



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

ed.41

NOVEMBRO

2024





INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

ed.41

NOVEMBRO

2024



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**



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

Biblioteca da EDITORA INTEGRALIZE, (SC) Brasil

International Integralize Scientific. 41ª ed. Novembro/2024. Florianópolis - SC

Periodicidade Mensal

Texto predominantemente em português, parcialmente em inglês e espanhol

ISSN/2675-5203

1 - Ciências da Administração

2 - Ciências Biológicas

3 - Ciências da Saúde

7 - Linguística, Letras e Arte

8 – Ciências Jurídicas

4 - Ciências Exatas e da Terra

5 - Ciências Humanas/ Educação

6 - Ciências Sociais Aplicadas

9 – Tecnologia

10 – Ciências da Religião /Teologia





**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**Dados Internacionais de  
Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Editora Integralize - SC – Brasil**

Revista Científica da EDITORA INTEGRALIZE- 41ª ed. Novembro/2024  
Florianópolis-SC

**PERIODICIDADE MENSAL**

Texto predominantemente em Português,  
parcialmente em inglês e espanhol.  
ISSN/2675-5203

1. Ciências da Administração
2. Ciências Biológicas
3. Ciências da Saúde
4. Ciências Exatas e da Terra
5. Ciências Humanas / Educação
6. Ciências Sociais Aplicadas
7. Ciências Jurídicas
8. Linguística, Letras e Arte
9. Tecnologia
10. Ciências da Religião / Teologia





**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**



## EXPEDIENTE

### INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC

ISSN/2675-5203

É uma publicação mensal, editada pela  
EDITORA NTEGRALIZE | Florianópolis - SC

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande, CEP 88032-005.

**Contato: (48) 99175-3510**

**<https://www.integralize.online>**

#### **Diretor Geral**

Luan Trindade

#### **Diretor Financeiro**

Bruno Garcia Gonçalves

#### **Diretora Administrativa**

Vanessa Sales

#### **Diagramação**

Balbino Júnior

#### **Conselho Editorial**

Marcos Ferreira

#### **Editora-Chefe**

Prof. PhD Vanessa Sales

#### **Editores**

Prof. PhD Hélio Sales Rios

Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva

Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva

Prof. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

Prof. Dr. Daniel Laiber Bonadiman

#### **Técnica Editorial**

Rayane Souza

#### **Auxiliar Técnica**

Rayane Rodrigues

#### **Editores Auxiliares**

Reviane Francy Silva da Silveira

James Melo de Sousa

Priscila de Fátima Lima Schio

Lucas Teotônio Vieira

Permitida a reprodução de pequenas partes dos artigos, desde que citada a fonte.





INTERNATIONAL  
**INTEGRALIZE**  
SCIENTIFIC



**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC**  
**ISSN / 2675-5203**

É uma publicação mensal editada pela  
EDITORA INTEGRALIZE.  
Florianópolis – SC  
Rodovia SC 401, 4150, bairro Saco Grande, CEP 88032-005  
Contato (48) 4042 1042  
<https://www.integralize.online/acervodigital>

**EDITORA-CHEFE**

Dra. Vanessa Sales

Os conceitos emitidos nos artigos são de  
responsabilidade exclusiva de seus Autores.





INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

# CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRATION  
SCIENCES



INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520

ed.41  
NOVEMBRO  
2024

## CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**PRINCIPAIS MUDANÇAS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº 14.133/2021.....10**

**Autora: LUCIA SANAE NAKANO**

**Contato:** luciasnk@yahoo.com.br

**Orientador:** Profª. Dra. Yara Therezinha de Almeida Lozano

MAIN CHANGES IN THE NEW BIDDING LAW No. 14,133/2021

PRINCIPALES CAMBIOS EN LA NUEVA LEY DE LICITACIONES Nº 14.133/2021

**CARÊNCIA NA QUALIFICAÇÃO DE JOVENS DIANTE ÀS EXIGÊNCIAS DO MERCADO.....19**

**Autores: ÂNGELO DALMARCO JUNIOR** - angelodalmarco@gmail.com

**HENRIQUE SABINO** - henriquesabino@gmail.com

**ORLANDO SILVA** - orlandosilva23@gmail.com

**Orientador:** Prof. Dr. João Paulo da Luz Rosa

LACK IN THE QUALIFICATION OF YOUNG PEOPLE IN ACCORDANCE WITH MARKET REQUIREMENTS

FALTA EN LA CALIFICACIÓN DE LOS JÓVENES DE ACUERDO CON LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO

**SEGURANÇA PATRIMONIAL: UMA REVISÃO CRÍTICA DOS PRINCIPAIS CONCEITOS E ABORDAGENS .....29**

**Autor: MILTON ROSADO PIRES**

**Contato:** mrpires@ufv.br

**Orientador:** Profª Drª Yara Therezinha de Almeida Lozano

PROPERTY SECURITY: A CRITICAL REVIEW OF MAIN CONCEPTS AND APPROACHES

SEGURIDAD DE LA PROPIEDAD: UNA REVISIÓN CRÍTICA DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS Y ENFOQUES

**AS DIFICULDADES DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS .....35**

**Autor: LUIZ CÉZAR ANTONIO SIMAS**

**Contato:** contato.lcas94@gmail.com

THE DIFFICULTIES OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE JOB MARKET: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

LAS DIFICULTADES DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL MERCADO LABORAL: DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

**AGENDA 2030, FRAMEWORK PARA OS DESAFIOS SOCIOECONÔMICOS DO TERCEIRO MILÊNIO .....41**

**Autor: ROGÉRIO GALVÃO DE CARVALHO**

**Contato:** rogeriogalvaodf@gmail.com

**Orientador:** Prof. Dr. Hélio Sales Rios

2030 AGENDA, FRAMEWORK FOR THE SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES OF THE THIRD MILLENNIUM

AGENDA 2030, MARCO PARA LOS RETOS SOCIOECONÓMICOS DEL TERCER MILENIO

**TEORIA DE RONALD COASE E ECONOMIA REGENERATIVA.....50**

**Autor: ROGÉRIO GALVÃO DE CARVALHO**

**Contato:** rogeriogalvaodf@gmail.com

**Orientador:** Prof. Dr. Hélio Sales Rios

RONALD COASE'S THEORY AND REGENERATIVE ECONOMICS

LA TEORÍA DE RONALD COASE Y LA ECONOMÍA REGENERATIVA

- NÍVEIS DE RACIONALIDADE ECONÔMICA NO PROCESSO DECISÓRIO .....57**  
**Autor: ROGÉRIO GALVÃO DE CARVALHO**  
**Contato:** rogeriogalvaodf@gmail.com  
**Orientador:** Prof. Dr. Hélio Sales Rios  
 LEVELS OF ECONOMIC RATIONALITY IN THE DECISION-MAKING PROCESS  
 NIVELES DE RACIONALIDAD ECONÓMICA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
- TIPOS DE LÍDERES: CARACTERÍSTICAS, PONTOS FORTES E FRACOS DE CADA ESTILO.....69**  
**Autor: ELIANDRO DANTAS BOMFIM**  
**Contato:** eliandroedb@hotmail.com  
**Orientador:** Profª Drª. Yara Therezinha de Almeida Lozano  
 TYPES OF LEADERS: CHARACTERISTICS, STRENGTHS, AND WEAKNESSES OF EACH STYLE  
 TIPOS DE LÍDERES: CARACTERÍSTICAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CADA ESTILO
- COMUNICAÇÃO EFETIVA PARA REDUZIR CONFLITOS GERACIONAIS: ABORDAGENS, DESAFIOS E SOLUÇÕES.....77**  
**Autor: ELIANDRO DANTAS BOMFIM**  
**Contato:** eliandroedb@hotmail.com  
**Orientador:** Profª Drª. Yara Therezinha de Almeida Lozano  
 EFFECTIVE COMMUNICATION TO REDUCE GENERATIONAL CONFLICTS: APPROACHES, CHALLENGES, AND SOLUTIONS  
 COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA REDUCIR CONFLICTOS GENERACIONALES: ENFOQUES, DESAFÍOS Y SOLUCIONES
- FUNDAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES: ESTRUTURA, RECURSOS, CONFLITOS E OBJETIVOS.....87**  
**Autor: ELIANDRO DANTAS BOMFIM**  
**Contato:** eliandroedb@hotmail.com  
**Orientador:** Profª Drª. Yara Therezinha de Almeida Lozano  
 FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONS: STRUCTURE, RESOURCES, CONFLICTS, AND OBJECTIVES  
 FUNDAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA, RECURSOS, CONFLICTOS Y OBJETIVOS
- TEORIA DAS GERAÇÕES: TRANSFERÊNCIA DE VALORES E CONVIVÊNCIA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....95**  
**Autor: ELIANDRO DANTAS BOMFIM**  
**Contato:** eliandroedb@hotmail.com  
**Orientador:** Profª Drª. Yara Therezinha de Almeida Lozano  
 THEORY OF GENERATIONS: TRANSFER OF VALUES AND COEXISTENCE WITHIN ORGANIZATIONS  
 TEORÍA DE LAS GENERACIONES: TRANSFERENCIA DE VALORES Y CONVIVENCIA EN LAS ORGANIZACIONES
- GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS EMERGENTES.....102**  
**Autores: RAFAEL FERREIRA DE SOUZA - rafasg2016@outlook.com**  
**MARIA MARLENE RODRIGUES DE SOUSA**  
**FERNANDO DE ALBUQUERQUE FRANÇA**  
 CONTEMPORARY PUBLIC MANAGEMENT: CHALLENGES AND EMERGING PERSPECTIVES  
 GESTIÓN PÚBLICA CONTEMPORÁNEA: DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS EMERGENTES

**SOCIEDADE, POLÍTICA E VIDA DIGITAL: OS DESAFIOS DA DEMOCRACIA NAS REDES SOCIAIS.....109****Autores:** RAFAEL FERREIRA DE SOUZA - rafasg2016@outlook.com

ANA FLAVIA RODRIGUES

MARIA INÊS CRNKOVIC OCTAVIANI

SOCIETY, POLITICS AND DIGITAL LIFE: THE CHALLENGES OF DEMOCRACY ON SOCIAL NETWORKS

SOCIEDAD, POLÍTICA Y VIDA DIGITAL: LOS DESAFÍOS DE LA DEMOCRACIA EN LAS REDES SOCIALES

**PRINCIPAIS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ENDOMARKETING.....120****Autor:** EMERSON LUIS MARIM**Contato:** emersonmarim@yahoo.com.br**Orientador:** Profª Drª Yara Therezinha de Almeida Lozano

MAIN CHALLENGES IN IMPLEMENTING ENDOMARKETING

PRINCIPALES DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENDOMARKETING

**O PAPEL DO ENDOMARKETING NA SEGURANÇA DO TRABALHO..... 130****Autor:** EMERSON LUIS MARIM**Contato:** emersonmarim@yahoo.com.br**Orientador:** Profª Drª Yara Therezinha de Almeida Lozano

THE ROLE OF ENDOMARKETING IN WORK SAFETY

EL PAPEL DEL ENDOMARKETING EN LA SEGURIDAD LABORAL

**PRINCIPAIS MUDANÇAS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº 14.133/2021**  
**MAIN CHANGES IN THE NEW BIDDING LAW No. 14,133/2021**

**PRINCIPALES CAMBIOS EN LA NUEVA LEY DE LICITACIONES Nº 14.133/2021**

Lucia Sanae Nakano  
luciasnk@yahoo.com.br

NAKANO, Lúcia Sanae. **Principais mudanças da Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 10 – 18, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203  
**Orientadora:** Profª. Dra. Yara Therezinha de Almeida Lozano

### RESUMO

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, ou seja, a Lei nº 14.133, promulgada em 1º de abril de 2021, trouxe diversas mudanças em relação à legislação anterior, a Lei 8.666/1993. Desta forma, o presente artigo analisou as principais mudanças, bem como as suas implicações no setor público. O objetivo foi modernizar e aprimorar o processo de licitações e contratos administrativos com maior eficiência e celeridade nas contratações públicas, transparência e controle, visando combater a corrupção e o desperdício de recursos públicos, competitividade e inovação, sustentabilidade, padronização e uniformidade. Para isso, o estudo adotou o método de pesquisa descritivo com uma abordagem qualitativa, baseado em pesquisa bibliográfica e utilizando o método comparativo para identificar as principais mudanças e novidades que a nova lei trouxe ao processo licitatório. Portanto, conclui-se, que as mudanças foram benéficas, já que foram desenvolvidas para assegurar a igualdade de condições a todos os concorrentes, além de segurança jurídica, agilidade, planejamento e responsabilização, promovendo melhor utilização dos recursos públicos e a integridade do processo de seleção, para beneficiar tanto a administração pública quanto os fornecedores e a sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Licitações. Nova Lei. Principais Mudanças.

### SUMMARY

The New Law on Bidding and Administrative Contracts, that is, Law No. 14,133, enacted on April 1, 2021, brought several changes in relation to the previous legislation, Law 8,666/1993. Therefore, this article analyzed the main changes in the new procurement law, as well as its implications for the public sector. The objective was to modernize and improve the bidding process and administrative contracts with greater efficiency and speed in public procurement, transparency and control, aiming to combat corruption and waste of public resources, competitiveness and innovation, sustainability, standardization and uniformity. To this end, the study adopted the descriptive research method with a qualitative approach, based on bibliographical research and using the comparative method to identify the main changes and innovations that the new law brought to the bidding process. Therefore, it is concluded that the changes were beneficial, as they were developed to guarantee equal conditions for all competitors, in addition to legal security, agility, planning and accountability, promoting better use of public resources and the integrity of the selection process, to benefit both the public administration, suppliers and society in general.

**Keywords:** Tenders. New Law. Main Changes.

### RESUMEN

La Nueva Ley de Licitaciones y Contratos Administrativos, es decir, la Ley Nº 14.133, promulgada el 1 de abril de 2021, trajo varios cambios con relación a la legislación anterior, la Ley 8.666/1993. Por ello, este artículo analizó los principales cambios en la nueva ley de adquisiciones, así como sus implicaciones para el sector público. El objetivo fue modernizar y mejorar los procesos de licitación y contratos administrativos con mayor eficiencia y rapidez en las compras públicas, transparencia y control, apuntando a combatir la corrupción y el despilfarro de recursos públicos, la competitividad y la innovación, la sostenibilidad, la estandarización y la uniformidad. Para ello, el estudio adoptó el método de investigación descriptiva con enfoque cualitativo, basándose en la investigación bibliográfica y utilizando el método comparativo para identificar los principales cambios e innovaciones que la nueva ley trajo al proceso de licitación. Por lo tanto, se concluye que los cambios traídos por la nueva ley fueron beneficiosos, pues se desarrollaron para garantizar igualdad de condiciones para todos los competidores, además de seguridad jurídica, agilidad, planificación y rendición de cuentas, promoviendo un mejor uso de los recursos públicos y la integridad. del proceso de selección, en beneficio tanto de la administración pública, como de los proveedores y de la sociedad en general.

**Palabras clave:** Licitaciones. Nueva Ley. Principales cambios.

## INTRODUÇÃO

A licitação no Brasil, com o passar do tempo, vem sofrendo diversas modificações em virtude da crescente complexidade e dos desafios enfrentados pela administração pública na gestão de contratos e processos licitatórios, além das necessidades administrativas e sociais. Tendo em vista que a legislação anterior, a Lei nº 8.666/93, mostrava-se muitas vezes inflexível e sujeita a diversas interpretações, surgiu a necessidade de uma nova lei de licitação em busca de solucionar tais questões através de práticas mais modernas e a adoção de tecnologias para tornar os processos mais ágeis e transparentes, buscando sempre alinhar-se às melhores práticas e responder às demandas da sociedade por um uso mais eficiente e ético dos recursos públicos.

Atualmente, o novo regramento trouxe uma série de inovações significativas, sendo uma delas a revogação da Lei Geral de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 8.666/1993, bem como da Lei do Pregão, Lei nº 10.520/2002, e por fim os artigos 1º a 47-A da Lei nº 12.462/2011, conhecida como Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, tais mudanças visam consolidar e modernizar a legislação de licitações no Brasil.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo analisar as principais mudanças introduzidas, destacando os principais pontos e os mais significativos, explanando sobre os impactos com a implementação das novas disposições, de como elas podem afetar a eficácia dos processos licitatórios, a transparência e a competitividade, com o intuito de oferecer subsídio para beneficiar a administração pública, fornecedores e sociedade em geral.

Para atingir o objetivo proposto, será utilizado o método de pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, através de consulta sistemática de referências bibliográficas e análise documental de estudiosos da área. O estudo irá incorporar informações atualizadas das legislações em vigor, referente ao tema deste trabalho, unindo e comparando os conhecimentos existentes para demonstrar a viabilidade da implantação da nova lei.

Desta forma, neste artigo veremos os seguintes problemas de pesquisa: quais são as principais mudanças em comparação com a legislação anterior; como essas mudanças impactam a transparência dos processos licitatórios; e de que forma pode influenciar a competitividade e a economicidade nas contratações públicas. Sendo as hipóteses que a nova lei de licitação: introduziu mudanças significativas que modernizam e tornam os processos licitatórios mais ágeis e transparentes; a implementação resultará em um aumento na eficiência dos processos de contratação pública; promoverá maior competitividade entre fornecedores, resultando em contratações mais econômicas e vantajosas para a administração pública.

Por fim, as mudanças podem ser consideradas positivas, visto que visam agilizar os procedimentos licitatórios e conduzir com mais transparência tudo aquilo que dispõe sobre o interesse do Estado. Portanto, este artigo é importante por trazer uma análise detalhada das mudanças introduzidas e essencial para entender suas implicações práticas e teóricas, embora as análises realizadas neste trabalho não compreendam todas as alterações ocorridas entre as leis de licitações, mas se resume aos principais aspectos em relação à antiga legislação.

## PRINCIPAIS MUDANÇAS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Estabeleceu um novo marco regulatório para as licitações, revogando a antiga lei e introduziu mudanças significativas, sendo uma das principais mudanças as modalidades de licitação.

Segundo o site Portal de Compras Públicas:

### 3 – Modalidades de licitação

Trouxe algumas mudanças muito importantes no que diz respeito à definição das modalidades de licitação.

Deixa de definir a modalidade em razão do valor do objeto. Por essa razão, as modalidades de tomada de preços e convite deixam de existir.

Por outro lado, as modalidades concorrência e pregão permanecem, e serão definidos em razão da complexidade do objeto.

Só não será aplicado quando se tratar de serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual que não sejam considerados comuns.

Todos esses pontos são definidos pelo art. 28, que diz que são modalidades de licitação:

- Pregão;
- Concorrência;
- Concurso;
- Leilão;
- Diálogo competitivo.

Ou seja, o pregão será a modalidade utilizada para bens ou serviços comuns. Já a concorrência é aplicável para bens, serviços especiais e obras de engenharia.

O concurso também mantém a aplicação de serviço técnico, científico ou artístico, enquanto o leilão será aplicável para alienação de bens móveis ou imóveis.

Mas e o diálogo competitivo? O que é essa nova modalidade de licitação?

### 4 – O diálogo competitivo

De acordo com o art. 32, o diálogo competitivo é uma nova modalidade de licitação que pode ser utilizado para contratações:

Para inovação tecnológica ou técnica;

- Quando houver impossibilidade do órgão ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado;
- Quando houver impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração.

Dessa forma, o diálogo competitivo deve ser utilizado para licitações que envolvam inovações tecnológicas ou técnicas, para soluções que dependam de adaptações das opções disponíveis no mercado e que envolvam especificações que a Administração não conseguir definir objetivamente.

Os procedimentos deverão ser respeitados de forma a permitir a ampla competitividade nessa nova modalidade.(PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS, 2022,p. 03)

Logo, trouxe mudanças nas modalidades de licitação, excluindo algumas e introduzindo uma nova modalidade, o diálogo competitivo, onde essa nova modalidade de licitação permite à administração pública dialogar com os licitantes para definir a melhor solução para atender às suas necessidades, ele é utilizado especialmente para contratações complexas ou inovadoras, mas não sabe a melhor solução para atender à necessidade pública.

Outra mudança, segundo Giamundo e Cundari:

No tocante às mudanças estruturais, o que era exceção, na antiga lei, agora será regra: a inversão de fases do procedimento licitatório. Diferente da lei 8.666, a regra geral do artigo 17 prevê que primeiro serão apresentadas as propostas comerciais e lances, com o respectivo julgamento, para posterior análise e verificação da habilitação dos proponentes. A despeito de haver previsão legal para que, através de disposição

editálicia, a fase de habilitação anteceda estas outras mencionadas, isso será excepcional (art. 17, §1º), mediante a necessidade de comprovação dos benefícios decorrentes desta "inversão da inversão".(GIAMUNDO e CUNDARI, 2024, p.02)

Conforme exposto, na licitação conforme a Lei anterior, o processo seguia uma ordem em que primeiramente, ocorria a habilitação, onde se verifica a capacidade técnica e jurídica dos licitantes, seguida pela apresentação das propostas. Na inversão de fases, essa ordem é alterada, permitindo que as propostas sejam abertas antes da habilitação dos participantes. Essa prática visa aumentar a competitividade e a eficiência, uma vez que, ao eliminar a fase de habilitação preliminar, a administração pública pode avaliar as propostas de preços antes e posteriormente analisar a documentação somente da empresa vencedora.

Lembrando que tal prática já era realizada na modalidade Pregão na Lei 8.666/93.

No que refere-se às fases da licitação, diz-se que não houve uma grande mudança, mas, sim, a solução para severas discussões doutrinárias ocorridas no âmbito da Lei nº 8.666/93 acerca do efetivo início do procedimento licitatório. Os incisos do artigo 17 da Lei nº 14.133 preveem que as fases da licitação observarão a seguinte sequência: 1) preparatória; 2) divulgação do edital; 3) apresentação de propostas e lances, quando for o caso; 4) julgamento; 5) habilitação; 6) recursal; e 7) homologação, podendo a habilitação adiantar-se à apresentação das propostas e julgamento, desde que haja motivação detalhada e previsão expressa no edital. (TOLEDO, 2021)

Assim, podemos observar que a nova lei traz uma abordagem mais flexível e detalhada para as fases da licitação, aprimorando o processo e assegurando que ele seja mais eficiente e transparente. Na fase preparatória, é realizado o planejamento, ou seja a definição do objeto, a estimativa de custo, a justificativa da escolha do tipo de licitação, o levantamento de dados sobre o preço de mercado, bem como a elaboração do edital definindo as regras do certame, análise da necessidade de documentos e comprovações exigidas aos licitantes. Na fase da publicação é realizada a divulgação do edital, permitindo que todos os interessados tomem conhecimento do processo. Na apresentação das propostas e lances, é o momento onde são realizadas as ofertas e em seguida o julgamento e análise das propostas e a fase da habilitação que é a análise dos documentos apresentados somente pelas empresas declaradas vencedoras, e na sequência vem a fase recursal que ocorre uma única vez ao final do certame. Por fim temos a fase de homologação que é a aprovação final do resultado e adjudicação do objeto da licitação ao vencedor para assim haver a oficialização do contrato com a empresa vencedora.

De acordo com o site Educamundo, uma outra mudança é sobre os critérios de julgamento:

### 3. Critérios de julgamento

Também conhecidos como tipos de licitação, os critérios de julgamento estão previstos no artigo 43, §1º e possuem características distintas.

São eles:

- maior lance;
- técnica e preço;
- melhor técnica;
- menor preço.

Os critérios de julgamento que continuam existindo são:

- maior lance (leilão);
- técnica e preço;
- menor preço.

Além disso, três novos critérios de julgamento foram inseridos ou modificados:

- maior desconto;

- melhor técnica ou conteúdo artístico;
- maior retorno econômico.

Perceba que antes existiam apenas quatro critérios de classificação e agora passa a ampliar para seis, modificando a “melhor técnica”, passando a chamá-la “melhor técnica ou conteúdo artístico” e inserindo mais duas, chamadas de “maior desconto” e “maior retorno econômico”.

O critério de maior desconto já era previsto na lei do pregão.

A melhor técnica ou conteúdo artístico é utilizado em regra para concursos, entretanto, também pode ser utilizado na concorrência em casos pontuais (exceção).

Por fim, o chamado maior retorno econômico se concentra em contratar aquilo que trará maior retorno para a administração pública. É nessa modalidade que surgem os chamados contratos de eficiência. (EDUCAMUNDO, 2024, p. 05-06)

Sendo assim, os critérios de julgamento aumentaram e alguns foram modificados e introduzidos, sendo que os mesmos são fundamentais para definir como as propostas serão avaliadas e selecionadas.

Os critérios de Menor Preço (proposta mais baixa é a vencedora), Melhor Técnica (a proposta é avaliada com base na qualidade técnica, conforme os critérios estabelecidos no edital), Técnica e Preço (equilíbrio entre a qualidade técnica e o preço, sendo adequado para serviços que exigem alta complexidade) e Maior Lance ou Oferta (aplicado em leilões para a venda de bens móveis inservíveis ou produtos que podem ser leiloados), já eram previstos.

Foi alterado o critério Melhor Técnica para Melhor Técnica ou Conteúdo Artístico onde considerará exclusivamente as propostas técnicas artísticas apresentadas pelos licitantes, e o edital deverá definir o prêmio que será atribuído aos vencedores.

Também introduziu dois critérios, o de Maior Desconto que é utilizado para compras de bens e serviços cujos preços já foram fixados e o desconto ofertado é o fator determinante, e o segundo critério introduzido foi o de Maior Retorno Econômico, esse critério é mais complexo pois busca não somente o preço mas também outros benefícios econômicos utilizado para celebrar contratos que tem compromisso de gerar economia de despesa à administração.

Logo,esses critérios determinam quais propostas são mais vantajosas para a administração pública, considerando diferentes aspectos além do preço para melhor assegurar que a escolha do vencedor seja feita de forma transparente e objetiva.

Observa-se que a escolha do critério deve refletir as características do objeto licitado e os objetivos da contratação, garantindo a melhor solução para a administração pública e a sociedade.

Visando uma abordagem moderna e responsável, M&D Assessoria (2023) esclarece que *“Inovação e Sustentabilidade: A lei incentiva a adoção de critérios de inovação e sustentabilidade nas contratações, alinhados com as melhores práticas e preocupações ambientais”*. Esse conceito visa não apenas melhorar a eficiência e a qualidade na aquisição de produtos e serviços, mas também garantir que as práticas administrativas respeitem o meio ambiente e promovam o desenvolvimento social e econômico sustentável.

Do mesmo modo, a nova legislação busca criar um equilíbrio entre avanço tecnológico, eficiência econômica e responsabilidade ambiental e social, alinhando-se às tendências globais e às necessidades da sociedade.

Uma outra abordagem moderna, de acordo com Junior:

Cria o Portal Nacional de Contratações Pública (PNCP), sítio eletrônico destinado à divulgação centralizada e obrigatória de diversos atos exigidos pela lei, e que conterà,

dentre outras, as seguintes informações: I - planos de contratação anuais; II - catálogos eletrônicos de padronização; III - editais de credenciamento e de pré-qualificação, avisos de contratação direta e editais de licitação e respectivos anexos; IV - atas de registro de preços; V - contratos e termos aditivos; e VI - notas fiscais eletrônicas, quando for o caso [art. 174].(JUNIOR, 2023, p. 05-06)

Como podemos observar, o Portal Nacional de Contratações Públicas é uma inovação tecnológica significativa na administração pública por ser uma plataforma digital centralizada e acessível, proporcionando melhor gestão e fiscalização das contratações públicas, pois disponibiliza informações sobre as contratações públicas realizadas em todo o Brasil. O PNCP proporciona também uma gestão pública mais eficaz e alinhada com as melhores práticas de governança, pois promove maior transparência, eficiência e controle social.

Com relação às mudanças na Dispensa de licitação, Souza esclarece:

Importante ressaltar também, como quinta mudança, a atualização de valores em razão do valor. Na lei anterior, o critério para essa dispensa era de R\$33 mil para obras e serviços, este passou para R\$100 mil e, houve a inclusão aqui do serviço de manutenção de veículos. Para compras e demais serviços, o valor de R\$17,6 mil foi atualizado para R\$50 mil, nos moldes do artigo 75.

Art. 75. É dispensável a licitação:

I - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), no caso de obras e serviços de engenharia ou de serviços de manutenção de veículos automotores;

II - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), no caso de outros serviços e compras;

(...)

§ 7º Não se aplica o disposto no § 1º deste artigo às contratações de até R\$8.000,00 (oito mil reais) de serviços de manutenção de veículos automotores de propriedade do órgão ou entidade contratante, incluído o abastecimento de peças.

Para aumentar a confiança e transparência, houve alteração na regra devido emergências como calamidades. Para este tipo de caso, não pode haver contratação de uma mesma empresa que já foi contratada desta forma. Um ponto para observar é que o prazo aumentou de 180 dias para 1 ano para estes casos.

Art. 75. É dispensável a licitação:

(...)

VIII - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a continuidade dos serviços públicos ou a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para aquisição dos bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas que possam ser concluídas no prazo máximo de 1 (um) ano, a partir da data de ocorrência da emergência ou da calamidade, vedadas a prorrogação dos respectivos contratos e a recontração de empresa já contratada baseado no disposto neste inciso;(SOUZA, 2023, p.10-11)

Desta forma, os novos limites estão mais alinhados com os valores de mercado atuais, evitando que a administração pública fique sobrecarregada com processos licitatórios para contratações de baixo valor, assim para contratações menores reduz os custos administrativos, otimizando a utilização dos recursos públicos.

Fica evidente que aumentar os limites para dispensa reduz a burocracia e permite que a administração pública realize contratações de pequeno valor de maneira mais ágil e eficiente, mantendo a transparência e a conformidade com as normas legais, além de promover a resposta rápida a necessidades urgentes ou imprevistas, especialmente em situações de emergência ou

calamidade pública. Essas alterações buscam equilibrar a necessidade de processos licitatórios com a praticidade e a eficiência na gestão pública.

Quanto ao credenciamento, o Instituto BRIDJE explica:

#### Credenciamento

Um instituto que já vinha sendo utilizado na prática foi oficialmente previsto na nova lei. O credenciamento é uma forma de contratação direta na qual a licitação não é exigida. Ele funcionará como um cadastro permanente para fornecedores interessados em um tipo específico de demanda. Assim, quando surgir a necessidade, os cadastrados serão diretamente contratados.

A lei exige que o edital de credenciamento fique permanentemente aberto para novos cadastros.

A administração utilizará o credenciamento em três hipóteses:

1. Quando for viável e vantajoso realizar contratações simultâneas em condições padronizadas;
2. Quando o beneficiário da prestação (p. ex., o consumidor) puder escolher o credenciado contratado;
3. Em mercados fluídos, quando a flutuação constante do valor e das condições de contrato inviabilizarem uma licitação. (INSTITUTO BRIDJE, 2022, p.07)

Conforme citado acima, antes da nova lei, não contemplava-se o credenciamento como uma modalidade formal de contratação, no entanto, alguns estados e municípios, como o Estado do Paraná, adotaram a prática de credenciamento através de regulamentos locais ou normativos específicos. Já na nova lei, o credenciamento foi formalmente incluído e regulamentado, oferecendo uma solução eficiente e prática para contratações contínuas quando não existe competição, assegurando que os fornecedores ou prestadores de serviços estejam previamente habilitados e atendam aos requisitos necessários.

As sanções administrativas e os mecanismos de incentivo à melhoria contínua dos contratados são para garantir a eficiência, qualidade e conformidade nas contratações, estabelecendo um equilíbrio entre sanções administrativas que visam garantir que os contratados cumpram suas obrigações prevenindo contra fraudes e irregularidades, e os mecanismos de incentivo que visam garantir que as contratações públicas sejam geridas de maneira eficiente e responsável.

Percebe-se que as novas regras sobre os prazos representam uma mudança significativa em relação às legislações anteriores. Essas novas regras visam trazer mais clareza, flexibilidade e eficiência à gestão de contratos administrativos, possibilitando a adequação dos prazos de vigência às necessidades reais da administração pública e às características dos contratos. A possibilidade de prorrogação e a definição dos prazos contribuem para uma gestão mais eficiente dos contratos, permitindo que a administração pública mantenha o equilíbrio entre a continuidade dos serviços e a necessidade de novas licitações, promovendo uma gestão mais eficaz e transparente dos recursos públicos.

Vejamos que a contratação integrada oferece uma abordagem mais completa pois o contratado é responsável por projeto e execução, enquanto a contratação semi-integrada o contratante fornece o projeto básico e o contratado desenvolve o projeto executivo. Portanto, tais contratações, de acordo com a Nova Lei de Licitações e Contratos, tem como objetivo garantir maior eficiência na execução de obras e serviços de engenharia, pois buscam otimizar a gestão dos contratos e assegurar a melhor qualidade dos resultados, e assim se adaptar às necessidades específicas de cada projeto, e ambos visam melhorar a eficiência e a gestão das

contratações públicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme explanado neste artigo, a evolução das licitações no Brasil reflete a busca constante por maior transparência, eficiência e controle nas contratações públicas e assim tem avançado na regulamentação e na gestão das licitações com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Ao longo deste artigo, buscou-se analisar as principais mudanças introduzidas pela nova lei de licitações e suas implicações para a gestão pública.

A pesquisa revelou que a nova legislação representa um avanço significativo em comparação a legislação anterior, trazendo inovações que visam aprimorar a eficiência, transparência e competitividade nos processos licitatórios, tornando-o mais justo, alinhado às melhores práticas e promovendo a integridade nos processos licitatórios.

As mudanças analisadas, como a criação da nova modalidade de licitação o Diálogo Competitivo e a extinção da Carta Convite e Tomada de Preços, a simplificação de procedimentos como a consolidação da inversão de fases e assim a fase recursal passou a ser unicamente ao final do certame, além das alterações nos prazos de vigências contratuais, indicam uma tentativa clara de modernizar as práticas de contratação pública. Essas inovações são projetadas para reduzir a burocracia, aumentar a celeridade nas contratações e proporcionar maior segurança jurídica para os gestores e fornecedores.

Mediante ao que foi exposto, podemos concluir que, a nova lei de licitação tem o potencial de transformar positivamente as contratações públicas no Brasil.

Tais transformações são fundamentais para promover um sistema mais ético, competitivo e responsável.

O estudo confirma que as mudanças propostas pela nova legislação estão alinhadas com os objetivos de modernização, eficiência e competitividade, sendo essenciais para o fortalecimento da governança pública e para a obtenção de melhores resultados, beneficiando não somente a administração pública mas também os fornecedores e a sociedade brasileira, visto que busca atender as demandas da sociedade e contribuir para um uso mais moderno, sustentável, eficaz, e ético dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTILHO, Ingrid (2023). Nova Lei de Licitações e mudanças que fomentam a governança em contratações. Disponível em: <<https://cfc.org.br/noticias/nova-lei-de-licitacoes-e-mudancas-que-fomentam-a-governanca-em-contratacoes/>>. Acesso em: 19 jul.2024.
- EDITORA FÓRUM (2024). 20 destaques da nova Lei de Licitações. Disponível em: <<https://editoraforum.com.br/noticias/20-destaques-da-nova-lei-de-licitacoes/>>. Acesso em: 20.jul.2024
- EDUCAMUNDO (2024). Nova lei de licitações: entenda 4 mudanças importantes. Disponível em: <[https://educamundo.com.br/blog/nova-lei-licitacoes-2/?utm\\_source=google&utm\\_medium=ppc&utm\\_campaign=dynamic\\_ads&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjww5u2BhDeARIsALBuLnN7QANMF2OJ87KoiydsE\\_Rh8J-Y8pQ1yCd0p9vNNt\\_67Iqdg-LCtD4aAidLEALw\\_wcB](https://educamundo.com.br/blog/nova-lei-licitacoes-2/?utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_campaign=dynamic_ads&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjww5u2BhDeARIsALBuLnN7QANMF2OJ87KoiydsE_Rh8J-Y8pQ1yCd0p9vNNt_67Iqdg-LCtD4aAidLEALw_wcB)>. Acesso em: 19 jul. 2024.
- GIAMUNDO, Camillo; CUNDARI, Leonardo Muradian (2024). Quais as principais mudanças trazidas pela nova lei de licitações?. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/401113/quais-as-principais-mudancas-trazidas-pela-nova-lei-de-licitacoes>>. Acesso em: 18.jul.2024
- INSTITUTO BRIDJE (2022). Nova Lei de Licitações: entenda tudo sobre a Lei nº 14.133/21!. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/nova-lei-licitacoes/#:~:text=Principais%20Mudan%C3%A7as%20na%20Nova%20Lei%20de%20Licita%C3%A7%C3%B5es%201,6%20Modos%20de%20disputa%20...%207%20Credenciamento%20>>. Acesso em: 22.jul.2024
- JUNIOR, Sergio de Castro (2023). Rol Objetivo de Algumas das Principais Mudanças Promovidas pela Nova Lei de Licitações. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/rol-objetivo-algumas-principais-mudancas-promovidas-pela-nova-lei-licitacoes>>. Acesso em: 18.jul.2024
- MD ASSESSORIA (2023). Considerações gerais sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a Lei Federal nº 14.133/21. Disponível em: <[https://mdassessoria.adv.br/consideracoes-gerais-sobre-a-nova-lei-de-licitacoes-e-contratos-administrativos-a-lei-federal-no-14-133-21/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw4ri0BhAvEiwA8oo6F6r2u5fnByr6IaLnivKa0bT0R4ON7-monyS7grB2rY\\_JfrmKqmtpxoC7EcQAvD\\_BwE](https://mdassessoria.adv.br/consideracoes-gerais-sobre-a-nova-lei-de-licitacoes-e-contratos-administrativos-a-lei-federal-no-14-133-21/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw4ri0BhAvEiwA8oo6F6r2u5fnByr6IaLnivKa0bT0R4ON7-monyS7grB2rY_JfrmKqmtpxoC7EcQAvD_BwE)>. Acesso em: 18.jul.2024
- PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS (2022). Nova Lei de Licitações: vantagens e principais mudanças. Disponível em: <<https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/nova-lei-de-licitacoes-vantagens-e-principais-mudancas-2021-1072>>. Acesso em: 18.jul.2024
- SCHIEFLER, Gustavo; HELLMANN, Lucas (2022). As principais mudanças da Lei nº 14.133/2021 nos contratos administrativos. Disponível em: <<https://schiefler.adv.br/principais-mudancas-nova-lei-de-licitacoes-14133-contratos-administrativos/>>. Acesso em: 19 jul. 2024
- SOUZA, João Marcos (2023). As 05 mais importantes alterações trazidas pela Lei 14.133/2021. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/as-05-mais-importantes-alteracoes-trazidas-pela-lei-14133-2021/1754332372>>. Acesso em: 20.jul.2024
- TOLETO, Fernanda de Almeida (2021). Algumas das principais mudanças trazidas pela nova Lei de Licitações. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-out-03/toledo-algumas-principais-mudancas-lei-licitacoes/>> Acesso em: 19.jul.2024

## CARÊNCIA NA QUALIFICAÇÃO DE JOVENS DIANTE ÀS EXIGÊNCIAS DO MERCADO

LACK IN THE QUALIFICATION OF YOUNG PEOPLE IN ACCORDANCE WITH MARKET REQUIREMENTS

FALTA EN LA CALIFICACIÓN DE LOS JÓVENES DE ACUERDO CON LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO

Angelo Dalmarco Junior  
angelodalmarco@gmail.com

Henrique Sabino  
henriquesabino@gmail.com

Orlando Silva  
orlandosilva23@gmail.com

JUNIOR, Angelo Dalmarco; SABINO, Henrique; SILVA, Orlando. **Carência na qualificação de jovens diante às exigências do mercado.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 19 – 28, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

**Orientador:** Prof. Dr. João Paulo da Luz Rosa

### RESUMO

O mercado de trabalho é dinâmico e afeta empregadores e empregados. A abundância de vagas beneficia os trabalhadores, enquanto a escassez os prejudica, favorecendo os empregadores. Os jovens enfrentam dificuldades como falta de experiência, expectativas elevadas e falta de apoio. O recrutamento, processo de atrair candidatos, visa encontrar os candidatos mais adequados e preparados. As técnicas de seleção incluem entrevistas, questionários, análise de hard e soft skills, testes como DISC e dinâmicas que avaliam comportamentos como liderança e resolução de problemas. O desenvolvimento de pessoas, via treinamento, aprimora habilidades técnicas e comportamentais, visando o crescimento individual e organizacional. A preparação para entrevistas inclui sono adequado, alimentação correta, treino de respostas, pesquisa sobre a empresa e pontualidade. O autoconhecimento é crucial, devendo-se evitar clichês e priorizar exemplos concretos. A linguagem corporal deve transmitir confiança, sempre mantendo contato visual. Dinâmicas de grupo avaliam comportamentos em situações práticas, sendo úteis em processos seletivos e desenvolvimento de equipes. A simulação de vendas, comum em entrevistas, testa criatividade e estratégia.

**Palavras-chave:** Emprego. Treinamento. Trabalho. Entrevista.

### SUMMARY

The job market is dynamic and affects employers and employees. An abundance of vacancies benefits workers, while a shortage harms them, favoring employers. Young people face difficulties such as lack of experience, high expectations and lack of support. Recruitment, the process of attracting candidates, aims to find the most suitable and prepared candidates. Selection techniques include interviews, questionnaires, analysis of hard and soft skills, tests such as DISC and dynamics that evaluate behaviors such as leadership and problem solving. People development, through training, improves technical and behavioral skills, aiming for individual and organizational growth. Preparing for interviews includes adequate sleep, proper nutrition, answer training, research about the company and punctuality. Self-knowledge is crucial, and clichés should be avoided and concrete examples should be prioritized. Body language should convey confidence, always maintaining eye contact. Group dynamics evaluate behaviors in practical situations, being useful in selection processes and team development. The sales simulation, common in interviews, tests creativity and strategy.

**Keywords:** Employment. Training. Work. Interview.

### RESUMEN

El mercado laboral es dinámico y afecta a empleadores y empleados. La abundancia de vacantes beneficia a los trabajadores, mientras que la escasez los perjudica y favorece a los empleadores. Los jóvenes enfrentan dificultades como la falta de experiencia, altas expectativas y falta de apoyo. El reclutamiento, el proceso de atracción de candidatos, tiene como objetivo encontrar los candidatos más adecuados y preparados. Las técnicas de selección incluyen entrevistas, cuestionarios, análisis de habilidades duras y blandas, pruebas como DISC y dinámicas que evalúan comportamientos como liderazgo y resolución de problemas. El desarrollo de las personas, a través de la

capacitación, mejora las habilidades técnicas y comportamentales, buscando el crecimiento individual y organizacional. La preparación para las entrevistas incluye dormir lo suficiente, una nutrición adecuada, formación para responder, investigación sobre la empresa y puntualidad. El autoconocimiento es crucial y conviene evitar los clichés y priorizar los ejemplos concretos. El lenguaje corporal debe transmitir confianza, manteniendo siempre el contacto visual. Las dinámicas de grupo evalúan comportamientos en situaciones prácticas, siendo útiles en procesos de selección y desarrollo de equipos. La simulación de ventas, habitual en las entrevistas, pone a prueba la creatividad y la estrategia.

**Palabras clave:** Empleo. Capacitación. Trabajar. Entrevista.

## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho, é uma arena dinâmica e em constante transformação, conecta indivíduos em busca de oportunidades com organizações que necessitam de talentos. Essa interação complexa, influenciada por fatores econômicos, avanços tecnológicos e mudanças demográficas, cria um ambiente fluido e desafiador tanto para candidatos quanto para empregadores. Para os candidatos, a busca pelo emprego ideal exige navegação por um mar de opções, adaptação a novas tecnologias e o desenvolvimento constante de habilidades. Para as empresas, a atração e retenção de talentos qualificados tornam-se cada vez mais cruciais para o sucesso em um cenário competitivo.

Este artigo propõe aprofundar a compreensão do mercado de trabalho, explorando seus mecanismos, tendências e desafios. Desde os processos de recrutamento e seleção, com suas múltiplas etapas e estratégias, até as práticas de desenvolvimento profissional que visam aprimorar as habilidades dos trabalhadores. A preparação para entrevistas, um momento crucial na busca por uma vaga, será examinada em detalhes, destacando a importância do autoconhecimento, a necessidade de pesquisar a empresa e o cargo almejado, e o impacto da comunicação eficaz. A relevância das dinâmicas de grupo, ferramentas utilizadas para avaliar o comportamento e as habilidades interpessoais dos candidatos, também será explorada.

Para os jovens que ingressam no mercado de trabalho, os desafios são ainda maiores. A falta de experiência profissional, a dificuldade em traduzir o conhecimento acadêmico para o contexto prático e a pressão por resultados imediatos podem criar obstáculos na trajetória profissional. A necessidade de desenvolver habilidades socioemocionais, como comunicação, trabalho em equipe, resiliência e adaptabilidade, torna-se cada vez mais evidente em um mundo em constante mudança. Programas de estágio, mentoria e qualificação profissional são fundamentais para auxiliar os jovens nessa transição e prepará-los para os desafios do mercado de trabalho.

O recrutamento e a seleção, processos essenciais para a formação de equipes de alta performance, envolvem a busca e a escolha dos candidatos mais adequados às vagas disponíveis. Desde a triagem de currículos até a realização de entrevistas e dinâmicas de grupo, cada etapa requer planejamento estratégico e expertise por parte dos recrutadores. A utilização de tecnologias inovadoras, como plataformas online e ferramentas de avaliação, tem otimizado o processo e ampliado o alcance da busca por talentos.

O desenvolvimento profissional contínuo, por meio de treinamentos, cursos e programas de capacitação, desempenha um papel fundamental na qualificação dos trabalhadores e na retenção de talentos. Investir no desenvolvimento dos colaboradores contribui para o aumento da produtividade, a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da cultura da empresa.

Estratégias como mentoria, coaching e aprendizagem online são cada vez mais utilizadas para promover o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades.

## **MERCADO DE TRABALHO**

O mercado de trabalho desempenha um papel central na economia mundial, resultante da interação entre a oferta de vagas e a demanda por trabalhadores. Dessa relação, emerge o vínculo empregatício, com a devida remuneração, formando o que conhecemos como mercado de trabalho.

Fraiman(1997, p.56) afirma que “o termo mercado de trabalho se refere ao número de vagas de empregos formais disponíveis para os trabalhadores de uma determinada área [...]”.

Esse mercado está sempre mudando e evoluindo, o que traz desafios tanto para os patrões quanto para os que procuram emprego. Como o psicólogo Lessandro Sassi explicou, ele é parecido com uma gangorra:

Se tem muita vaga e pouca gente para ocupá-la, fica bom para os trabalhadores, mas ruim para os patrões, que têm que se esforçar mais para contratar. Já quando sobra gente procurando emprego e falta vaga, aí fica melhor para os patrões, que podem escolher os profissionais mais qualificados. Só que neste cenário fica difícil para quem está em busca de trabalho, e isso pode causar sérios problemas na sociedade.

Os jovens são os que mais sofrem para conseguir um emprego. Entre as principais dificuldades podemos destacar: Falta de experiência e treinamento, altas expectativas deles mesmos, falta de apoio da família, e carência de preparo para conseguir uma vaga. Uma alternativa viável seria aumentar o esforço na procura de maior qualificação, diálogos proativos nos lares e na escola, apoio e orientação quanto às experiências negativas em entrevistas e processos, visando evitar problemas de desânimo ou frustração, perseverança seria uma palavra chave.

## **RECRUTAMENTO**

O recrutamento, no sentido literal, refere-se ao ato de reunir pessoas com um objetivo específico. A maioria das empresas possui um setor de recrutamento vinculado à área de recursos humanos, cuja função é atrair e reunir candidatos para processos seletivos destinados ao preenchimento de determinadas vagas.

De acordo com Chiavenato (1994, p.175), o recrutamento é o processo de atrair candidatos para um determinado cargo. Esse processo visa identificar e captar pessoas para participarem de seleções dentro de uma organização. Existem diferentes formas de realizar o recrutamento, adaptando-se às necessidades específicas de cada situação.

O recrutamento interno ocorre dentro da própria empresa, buscando funcionários que já fazem parte da organização para ocupar vagas abertas. Essa prática promove a valorização e o reconhecimento dos colaboradores, gerando maior motivação. Contudo, uma desvantagem desse método é a falta de entrada de novos talentos, limitando a diversidade de ideias. As

principais fontes para o recrutamento interno incluem departamentos da empresa, consultas aos gerentes, processos seletivos internos e avaliações de desempenho dos funcionários.

Por outro lado, o recrutamento externo envolve a busca de candidatos fora da organização, o que exige uma divulgação mais ampla das vagas disponíveis, como anúncios em jornais, internet, aplicativos, agências de emprego e plataformas de currículos. Suas vantagens incluem a introdução de novas personalidades e talentos na empresa, enriquecendo o ambiente corporativo com diferentes opiniões. Entretanto, esse tipo de recrutamento pode demandar mais tempo e gerar custos mais elevados. As fontes comuns de recrutamento externo são sites de vagas, processos seletivos, universidades, indicações de funcionários e agências de consultoria especializadas.

Já o recrutamento misto combina o recrutamento interno e externo, permitindo que a organização tenha um número maior de candidatos para selecionar, aumentando as chances de encontrar o profissional ideal. Esse método oferece um equilíbrio entre a valorização de funcionários existentes e a atração de novos talentos.

A seleção de pessoas tem como objetivo identificar, entre os candidatos recrutados, aqueles mais qualificados para o cargo. Isso visa aumentar a eficiência da equipe e melhorar o desempenho da organização. Chiavenato (2004) destaca que, embora as organizações não existam apenas para as pessoas, elas não podem funcionar sem elas.

## TÉCNICAS DE SELEÇÃO

A entrevista é uma etapa crucial que antecede a formalização do contrato de trabalho. Nela, as perguntas feitas pelo entrevistador devem estar diretamente relacionadas à área de interesse do candidato, incluindo questões sobre seus dados pessoais, como estado civil, data de nascimento e naturalidade. Contudo, é fundamental que as perguntas se restrinjam às habilidades do candidato, pois indagações irrelevantes para o desempenho profissional podem violar o direito à personalidade, conforme estabelecido no art. 5º, inciso X, da Constituição Federal de 1988.

Os questionários, assim como as entrevistas, devem ser estruturados de maneira a avaliar as competências necessárias ao cargo pretendido. Dessa forma, é possível medir os conhecimentos do candidato com mais precisão e selecionar o mais qualificado para a função.

Na análise de hard skills e soft skills, os processos citados permitem avaliar tanto as competências técnicas (hard skills) quanto os comportamentos e atitudes do candidato (soft skills). Assim, é fundamental que os testes e critérios avaliativos sejam bem definidos, de acordo com as necessidades da empresa e o cargo a ser preenchido. Um exemplo eficaz de metodologia para avaliação comportamental é o DISC.

O Teste de Perfil DISC é uma ferramenta de avaliação comportamental que classifica as pessoas em quatro perfis principais com base em suas tendências e comportamentos: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C). Esses perfis são usados para entender como os indivíduos respondem a desafios, interagem com os outros, lidam com o ritmo de trabalho e seguem regras ou procedimentos. Dominância (D): Focado em resultados, assertivo, e gosta de desafios. Influência (I): Comunicativo, persuasivo, e orientado para relacionamentos. Estabilidade (S): Calmo, paciente, e prefere um ambiente estável e colaborativo.

Conformidade (C): Detalhista, analítico, e segue normas e padrões. O Teste DISC é amplamente utilizado em processos de recrutamento, gestão de equipes, e desenvolvimento pessoal, ajudando a melhorar a comunicação, identificar o melhor perfil para cada função e promover o autoconhecimento.

As dinâmicas de resolução de problemas são uma técnica importante para avaliar a capacidade do candidato de lidar com desafios e situações adversas. Essas dinâmicas também revelam comportamentos específicos, como a capacidade de liderança, iniciativa e integração com a equipe. Exemplos comuns incluem dinâmicas de entrosamento, liderança e proatividade.

## **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

O treinamento de pessoas está ficando cada vez mais importante no mercado de trabalho de hoje. As empresas precisam de profissionais com muita qualificação e experiência.

Por isso, o treinamento é uma ferramenta muito útil para melhorar tanto cada pessoa quanto os times inteiros. Assim eles aprendem coisas novas que agregam valor à empresa.

Quando os funcionários são avaliados pelos empregadores, as habilidades técnicas, como saber outro idioma, resolução de problemas e também as habilidades comportamentais, como se comunicar bem, trabalhar em equipe, resolução de conflitos ou ser proativo, são extremamente importantes.

As empresas querem que o funcionário melhore não só a si mesmos, mas também a empresa. Então é importante realizar treinamentos com metas claras, com auxílio motivacional, acompanhamento, e a busca contínua no aperfeiçoamento.

No fim, o treinamento é aprender coisas no curto prazo para permitir uma melhor capacitação no trabalho. Muitas empresas usam isso pra dar oportunidade de crescimento e melhorar o desempenho de cada um. Assim todo mundo sai ganhando, funcionários mais qualificados e preparados que obtêm melhores resultados.

O treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa. (FERREIRA, 1979, p.219).

Focado em suprir tais necessidades de um cargo, o treinamento auxilia em mudanças no conhecimento, habilidades e atitudes, competências essas que são de extrema importância na vida de um ótimo profissional, e são desenvolvidas atendendo cada carência presente na organização.

## **TREINAMENTO**

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar o que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes diante do trabalho e suas interações com os colegas ou supervisor. (CHIAVENATO, 2010, p.310).

Por tanto, efetuar treinamentos é considerado um investimento para a empresa, pois irá oferecer diversos benefícios, entre eles, o aumento da produtividade e um maior comprometimento de seus colaboradores.

## TIPOS DE TREINAMENTO

De maneira mais abrangente para atender cada necessidade da organização o treinamento possui dois tipos: O Informal, é a forma de treinamento mais simples que acontece quando algum instrutor auxilia na aprendizagem de um determinado assunto que precisa ser ensinado, através de uma comunicação mais clara e curta; O formal é realizado com toda uma estrutura de treinamento, ocorrendo um processo de preparação até a sua aplicação, geralmente é a opção mais recomendada para optar melhores resultados.

## ETAPAS DO TREINAMENTO FORMAL

De acordo com Chiavenato (2014, p.315) "O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases":

1ª fase - Diagnóstico: compreende o momento de levantamento de necessidade de treinamento, para detectar problemas passados, presentes e futuros. Pode ser realizado através de entrevistas, questionários, avaliações de desempenho e, também, análise de cargos.

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p. 373).

Durante esse processo podemos identificar indicadores de treinamento, que são chamados de "a priori" o qual se refere a necessidades futuras de treinamento, isso inclui todas as mudanças que estão por vir dentro de uma organização que requer um treinamento. E o indicador "a posteriori", que é a identificação de necessidades atuais de treinamento, as quais precisam de uma maior atenção.

2ª fase - Desenho: nesse passo ocorre o planejamento do projeto, tudo para realizar o treinamento focando nos mínimos detalhes, esse é o momento de se fazer as perguntas e definir suas respectivas respostas:

- Para quem será o treinamento?
- Quem vai realizá-lo?
- Onde irá ocorrer?
- Qual o conteúdo será desenvolvido?
- Qual método será utilizado?
- Qual será a duração?
- Quanto vai precisar de recursos financeiros?

3ª fase - Implementação: corresponde a execução do treinamento, todo o planejamento realizado na etapa anterior será colocado em prática, ou seja, ocorrerá a apresentação. Podemos dizer que a apresentação é dividida em três partes antes, durante e depois:

O momento "antes" é toda preparação para que o treinamento ocorra sem percalços, por exemplo, envolve os ajustes necessários para então se iniciar a apresentação;

O "durante" se refere ao desenvolvimento da apresentação, nesse sentido já é a aplicação do treinamento;

E por último mais não menos importante o “depois” que se resume em tudo que foi aprendido ao decorrer da apresentação.

4ª fase - Avaliação: essa é a oportunidade para verificar os resultados alcançados com a aplicação do treinamento. Em muitos casos nessa fase são distribuídos questionários para todos treinados, com a finalidade de obter uma melhor resposta.

## **ENTREVISTA**

É muito comum na busca por um emprego a passagem por várias etapas, como é conhecido: Processo seletivo, começa sempre com a busca da vaga, o envio do currículo ou preenchimento de formulário. Se a empresa se interessar pelo perfil, vem as próximas fases, que são a entrevista, dinâmicas e testes.

A entrevista, situação em que muitos ficam nervosos, tensos e até com medo, na verdade é o momento quando temos a oportunidade de mostrar para empresa qual é nosso diferencial, já que o recrutador já viu no nosso currículo o histórico profissional e outras características. Entendendo que é uma das partes mais importantes, é essencial para o candidato se preparar bem, porque o candidato será avaliado não somente pelas respostas, mas também pela roupa, comportamento, jeito de falar e personalidade.

Para os jovens que estão começando agora, participar de uma entrevista pode parecer assustador, ainda mais se os mesmos não souberem o que esperar e não estiverem preparados. Neste sentido, treinamento, tranquilidade, sagacidade e proatividade, com certeza vão se sair bem melhor! É sobre mostrar confiança em si mesmo.

## **PREPARAÇÃO PARA A ENTREVISTA**

Para evitar o nervosismo e a ansiedade durante a entrevista, é essencial se preparar com antecedência. No dia anterior, recomenda-se uma boa noite de sono e uma alimentação adequada. Além disso, treinar as respostas, organizar-se, conhecer a vaga e principalmente a empresa e planejar o tempo para chegar alguns minutos antes do horário marcado são atitudes que demonstram pontualidade, um critério frequentemente avaliado.

## **AUTOCONHECIMENTO**

Autoconhecimento é uma parte fundamental para a entrevista, porque influencia diretamente na forma como nós mostramos. É importante passar a certeza, responder claramente, ser direto e falar a verdade. Estudar bem o próprio currículo ajuda a tirar qualquer dúvida do recrutador.

É crucial também evitar falar gírias, linguagem de grupinho ou clichês como “Meu defeito é ser perfeccionista demais” ou “Gosto de pensar fora da caixa”. Esse tipo de coisa acaba por se voltar contra o próprio candidato. Na verdade, é melhor contar sobre alguma situação concreta onde as suas habilidades foram colocadas à prova e como você lidou com o desafio.

Os jovens precisam mostrar os seus objetivos e explicar como querem progredir na empresa. Assim eles se destacam pela vontade de crescer. Autoconhecimento e falar a verdade sobre si mesmo com propriedade, mostra caráter e faz toda a diferença numa entrevista.

## **LINGUAGEM CORPORAL**

A linguagem corporal também desempenha um papel significativo. Muitas vezes, nossa postura e gestos transmitem mensagens inconscientes que podem não estar alinhadas com o que desejamos comunicar. Durante a entrevista, é aconselhável evitar braços cruzados, posturas inadequadas ou gestos excessivos, como mexer no cabelo repetidamente, o que pode passar a impressão de insegurança. Manter uma postura ereta, espelhar os movimentos do recrutador de maneira sutil e manter contato visual demonstram respeito e autoconfiança.

## **PESQUISA SOBRE A EMPRESA**

Outra etapa fundamental da preparação para a entrevista é a pesquisa sobre a empresa e a vaga em questão. Conhecer a missão, visão e valores da organização, seus principais clientes e concorrentes, o posicionamento da marca no mercado, seus produtos ou serviços são aspectos essenciais. Essa pesquisa permite que você demonstre, durante a entrevista, como suas habilidades e experiências podem contribuir para o desenvolvimento da companhia.

## **DINÂMICAS DE GRUPO**

Dinâmicas de grupo são ferramentas muito valiosas, que usam em vários lugares pra estudar e desenvolver o jeito que os participantes se comportam. Pode ser aplicada em ambientes diferentes, seja com crianças, em cursos profissionalizantes, processos de seleção, terapias em grupo ou empresas, buscando entender melhor o perfil de cada um.

Esse tipo de dinâmica é fundamental para identificar características comportamentais, como liderança, saber ser liderado, lidar com pressões, frustrações, competição, estresse e resolução de problemas. Pelas informações e reações, é possível perceber onde cada um se sai melhor e o que precisa ser melhorado.

Dinâmicas curtas são especialmente importantes, porque somente a conversa não basta para garantir que a pessoa vai se portar da forma que diz. Nesse ambiente, o participante é colocado em ação, o que permite observar de forma mais direta os jeitos, temperamento e interação dele com os outros.

Então as dinâmicas de grupo oferecem chance de os participantes se mostrarem de maneira mais autêntica e espontânea, além de interagirem com a equipe e aprenderem lições valiosas sobre convivência. Nos processos seletivos, são cruciais pra avaliar se o candidato combina com o perfil da empresa. Também ajudam a fortalecer laços dentro de um time.

## **SIMULAÇÃO DE VENDAS**

A simulação de vendas é a dinâmica de grupo mais praticada nas entrevistas e uma das que mais desafiam os candidatos. A ideia é que eles encontrem soluções de venda juntos, definindo uma estratégia de apresentação. Em um primeiro momento, pode parecer fácil vender algo, no entanto, o desafio está no produto ou no serviço.

Na maioria das vezes, a proposta é inovadora, incomum e até mesmo complexa, com uma oferta pouco comum, o que desafia os candidatos. Eles recebem o briefing sobre o produto e precisam se reunir para discutir a melhor forma de apresentá-lo. É preciso definir marca, preço e, principalmente, um conceito para propor as vendas.

Essa atividade se mostra interessante por estimular a criatividade, a capacidade estratégica para vendas, a organização em grupo e também a persuasão como vendedor. Especialmente para cargos comerciais, essa dinâmica é um diferencial. No entanto, como trabalha qualidades amplas, pode ser usada em várias ocasiões.

## **TRABALHO EM EQUIPE**

Uma atividade prática que estimula muito o trabalho em equipe é dar um desafio para que os candidatos resolvam juntos. Cada um ajuda com o que sabe fazer de melhor.

O entrevistador apresenta um problema e os recursos que estão disponíveis para auxiliá-los. Desde ponto em diante, os entrevistados devem se unir para achar uma solução que funcione e ajude a empresa. Podendo criar uma ferramenta nova, um jeito melhor de trabalhar, um veículo, um sistema... o que for preciso.

Neste contexto é possível observar como cada um se sai em equipe, se escuta os outros, divide os recursos, têm boas ideias, se entende com os colegas e pensa no que realmente precisa ser feito.

Neste contexto, quem tiver mais dessas qualidades, é mais interessante para ficar com a vaga? Não, mas todos ajudam no resultado final. Uns podem se destacar mais, porém, o mais importante nessa dinâmica é trabalhar junto!

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo abordou a dinâmica do mercado de trabalho e seus impactos em trabalhadores e empregadores, com ênfase nas dificuldades enfrentadas pelos jovens em busca do primeiro emprego. Exploramos os processos de recrutamento(interno, externo e misto) e seleção, detalhando técnicas como entrevistas, questionários, análise de habilidades (hard e soft skills) e dinâmicas de grupo.

A importância do treinamento(formal e informal) para o desenvolvimento profissional foi discutida, incluindo suas etapas e benefícios para o indivíduo e a organização. Por fim, destacamos a preparação para entrevistas, a importância do autoconhecimento, a influência da linguagem corporal e a necessidade de pesquisa sobre a empresa. A análise de dinâmicas de grupo, como simulação de vendas e resolução de problemas, demonstrou sua relevância na avaliação de competências como trabalho em equipe, liderança e proatividade. Em um mercado

cada vez mais competitivo, a qualificação contínua e o desenvolvimento de habilidades comportamentais são essenciais para o sucesso profissional.

A constante evolução tecnológica e as mudanças no cenário econômico exigem adaptação e aprendizado contínuo por parte dos profissionais. A proatividade na busca por novas qualificações, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e a capacidade de trabalhar em equipe são diferenciais importantes para se destacar em um mercado de trabalho cada vez mais exigente. Investir em autoconhecimento e aprimoramento profissional é fundamental para se manter competitivo e alcançar o sucesso na carreira.

Além disso, é importante ressaltar o papel das empresas em proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento para seus colaboradores. Investir em treinamentos, programas de mentoria e criar um ambiente de trabalho positivo contribui para a retenção de talentos e o aumento da produtividade. Reconhecer o potencial dos jovens e oferecer-lhes as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento profissional é um investimento estratégico para o futuro das organizações e da economia como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A INSERÇÃO DO JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/a-insercao-jovem-no-mercado-trabalho.htm>>. Acesso em: 5 abr. 2021.
- AS DIFICULDADES DOS JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO. Disponível em: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/opiniaio/2020/01/03/internas\\_opiniaio,818003/artigo-as-dificuldades-dos-jovens-no-mercado-de-trabalho.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/opiniaio/2020/01/03/internas_opiniaio,818003/artigo-as-dificuldades-dos-jovens-no-mercado-de-trabalho.shtml)>. Acesso em: 5 abr. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Elsevier, 2004.
- FRAIMAN, M. Lógica de Programação: A Construção de Algoritmos e Estruturas de Dados. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FERREIRA, A. B. H. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1979.
- CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, Processo e Prática. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2010.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- SILVA, Lessandro Sassi da. Mercado de trabalho. Disponível em: <<https://youtu.be/6rdD00DKPL8>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

## SEGURANÇA PATRIMONIAL: UMA REVISÃO CRÍTICA DOS PRINCIPAIS CONCEITOS E ABORDAGENS

### PROPERTY SECURITY: A CRITICAL REVIEW OF MAIN CONCEPTS AND APPROACHES

### SEGURIDAD DE LA PROPIEDAD: UNA REVISIÓN CRÍTICA DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS Y ENFOQUES

Milton Rosado Pires  
mrpires@ufv.br

PIRES, Milton Rosado. **Segurança patrimonial: uma revisão crítica dos principais conceitos e abordagens.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 29 – 34, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203. **Orientador:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Yara Therezinha de Almeida Lozano

#### RESUMO

A segurança patrimonial refere-se ao conjunto de medidas e práticas destinadas a proteger bens materiais e imateriais de uma organização contra ameaças e riscos que possam comprometer sua integridade. Os objetivos deste artigo são explorar e esclarecer os conceitos fundamentais de segurança patrimonial, destacando sua importância no contexto organizacional contemporâneo. Primeiramente, buscou-se definir a segurança patrimonial e suas principais características, evidenciando a relevância da proteção de bens materiais e imateriais. A metodologia adotada para este artigo baseou-se em uma revisão bibliográfica sistemática, visando explorar os conceitos de segurança patrimonial e suas aplicações no contexto organizacional. As considerações finais deste trabalho ressaltam a importância fundamental dos conceitos de segurança patrimonial no contexto organizacional contemporâneo.

**Palavras-chave:** Segurança. Patrimonial. Organizacional.

#### SUMMARY

Asset security refers to the set of measures and practices designed to protect an organization's tangible and intangible assets against threats and risks that may compromise their integrity. The objectives of this article are to explore and clarify the fundamental concepts of asset security, highlighting its importance in the contemporary organizational context. First, we sought to define asset security and its main characteristics, highlighting the relevance of protecting tangible and intangible assets. The methodology adopted for this article was based on a systematic literature review, aiming to explore the concepts of asset security and their applications in the organizational context. The final considerations of this work highlight the fundamental importance of asset security concepts in the contemporary organizational context.

**Keywords:** Security. Asset. Organizational.

#### RESUMEN

La seguridad de la propiedad se refiere al conjunto de medidas y prácticas diseñadas para proteger los activos materiales e inmateriales de una organización contra amenazas y riesgos que puedan comprometer su integridad. Los objetivos de este artículo son explorar y aclarar los conceptos fundamentales de la seguridad de la propiedad, destacando su importancia en el contexto organizacional contemporáneo. En primer lugar, buscamos definir la seguridad patrimonial y sus principales características, resaltando la relevancia de proteger los bienes materiales e inmateriales. La metodología adoptada para este artículo se basó en una revisión bibliográfica sistemática, con el objetivo de explorar los conceptos de seguridad patrimonial y sus aplicaciones en el contexto organizacional. Las consideraciones finales de este trabajo resaltan la importancia fundamental de los conceptos de seguridad de activos en el contexto organizacional contemporáneo.

**Palabras clave:** Seguridad. Herencia. Organizativo.

## INTRODUÇÃO

O patrimônio refere-se ao conjunto de medidas e práticas destinadas a proteger bens, materiais e materiais de uma organização contra ameaças e riscos que possam comprometer sua integridade. Este conceito abrange não apenas a proteção física de instalações e equipamentos, mas também a segurança de informações, propriedades intelectuais e a segurança dos colaboradores. Nos últimos anos, com a crescente complexidade das ameaças, como vandalismo, roubos e ciberataques, a segurança patrimonial se tornou um componente essencial da gestão organizacional. Os conceitos de segurança patrimonial evoluíram em resposta às novas realidades do ambiente empresarial e à necessidade de mitigar riscos.

De acordo com a norma brasileira ABNT NBR 14667, a segurança patrimonial envolve identificação, avaliação e controle de riscos, promovendo um ambiente seguro para a realização das atividades. Além disso, essa segurança é permeada por diversas práticas, como vigilância eletrônica, controle de acesso e treinamentos para os colaboradores, que visam criar uma cultura de segurança dentro da organização. Os objetivos deste artigo são explorar e esclarecer os conceitos fundamentais de segurança patrimonial, destacando sua importância no contexto organizacional contemporâneo. A abordagem da segurança patrimonial deve ser holística e integrada, considerando não apenas a tecnologia, mas também os aspectos humanos e organizacionais. Assim, a conscientização e o engajamento dos funcionários são fundamentais para o sucesso das políticas de segurança, tornando-os ativos na proteção dos ativos da empresa. Nesse contexto, a segurança patrimonial se configura como um elemento vital para a continuidade dos negócios e a proteção do patrimônio institucional.

A metodologia adotada para este artigo se baseia em uma revisão bibliográfica sistemática, explorando os conceitos de segurança patrimonial e suas aplicações no contexto organizacional. O processo inicial consistiu na definição de critérios de inclusão e exclusão para a seleção das fontes, priorizando artigos acadêmicos, livros, normas técnicas e relatórios de instituições relevantes que abordam a segurança patrimonial sob diferentes perspectivas. As buscas foram realizadas em bases de dados acadêmicos, como Scopus, Google Scholar e Web of Science, utilizando palavras-chave como "segurança patrimonial", "proteção de ativos" e "gestão de riscos". A análise das publicações selecionadas focou na relevância do conteúdo, rigor metodológico e contribuição para a compreensão dos conceitos fundamentais.

Após a coleta de dados, as informações foram organizadas em categorias temáticas que abordam diferentes aspectos da segurança patrimonial, como medidas preventivas, tecnologia aplicada e cultura de segurança. Essa organização permitiu identificar padrões, tendências e lacunas na literatura existente. A partir da análise crítica das fontes, o artigo busca fornecer uma visão abrangente dos conceitos de segurança patrimonial, destacando a importância de uma abordagem integrada que considere não apenas a proteção física dos bens, mas também a proteção de informações e o envolvimento dos colaboradores nas práticas de segurança. Essa metodologia visa contribuir para um melhor entendimento das melhores práticas e diretrizes que podem ser adotadas pelas organizações para garantir a segurança de seus ativos.

## SEGURANÇA PATRIMONIAL: FUNDAMENTOS, PRÁTICAS E DESAFIOS

A segurança patrimonial revela uma área em constante evolução, fundamental para a proteção de ativos organizacionais. A segurança patrimonial é compreendida como um conjunto de medidas e práticas destinadas a proteger bens materiais e imateriais contra diversas ameaças, como roubo, vandalismo e danos acidentais. Segundo Lacerda (2019), a segurança patrimonial não se limita apenas à proteção física de instalações e equipamentos, mas também abrange a salvaguarda de informações e propriedades intelectuais, reconhecendo a importância de uma abordagem abrangente.

A literatura aponta que a segurança patrimonial deve ser vista como parte integrante da gestão de riscos de uma organização. De acordo com Santos e Almeida (2020), a identificação e avaliação de riscos são etapas cruciais para desenvolver estratégias eficazes de segurança. A norma ABNT NBR 14667 destaca a necessidade de uma análise sistemática dos riscos, permitindo que as organizações adotem medidas preventivas adequadas.

Além disso, a segurança patrimonial deve considerar a tecnologia como aliada. Tecnologias de vigilância, como câmeras de monitoramento e sistemas de controle de acesso, têm se tornado essenciais na prevenção de incidentes. Conforme apontado por Costa (2021), a integração de sistemas eletrônicos com práticas de segurança humana, como a capacitação de funcionários, potencializa a eficácia das ações de segurança.

Outro aspecto importante discutido na literatura é a criação de uma cultura de segurança dentro das organizações. Segundo Ferreira e Lima (2020), o envolvimento e a conscientização dos colaboradores são fundamentais para que as medidas de segurança sejam eficazes. Funcionários bem-informados sobre práticas de segurança não apenas ajudam a prevenir incidentes, mas também promovem um ambiente de trabalho mais seguro.

A segurança patrimonial enfatiza a necessidade de uma abordagem holística que integre tecnologia, gestão de riscos e cultura organizacional. Essa integração é essencial para garantir a proteção efetiva dos ativos de uma organização e a continuidade de suas operações.

A proteção de pessoas e bens resulta de um sistema estruturado de serviços tanto públicos quanto privados, além de mecanismos que inibem invasões e violências. A atuação da polícia pública envolve a intervenção em situações adversas, utilizando a força contra indivíduos e conduzindo investigações. Os serviços de segurança privada abrangem, de maneira geral, medidas como barreiras físicas e eletrônicas, além de equipamentos e pessoal capacitado, destinados à conservação do patrimônio e à defesa dos interesses dos proprietários, sempre respeitando as normas internas e os direitos de posse, o que permite um uso controlado da força em casos de crimes contra pessoas e bens. Um sistema de segurança organizado de forma privada visa restringir, administrar e observar o acesso de pessoas e propriedades, podendo atuar em conjunto com o sistema público.

De acordo com Cubas (2002), o crescimento da segurança eletrônica é impulsionado tanto pela redução de custos dos equipamentos quanto pelos avanços tecnológicos significativos nesse setor. Contudo, a substituição de trabalhadores por máquinas encontra limitações devido à necessidade de interação com os visitantes e à avaliação de situações pelos profissionais. Ao examinar dados da Pesquisa Anual de Serviços, conforme um estudo de 2004, observa-se que a relação entre a receita operacional líquida e o número de funcionários - um indicativo da produtividade no setor - apresenta um crescimento mais lento na segurança privada (6% em

2000 e 4% em 2001) em comparação ao total do setor de serviços não-financeiros (10% e 11% em 2000 e 2001), sugerindo uma substituição de mão de obra por tecnologia menos pronunciada nesse segmento em relação ao conjunto dos serviços.

Ao possibilitar a utilização de sistemas de monitoramento em vez de restrições de acesso, a segurança eletrônica tem o potencial de aumentar a eficiência das vigilâncias sem resultar em uma demissão tão significativa de funcionários como ocorre em outras áreas. As entidades responsáveis pela supervisão das empresas de segurança eletrônica devem garantir que estas não contratam vigilantes sem as devidas qualificações e o cumprimento das normas previstas pela lei n. 7.102/83 e regulamentos associados.

Os serviços de segurança representam custos indiretos para aqueles que os contratam, ou seja, costumam ser vistos como um recurso que contribui de forma não direta para a produção de bens e serviços, embora sejam fundamentais para o progresso das empresas e da sociedade. Cubas (2002) investigou os principais fatores que impulsionam o crescimento das empresas em São Paulo. A autora identifica o aumento da criminalidade, o sentimento de insegurança e a ineficácia do Estado em mediar conflitos como as principais causas da expansão dos serviços de segurança privada.

Seus argumentos, fundamentados em Christie (1998), destacam que a configuração familiar na sociedade promove a defesa de interesses individuais em detrimento do bem comum, ressaltando que a diminuição da autoridade policial tem levado à utilização de recursos privados em um cenário remissivo do período que precedeu o Estado moderno, que detinha o controle da violência e era responsável pela criação de uma estrutura organizacional que garantia a autoridade, supervisão e aplicação das leis. Paixão(1991) argumenta que o incremento da segurança privada é consequência da complexidade crescente da organização policial, a qual gera uma variedade de processos burocráticos e recorre à força como mecanismo de controle, em vez de buscar acordos, o que diminui o suporte das comunidades à sua atuação.

Segundo um estudo de 2004, a área de segurança desempenha um papel significativo na criação de empregos no Brasil. Conforme dados fornecidos pelo Departamento de Polícia Federal(DPF) mencionados na pesquisa, em 2003 havia aproximadamente 348,5 mil vigilantes empregados em 2.100 empresas de vigilância e transporte de valores. Isso resulta em uma média de 166 vigilantes por empresa, somando-se a isso uma equipe administrativa que representa cerca de 10% do total de vigilantes, elevando a média para cerca de 184 funcionários por empresa.

Os números referentes ao emprego formal são corroborados pela Pesquisa Anual de Serviços(PAS) do IBGE, que abrange o período de 1998 a 2001. Ao considerar empresas com 20 ou mais colaboradores, um recorte que exclui uma significativa quantidade de companhias de investigação na área de “Investigação, Segurança e Transporte de Valores”, constatou-se uma média de 383 empregados por empresa em 2001, um dado que supera a média do conjunto de serviços não financeiros, que é de 7,7 funcionários, e dos serviços prestados a empresas(atividades terceirizadas), que apresenta uma média de 13,2 funcionários.

A atuação clandestina de empresas e trabalhadores ainda se destaca como uma característica relevante do setor, com estimativas expressivas e difícil verificação, como a alegação de que no Brasil existiriam mais de 900 mil vigilantes operando de forma irregular, conforme o estudo de 2004. A contratação de empresas e vigilantes clandestinos é impulsionada pelos preços mais baixos, resultantes do descumprimento das normas, além da falta de

informação dos contratantes sobre a situação legal dos prestadores em relação aos órgãos reguladores.

Entre os anos de 1995 e 2001, observou-se que 42,7% dos profissionais de vigilância estavam na faixa etária de 30 a 39 anos, seguidos pelos que tinham entre 25 e 29 anos, que representavam 25,9%. Juntas, essas faixas etárias totalizavam 68,6% dos vigilantes, conforme registros da Relação Anual de Informações Sociais(RAIS).

Esses números corroboram a distribuição etária apresentada por Musumeci (1998) a partir da PNAD, que destaca a baixa presença de jovens e indivíduos acima de cinquenta anos na profissão. Predomina na função de vigilante a mão de obra masculina, como evidenciam os dados da RAIS entre 1999 e 2001, onde os homens constituíam, em média, 97% do total. Entretanto, tem-se notado um crescimento na inclusão de mulheres, conhecidas como guardetes. Musumeci (1998) indica, com base nas informações da PNAD/IBGE, que essa profissão não se restringe aos tradicionais setores de subemprego, onde a maioria da força de trabalho é feminina.

A qualidade das posições de trabalho é influenciada pela rotatividade da força de trabalho no setor. Essa rotatividade, que é calculada como o menor valor entre admissões e demissões ao longo de um ano dividido pelo número de trabalhadores ativos no final do período, conforme dados da RAIS/MTE, gira em torno de 25% da força de trabalho. Segundo uma pesquisa realizada em 2004, essa rotatividade é resultante de diversos fatores.

Uma porção significativa pode ser atribuída às características dos mercados regionais, onde há variações na presença de contratantes de serviços do setor público. Contratos com esses clientes podem não ser renovados, resultando na demissão em massa de funcionários. Além disso, segundo o mesmo estudo, as empresas buscam evitar a formação de passivos trabalhistas, que podem surgir de relações de trabalho prolongadas, enfrentando dificuldades para manter contratos de serviços por longos períodos e evitando demissões no final desses contratos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho ressaltam a importância fundamental dos conceitos de segurança patrimonial no contexto organizacional contemporâneo. A segurança patrimonial vai além da simples proteção física de bens materiais; abrange a proteção de ativos imateriais, como informações e propriedade intelectual, reconhecendo a complexidade das ameaças enfrentadas pelas organizações hoje.

Este estudo enfatizou a necessidade de uma abordagem integrada que combine tecnologia, gestão de riscos e cultura de segurança. As tecnologias modernas, como sistemas de vigilância eletrônica e controle de acesso, são ferramentas essenciais que, quando aliadas a práticas eficazes de gestão e ao envolvimento dos colaboradores, potencializam a eficácia das medidas de segurança. Além disso, a formação e a conscientização dos funcionários sobre práticas de segurança são vitais para garantir que todos se tornem agentes ativos na proteção dos ativos da organização.

A necessidade e a oferta de serviços de segurança privada tendem a se manter devido às deficiências do Estado e às particularidades que influenciam o funcionamento eficiente dos sistemas de proteção. O aprimoramento das forças policiais, que se concentra na especialização

e no profissionalismo, é visto como um fator que provoca um distanciamento problemático entre essas forças e as comunidades que atendem, fazendo com que os serviços se tornem menos focados na prevenção e mais voltados à reação a crimes.

A flexibilidade da segurança privada representa um grande diferencial em comparação aos serviços públicos, que estão sujeitos a normas rígidas. Contudo, no Brasil, as atividades regulamentadas enfrentam a concorrência de muitos operadores ilegais. Esses prestadores não autorizados se beneficiam ao evitar os custos impostos pelas instituições no mercado formal e as barreiras para entrada e operação nesse setor.

Pesquisas empíricas indicam que a maioria dos atores do mercado apoia a aplicação das normas vigentes, mas percebem que a competição com o setor informal prejudica as condições de prestação de serviços e gera uma imagem negativa para a área. O pessimismo de alguns provoca previsões de que uma parte significativa do mercado poderá migrar para trabalhadores informais e ocupantes irregulares das funções de vigilante, como porteiros, que têm um salário base inferior ao da categoria.

Conclui-se que a segurança patrimonial deve ser tratada como uma prioridade estratégica dentro das empresas, onde a identificação e avaliação de riscos são passos cruciais para o desenvolvimento de políticas e práticas adequadas. As organizações que investem em segurança patrimonial não apenas protegem seus bens, mas também fortalecem sua reputação e a confiança de seus stakeholders. Portanto, é fundamental que as empresas continuem a adaptar suas abordagens de segurança, incorporando novas tecnologias e práticas, a fim de responder eficazmente às crescentes demandas de um ambiente em constante mudança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMARGO, J. M. (2002). Assimetria de informação e desemprego. Disponível em: <http://www.banrep.gov.co/economia/semin-lucha-contradesempleo/Camargo.pdf>. Acesso em: 27 de out. de 2024.
- CHRISTIE, N. A indústria do controle do crime. Rio de Janeiro: Forense, 1998.
- COSTA, M. R. (2021). Tecnologia e segurança patrimonial: uma nova abordagem. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/41940745/a-industria-do-controle-do-crime-christie-nills>. Acesso em: 14 de set. 2024.
- CUBAS, V. O. A expansão das empresas de segurança privada em São Paulo. São Paulo, 2002.
- ESTUDO do setor de segurança privada. São Paulo: FENAVIST, 2004.
- FERREIRA, J. A. e LIMA, R. (2020). Cultura de segurança nas organizações: importância e estratégias. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/zGfQrQLQ5qPVZTvNR6kxsDH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 de set. 2024.
- LACERDA, P. A. (2019). Segurança patrimonial: conceitos e práticas. Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2020/10/seguranca-empresarial-da-teoria-a-pratica.pdf>. Acesso em: 14 de set. 2024.
- MUSUMECI, L. Serviços privados de vigilância e guarda no Brasil: um estudo a partir de informações da PNAD (1985-1995). Rio de Janeiro: IPEA/DIPES, maio de 1998.
- PAIXÃO, A. L. Segurança privada, direitos humanos e democracia. Novos Estudos Cebrap, 1991.
- SANTOS, L. F. e ALMEIDA, R. Gestão de riscos e segurança patrimonial: uma análise integrada. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2020

**AS DIFICULDADES DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE  
TRABALHO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**  
 THE DIFFICULTIES OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE JOB MARKET:  
 CHALLENGES AND PERSPECTIVES  
 LAS DIFICULTADES DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL MERCADO  
 LABORAL: DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

Luiz César Antonio Simas  
 contato.lcas94@gmail.com

SIMAS, Luiz César Antonio. As **dificuldades da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: desafios e perspectivas**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 35 – 40, ,Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

### RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um tema cada vez mais relevante. Apesar dos avanços legais e sociais, muitos desafios ainda persistem, limitando a plena inserção dessas pessoas. Este artigo explora as principais dificuldades enfrentadas por pessoas com deficiência em seus locais de trabalho e discute possíveis soluções para superar esses obstáculos, visando contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho enfrenta desafios que vão além das barreiras físicas e legais, envolvendo preconceitos culturais e falta de conscientização sobre a importância da diversidade. Este estudo evidencia que a superação desses desafios demanda esforços conjuntos entre governo, empresas e sociedade civil, destacando práticas inclusivas que promovam não apenas a justiça social, mas também vantagens competitivas no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Inclusão. Pessoas com Deficiência. Mercado de Trabalho. Acessibilidade. Preconceitos.

### SUMMARY

The inclusion of people with disabilities in the job market is an increasingly relevant topic. Despite legal and social advances, many challenges still persist, limiting the full integration of these people. This article explores the main difficulties faced by people with disabilities in their workplaces and discusses possible solutions to overcome these obstacles, aiming to contribute to a fairer and more equal society. The inclusion of people with disabilities in the job market faces challenges that go beyond physical and legal barriers, involving cultural prejudices and a lack of awareness about the importance of diversity. This study shows that overcoming these challenges requires joint efforts between government, companies and civil society, highlighting inclusive practices that promote not only social justice, but also competitive advantages in the corporate environment.

**Keywords:** Inclusion. People With Disabilities. Job Market. Accessibility. Prejudice. Discrimination

### RESUMEN

La inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral es un tema cada vez más relevante. A pesar de los avances legales y sociales, aún persisten muchos desafíos que limitan la plena integración de estas personas. Este artículo explora las principales dificultades que enfrentan las personas con discapacidad en sus lugares de trabajo y discute posibles soluciones para superar estos obstáculos, con el objetivo de contribuir a una sociedad más justa e igualitaria. La inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral enfrenta desafíos que van más allá de las barreras físicas y legales, involucrando prejuicios culturales y falta de conciencia sobre la importancia de la diversidad. Este estudio muestra que superar estos desafíos requiere esfuerzos conjuntos entre gobierno, empresas y sociedad civil, destacando prácticas inclusivas que promuevan no solo la justicia social, sino también ventajas competitivas en el entorno corporativo.

**Palabras clave:** Inclusión. Personas con Discapacidad. Mercado Laboral. Accesibilidad. Prejuicios Discriminación.

## **INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO**

A inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho representa um desafio multifacetado que reflete a complexidade das relações sociais, culturais e econômicas na sociedade contemporânea. Apesar dos avanços nas legislações que visam garantir direitos e promover a equidade, ainda existem barreiras significativas que dificultam a inserção e permanência dessas pessoas em ambientes profissionais. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desemprego entre pessoas com deficiência é significativamente maior do que a média nacional, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais abrangente e eficaz.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988) e a Lei Brasileira de Inclusão Lei n. 13.146 estabelecem um marco legal que busca assegurar os direitos dos PCDs, promovendo a igualdade de oportunidades e a não discriminação. Entretanto, na prática, a implementação dessas normas ainda enfrenta desafios, como a falta de acessibilidade nos locais de trabalho, o preconceito e a discriminação, bem como a desinformação sobre as capacidades e potenciais dessas pessoas (BRASIL 2015).

Ademais, a questão da inclusão no mercado de trabalho não se limita a um compromisso ético ou legal, mas também se apresenta como uma oportunidade para as empresas se beneficiarem de uma força de trabalho diversificada e inovadora. Pesquisas demonstram que a diversidade contribui para o aumento da criatividade, produtividade e satisfação no ambiente de trabalho. Portanto, o reconhecimento e a valorização das competências de portadores de necessidades especiais não apenas promovem justiça social, mas também podem resultar em vantagens competitivas para as organizações. Além de representar uma questão de justiça social, a inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho se configura como uma oportunidade estratégica para as organizações e para a sociedade em geral. A transformação de ambientes corporativos em espaços acessíveis e inclusivos não apenas promove o respeito à dignidade humana, mas também contribui para a construção de uma economia mais diversificada e inovadora. Assim, a análise das dificuldades enfrentadas pelas PCDs e das soluções possíveis é essencial para fortalecer o compromisso coletivo com uma sociedade mais equitativa.

Este artigo tem como objetivo discutir as dificuldades enfrentadas por pessoas com deficiência no mercado de trabalho, as consequências dessas barreiras e as estratégias que podem ser implementadas para promover uma inclusão efetiva. A análise será conduzida com base em uma revisão da literatura e em dados empíricos, com o intuito de oferecer uma visão abrangente sobre a temática e contribuir para o fortalecimento das iniciativas que buscam garantir a equidade e a justiça social no ambiente laboral.

### **MARCO HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DOS DIREITOS**

A evolução dos direitos das pessoas com deficiência no Brasil reflete um esforço progressivo para superar as barreiras históricas de exclusão e discriminação. A Constituição Federal de 1988 (BRASIL 1988) foi um marco ao assegurar o direito ao trabalho e à igualdade de condições para todos, incluindo as pessoas com deficiência. Este avanço foi complementado pela Lei n.12.711, conhecida como Lei de Cotas, que obriga empresas com mais de 100

funcionários a reservar de 2% a 5% das vagas para PCDs, dependendo do número total de empregados. Embora a implementação ainda enfrente desafios, essa legislação tem sido fundamental para impulsionar a inclusão no mercado de trabalho (BRASIL 2012).

Além disso, a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) de 2015 consolidou uma série de direitos, incluindo a obrigatoriedade de acessibilidade nos ambientes laborais. O artigo 34 da LBI, por exemplo, estabelece que:

Art. 34. A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

§ 1º As pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos.

§ 2º A pessoa com deficiência tem direito, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, a condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo igual remuneração por trabalho de igual valor.

§ 3º É vedada restrição ao trabalho da pessoa com deficiência e qualquer discriminação em razão de sua condição, inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissional e periódico, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação profissional, bem como exigência de aptidão plena.

§ 4º A pessoa com deficiência tem direito à participação e ao acesso a cursos, treinamentos, educação continuada, planos de carreira, promoções, bonificações e incentivos profissionais oferecidos pelo empregador, em igualdade de oportunidades com os demais empregados.

§ 5º É garantida aos trabalhadores com deficiência acessibilidade em cursos de formação e de capacitação.

Art. 35. É finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho.

O que evidencia o papel do Estado e setor privados no que tange a empresas adoção adaptações razoáveis para garantir condições equitativas de trabalho aos portadores de necessidades especiais, sendo essa uma condição para o cumprimento efetivo da legislação(BRASIL, 2015). A falta de fiscalização, no entanto, impede que essas normas sejam aplicadas de maneira uniforme, perpetuando a exclusão.

Um dos principais desafios enfrentados é o preconceito, que muitas vezes se manifesta por meio de estigmas e suposições infundadas sobre a capacidade produtiva dessas pessoas. Um estudo conduzido pela Organização Internacional do Trabalho(OIT, 2020) aponta que 60% das empresas entrevistadas em países em desenvolvimento consideram os PCD menos eficientes, mesmo sem evidências concretas que sustentem essa percepção. No Brasil, o preconceito se soma à falta de conscientização, resultando em processos seletivos excludentes e em ambientes de trabalho hostis.

Ambientes de trabalho excludentes, caracterizados por atitudes preconceituosas e falta de adaptação, geram consequências devastadoras para pessoas com deficiência, especialmente no âmbito psicológico, profissional e familiar. A constante discriminação e a ausência de apoio adequado no ambiente de trabalho podem gerar sentimentos profundos de inadequação, insegurança e ansiedade. Isso muitas vezes resulta em um quadro de depressão, baixa

autoestima e estresse crônico, comprometendo o bem-estar emocional do indivíduo. Psicologicamente, essas experiências de exclusão reforçam a ideia de que essas pessoas são inferiores ou incapazes, o que pode afetar sua motivação e autoestima a longo prazo.

Profissionalmente, a falta de inclusão e o preconceito nos processos seletivos ou nas relações de trabalho limitam as oportunidades de crescimento, aprendizado e progressão na carreira. Mesmo quando conseguem conquistar um espaço no mercado de trabalho, as pessoas com deficiência frequentemente se deparam com barreiras invisíveis, como falta de acessibilidade, descrédito nas suas habilidades e uma rede de suporte inadequada. Essas condições podem resultar em desmotivação, afastamento de talentos e, muitas vezes, na desistência profissional, limitando seu potencial de contribuição para a sociedade e para a economia.

No plano familiar, a exclusão no trabalho também tem um impacto profundo. A dificuldade em manter um emprego ou a falta de oportunidades adequadas gera pressão econômica sobre a família, o que pode levar a tensões financeiras e emocionais. Além disso, a exclusão social experimentada no ambiente de trabalho reflete-se em um isolamento social que afeta a convivência familiar, gerando um ciclo de estresse e frustração que se perpetua. Esse cenário de marginalização e desigualdade, quando não tratado, afeta negativamente as perspectivas de futuro e qualidade de vida das pessoas com deficiência e de seus entes queridos.

Assim, é crucial que os ambientes de trabalho se tornem mais inclusivos e sensíveis às necessidades dessas pessoas, promovendo sua integração plena na sociedade com o fito de possibilitar o pleno desenvolvimento do indivíduo.

## **FORMAS DE INCLUSÃO DO ESPECTRO**

A acessibilidade é outro aspecto crucial. Dados do Instituto Nacional de Tecnologia (INT, 2021) mostram que apenas 40% das empresas brasileiras cumprem os requisitos mínimos de acessibilidade arquitetônica, como rampas e elevadores. Quando se trata de acessibilidade tecnológica, a situação é ainda mais precária: menos de 20% das empresas oferecem recursos como softwares de leitura de tela ou plataformas adaptadas. Isso limita severamente as oportunidades que poderiam contribuir de maneira significativa, mas que encontram barreiras intransponíveis no ambiente profissional.

A questão da formação e da qualificação profissional também desempenha um papel central. O Programa Nacional de Acessibilidade e Trabalho (PNAT, 2022) destacou que apenas 35% dos PCD possuem acesso a programas de capacitação específicos, o que dificulta sua entrada em setores mais especializados e bem remunerados. Essa lacuna reflete não apenas a ausência de políticas públicas eficazes, mas também a falta de iniciativas privadas que busquem integrar esses indivíduos por meio da qualificação profissional.

Apesar disso, existem exemplos de boas práticas. Empresas que investem em inclusão frequentemente relatam benefícios claros. Um relatório da consultoria McKinsey & Company (2021) apontou que organizações com equipes diversificadas, incluindo PCD, têm 25% mais chances de superar a concorrência em termos de inovação. Essas empresas também registram

taxas mais baixas de rotatividade e maior engajamento dos funcionários, evidenciando que a inclusão é não apenas uma questão de justiça social, mas também um diferencial competitivo.

No entanto, esses avanços ainda são pontuais e insuficientes para transformar a realidade da maioria das PCD no Brasil. Um estudo do Ministério da Economia (2023) indica que apenas 50% das vagas reservadas pela Lei de Cotas são efetivamente preenchidas, revelando um descompasso entre a legislação e sua aplicação prática. Essa lacuna é agravada pela falta de fiscalização rigorosa e pela resistência cultural de muitos empregadores.

## **O ESTADO**

Outro aspecto que merece atenção é o papel do governo e da sociedade civil na promoção de um ambiente inclusivo. Campanhas de conscientização e programas educacionais são fundamentais para desmistificar preconceitos e promover uma cultura de respeito à diversidade. Além disso, a implementação de incentivos fiscais para empresas que cumprem as normas de inclusão poderia aumentar significativamente a adesão à Lei de Cotas e a outras legislações pertinentes(BRASIL 2012).

Por fim, é essencial que os próprios PCD participem ativamente desse processo, seja por meio de associações representativas, seja buscando qualificação profissional. A autonomia e o empoderamento são elementos centrais para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não é apenas uma questão ética ou legal, mas uma necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Apesar dos avanços legislativos, como a Lei Brasileira de Inclusão (BRASIL . 13.146/2015) e a Constituição Federal(BRASIL 1988), que asseguram direitos e promovem a igualdade de oportunidades, a realidade prática ainda está distante do ideal. Barreiras arquitetônicas, tecnológicas e, sobretudo, culturais continuam sendo obstáculos para que as pessoas com deficiência possam acessar e permanecer no mercado de trabalho em condições de equidade.

A verdadeira inclusão requer esforços coordenados entre governo, empresas e sociedade civil. As políticas públicas devem ir além da legislação, investindo em mecanismos de fiscalização eficazes e em incentivos que estimulem as empresas a adotarem práticas inclusivas. Por outro lado, as organizações precisam compreender que a inclusão não é apenas um imperativo legal, mas uma oportunidade de enriquecer seus ambientes de trabalho, potencializando a criatividade, a inovação e a produtividade por meio da diversidade. Além disso, é fundamental a implementação de medidas concretas, como adaptações no ambiente de trabalho, acesso a tecnologias assistivas, programas de capacitação e a promoção de uma cultura organizacional que valorize as diferenças. Campanhas de conscientização também desempenham um papel essencial, desmistificando preconceitos e mostrando que pessoas com deficiência possuem habilidades e competências que podem contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico e social.

Somente com a colaboração de todos os setores será possível superar os desafios e transformar o mercado de trabalho em um espaço verdadeiramente inclusivo. A inclusão deve ser vista como uma oportunidade para criar um ambiente mais plural e inovador, que respeite a dignidade e os direitos de todos os cidadãos. Assim, ao promover a inclusão, não apenas beneficiamos diretamente às pessoas com deficiência, mas contribuímos para uma sociedade mais coesa, igualitária e preparada para os desafios do futuro.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 25 jul. 1991.
- BRASIL. Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, 7 jul. 2015.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA. Relatório sobre acessibilidade no mercado de trabalho. Rio de Janeiro: INT, 2021.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Relatório sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Genebra: OIT, 2020.
- MCKINSEY & COMPANY. Relatório de diversidade e inclusão nas empresas. São Paulo: McKinsey, 2021.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Relatório sobre a aplicação da Lei de Cotas no Brasil. Brasília: ME, 2023.
- PNAT. Programa Nacional de Acessibilidade e Trabalho: Relatório Anual. Brasília: PNAT, 2022.

## AGENDA 2030, *FRAMEWORK* PARA OS DESAFIOS SOCIOECONÔMICOS DO TERCEIRO MILÊNIO.

2030 AGENDA, *FRAMEWORK* FOR THE SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES OF THE THIRD MILLENNIUM

AGENDA 2030, MARCO PARA LOS RETOS SOCIOECONÓMICOS DEL TERCER MILENIO

Rogério Galvão de Carvalho  
rogeriogalvaodf@gmail.com

CARVALHO, Rogério Galvão de. **Agenda 2030, *framework* para os desafios socioeconômicos do terceiro milênio.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 41 – 49, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

**Orientador:** Prof. Dr. Hélio Sales Rios

### RESUMO

O artigo tem como objetivo selecionar uma amostra eletiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 cuja finalidade é fundamentar um novo paradigma econômico, sobre a “hipótese da racionalidade econômica” no processo econômico decisório dos agentes. A proposta é identificar o *framework* ideal, para que se justifique testes empíricos, cuja hipótese convencional da racionalidade econômica pudesse ser apresentada como hipótese nula e uma nova “hipótese da racionalidade econômica” apresentada como hipótese alternativa, no que tange às escolhas dos agentes econômicos no processo econômico decisório. Tal *framework*, poderia contribuir para estudos relacionados à crítica epistemológica de Amartya Sen, e seus desdobramentos associados ao pensamento econômico convencional; ou as predições de Yuval Noah Harari sobre os desafios socioeconômicos do século XXI; e a ineficiência preditiva de modelos econométricos especialmente no curto prazo. **Classificação JEL: C44, D01, O15, Q01**

**Palavras-chave:** Racionalidade Econômica. Escolha Racional. Racionalidade Limitada. Teoria do Prospecto. Desenvolvimento Econômico.

### SUMMARY

The article aims to select an elective sample of the Sustainable Development Goals (SDGs) of Agenda 2030 whose purpose is to base a new economic paradigm, on the “hypothesis of economic rationality” in the economic decision-making process of agents. The proposal is to identify the ideal framework to justify empirical tests, in which the conventional hypothesis of economic rationality could be presented as a null hypothesis and a new “hypothesis of economic rationality” presented as an alternative hypothesis, with regard to the choices of economic agents in the economic decision-making process. Such a framework could contribute to studies related to Amartya Sen's epistemological critique, and its associated developments in conventional economic thinking; or Yuval Noah Harari's predictions about the socio-economic challenges of the 21st century; and the predictive inefficiency of econometric models, especially in the short term. **JEL classification: C44, D01, O15, Q01**

**Keywords:** Economic Rationality. Rational Choice. Bounded Rationality. Prospect Theory. Economic Development.

### RESUMEN

El artículo pretende seleccionar una muestra electiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 cuyo propósito es fundamentar un nuevo paradigma económico, sobre la «hipótesis de racionalidad económica» en el proceso de toma de decisiones económicas de los agentes. La propuesta es identificar el marco ideal para justificar pruebas empíricas, en las que la hipótesis convencional de racionalidad económica podría presentarse como hipótesis nula y una nueva «hipótesis de racionalidad económica» presentarse como hipótesis alternativa, con respecto a las elecciones de los agentes económicos en el proceso de toma de decisiones económicas. Dicho marco podría contribuir a estudios relacionados con la crítica epistemológica de Amartya Sen, y sus desarrollos asociados en el pensamiento económico convencional; o las predicciones de Yuval Noah Harari sobre los retos socioeconómicos del siglo XXI; y la ineficacia predictiva de los modelos econométricos, especialmente a corto plazo. **Clasificación JEL: C44, D01, O15, Q01**

**Palabras clave:** Racionalidad económica. Elección racional. Racionalidad limitada. Teoría de las perspectivas. Desarrollo económico.

## INTRODUÇÃO

O pensamento econômico convencional foi estruturado a partir da “hipótese da racionalidade econômica” cuja ideia central é a maximização do auto-interesse. Segundo Amartya Sen, essa hipótese básica tem sido mal interpretada pelos economistas atuais, como ele afirmou em diversos comentários, textos, conferências e aulas na *Havard School of Economics*.

Por esse motivo, o artigo pretende contribuir para propiciar pesquisas empíricas a respeito dos desafios socioeconômicos do século XXI, cujas respostas não são suportadas pelo pensamento econômico convencional em termos da aplicabilidade da “hipótese da racionalidade econômica”, centrada na maximização do interesse próprio, no que diz respeito às escolhas econômicas dos agentes. A contribuição desse artigo é a identificação e escolha de uma amostra eletiva de alguns dos ODS da Agenda 2030 e suas respectivas metas globais, que possam refletir um *Framework*; que seja útil, para investigar os preceitos éticos e os interesses globais que componham o novo paradigma a respeito da hipótese alternativa da racionalidade econômica.

A construção dessa estrutura conceitual capaz de abordar um problema dessa magnitude, fornecendo uma base teórica e metodológica que orienta pesquisas futuras, ajudando a organizar e interpretar informações de maneira coerente e sistemática, no que tange ao propósito científico apresentado, isto é, o referido *Framework* será a partir A emergência da Agenda 2030 com os seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas globais, cuja finalidade será, principalmente subsidiar estudos empíricos a respeito: a) da crítica de Amartya Sen à hipótese da racionalidade econômica convencional (baseada na maximização do autointeresse); (b) do constructo do nível de racionalidade econômica das escolhas dos agentes (apresentado nesta investigação a partir de três das Teorias da Decisão: do Prospecto, da racionalidade limitada e da Escolha racional); (c) do prenúncio de Yuval Noah Harari; e (d) das perspectivas epistemológicas de Thomas Kuhn e Karl Popper.

Além disso, a finalidade do *Framework* se tornou necessária, uma vez que, a premissa de maximização do auto-interesse, daquela hipótese convencional, tem pouca aplicabilidade para as problemáticas, do início do terceiro milênio estabelecidas, por exemplo, nas 169 (cento e sessenta e nove) metas globais, referentes aos 17 (dezesete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dispostos em 05 (cinco) pilares (pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), cujo número de países signatários é de 183 (cento e oitenta e três).

Portanto, é provável que essa Agenda 2030 ofereça um *framework* robusto para a maximização do interesse coletivo ético global. Esta estrutura conceitual utilizada para resolver ou abordar um problema complexo, fornece uma base teórica e metodológica que orienta a coleta e análise de dados, ajudando a organizar e interpretar informações de maneira coerente e sistemática, no que tange ao propósito científico apresentado: sustentar testes empíricos a respeito da hipótese da racionalidade econômica convencional em detrimento, por exemplo, da hipótese da racionalidade econômica alternativa, cujo foco seria a maximização do interesse ético global ao invés da maximização do auto-interesse.

## REFERENCIAL TEÓRICO

De forma sumarizada, segundo Popper(1934) e Toulmin(1958), uma hipótese é uma proposição especulativa que se aceita provisoriamente como ponto de partida de uma investigação. Sua característica é ser mais flexível, podendo ser ajustada ou descartada com base em novos dados. Geralmente, é apresentada nos artigos científicos como uma pergunta, que pode ser validada ou não utilizando o método científico de investigação.

Por outro lado, uma premissa é uma afirmação que serve como base para um argumento ou raciocínio. É uma proposição que se supõe verdadeira para chegar a uma conclusão, sendo fundamental para a lógica e o processo de inferência. Diferentemente das hipóteses, as premissas não são necessariamente provisórias; muitas vezes, são consideradas verdades estabelecidas. Assim, enquanto as hipóteses são suposições iniciais a serem testadas, as premissas sustentam um argumento ou raciocínio em si.

As escolhas ótimas, são definidas pela Teoria da Escolha Racional, cujo nível de racionalidade dos agentes seria alto. Segundo Downs(1999), para a Teoria da Escolha Racional, há dois momentos importantes: (1)a descoberta de quais objetivos o agente econômico que toma a decisão está perseguindo; e (2)a análise de quais são os meios mais razoáveis para alcançá-los. Segundo o autor, o termo “racional” refere-se a este segundo momento, cuja concepção de um “agente racional” está relacionada àquele que se move em direção às metas estabelecidas gastando o mínimo de recursos possíveis. A premissa é que o agente econômico(consumidor, empresário ou governamental) “racional” tenha um desempenho superior ao agente econômico “irracional”, pois o primeiro tende a ser mais eficiente que o segundo.

Becker(1976), em sua obra *The Economic Approach to Human Behavior*, apresenta uma ideia denominada “abordagem econômica do comportamento humano”, na qual estabelece que o comportamento otimizador dos indivíduos (maximizar benefícios e minimizar custos) não se aplica apenas às escolhas relacionadas ao consumo de bens e serviços econômicos, mas pode ser aplicado a aspectos da vida como, por exemplo: saúde, educação, prestígio e desejos em geral.

Ainda de acordo com Becker(1976), apesar do conceito teórico “ciência da alocação de recursos escassos para a satisfação de necessidades” atribuído à ciência econômica, esses recursos não devem ser entendidos apenas como recursos materiais, nem as necessidades apenas como necessidades materiais. Essa abordagem econômica assume que o comportamento otimizador(maximizar benefícios e minimizar custos) do indivíduo não está restrito aos “bens e serviços econômicos”, cujas preferências individuais são estáveis ao longo do tempo, ou seja, não se referem exclusivamente à concepção de mercado. Na abordagem, a economia não analisa condutas racionais, mas afirma que toda conduta racional é um tipo de comportamento econômico. Portanto, qualquer tipo de conduta ou comportamento pode se tornar objeto de análise econômica.

No que diz respeito à consolidação da Teoria da Escolha Racional, para as aplicações na ciência econômica, de acordo com Fernandez e Bèrni(2014), a Teoria da Escolha Racional se baseia na hipótese de racionalidade econômica, que consiste em uma série de premissas que tratam da criação de um “fragmento” do *Homo sapiens*, uma espécie de *Homo economicus*, que

para fazer suas escolhas, durante o processo econômico decisório, obedece a uma série de pressupostos, que garantem que essas escolhas sejam sempre uma “escolha ótima”.

Segundo Arrow(1987), por exemplo, em seu artigo “Economic Theory and the Hypothesis of Rationality”, onde analisa algumas das formas em que a hipótese da racionalidade é aplicada na teoria econômica. Demonstra-se que a racionalidade adquire sua força e significado do contexto social em que está inserida e é mais plausível em condições ideais.

Os outros dois níveis são definidos ou pela Teoria da Racionalidade Limitada, cujas escolhas dos agentes seriam razoáveis e o nível de racionalidade de moderado; ou pela Teoria do Prospecto, escolhas ruins e nível de racionalidade baixo.

Segundo Simon (1978), o processo de escolha de um agente econômico envolve três fases: (1) determinar as estratégias possíveis no momento; (2) enumerar as possíveis consequências dessa escolha; (3) e escolher a melhor alternativa ponderando as escolhas e suas possíveis consequências. O autor destaca que é impossível que o agente econômico otimize a escolha de forma recursiva, precisamente porque se requer de forma instantânea e exige um conhecimento prévio de todas as alternativas e consequências.

Assim, essa teoria aborda as escolhas individuais dos agentes econômicos em situações complexas e incertas. Mas, apesar das limitações cognitivas que os impedem de processar todas as informações disponíveis e tomar decisões completamente racionais, os agentes buscam soluções satisfatórias, ou seja, aquelas que atendem às suas necessidades imediatas, levando em consideração as limitações de tempo, recursos e conhecimentos. Essa perspectiva teórica reconhece a simplificação do processo de tomada de decisão, o uso de heurísticas e a minimização da influência de fatores emocionais e sociais nas escolhas.

Com o tempo, a evolução cognitiva e o uso de novos processos tecnológicos nos permitiram compreender essas limitações, o que nos ajuda a melhorar nossos processos de tomada de decisão e a alcançar resultados mais eficazes, mesmo que não coincidam com os previstos pela Teoria da Escolha Racional.

A Teoria do Prospecto, por sua vez, aborda diretamente as más escolhas, com um baixo nível de racionalidade econômica, que são consideradas ruins porque não representam o que os economistas pretendiam que os seres humanos fizessem. Também se escolheu esta teoria pela mesma razão que as demais: é a teoria que finaliza o raciocínio para elaborar — formulando um construto baseado nessas três teorias e de acordo com a hipótese de racionalidade econômica — o conceito de nível de racionalidade das escolhas econômicas (especialmente as feitas instantaneamente), e este conceito será tratado mais adiante neste texto.

As escolhas são marcadas pelo viés e pela assimetria de informações. Completar o modelo econômico da pesquisa: o modelo em que a escolha econômica pode ser: (1) ótima, segundo a Teoria da Escolha Racional; (2) satisfatória, segundo a Teoria da Racionalidade Limitada; ou (3) ruim, segundo a Teoria das Perspectivas.

Na primeira, a hipótese de racionalidade econômica é plenamente aplicável (em todo o conteúdo de cada uma das oito premissas). Na segunda, aplica-se com reservas, ou seja, as escolhas são satisfatórias (sem viés de escolha, mas sujeitas à assimetria de informações). Na terceira, a do prospecto, as escolhas são ruins(porque são fortemente influenciadas por aspectos comportamentais e éticos), portanto, para essa corrente, a aplicação dessa hipótese para representar as escolhas econômicas não é factível: inaplicabilidade da hipótese de racionalidade econômica e de suas premissas.

Nesse sentido, a Teoria do Prospecto, proposta por Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979), sugere que os indivíduos tomam decisões com base em heurísticas e vieses cognitivas, levando em consideração perdas e ganhos potenciais. Assim, nesse caso, as escolhas econômicas seriam subótimas, pois além da assimetria de informações haveria viés na escolha, sendo, portanto, consideradas “ruins”. Propõe a inaplicabilidade da hipótese de racionalidade para os mesmos fins, no mesmo contexto.

Ao longo dos anos, Tversky e Kahneman(1981), Dosi e Egidi(1991) e Kreps(1990) demonstraram, em seus estudos, que a premissa central da Teoria da Escolha Racional não pode ser considerada um pressuposto válido para descrever ou explicar plenamente o comportamento econômico do homem em termos de escolha nos processos decisórios. Segundo os autores, essa é uma razão mais que suficiente para questionar a validade de uma hipótese.

Segundo Kahneman *et al.*(1986), conforme descrevem no artigo “Fairness and the Assumptions of Economics”, a Teoria do Prospecto (ou Teoria Prospectiva) era a teoria alternativa à Teoria da Escolha Racional quanto à aplicabilidade da “hipótese de racionalidade econômica”, no que realmente funciona, para entender, descrever ou explicar a “escolha” real dos agentes(consumidores, produtores ou governos) no processo econômico decisório e não como os economistas pensavam que os agentes deveriam escolher.

Pode-se deduzir, portanto, que as teorias econômicas do Prospecto, da Racionalidade Limitada e da Escolha Racional, associadas à tomada de decisão dos agentes econômicos, oferecem abordagens distintas e complementares para compreender como as pessoas escolhem. A Teoria do Prospecto destaca a influência dos fatores psicológicos, enquanto a Teoria da Racionalidade Limitada reconhece as limitações cognitivas associadas essencialmente ao tempo necessário para realizar uma escolha, que não corresponde ao tempo suficiente para analisar todas as possibilidades, sendo necessário escolher entre as disponíveis para cada agente. Por outro lado, na Teoria da Escolha Racional, o agente maximiza o interesse próprio de forma lógica. Portanto, a aplicabilidade da hipótese de racionalidade econômica varia conforme a teoria considerada.

Dado os níveis de racionalidade econômica distintos, pode-se inferir que existem outras questões além da maximização do auto-interesse que deveriam ser investigadas como possibilidades para um novo paradigma acerca desse pensamento econômico convencional.

Segundo Sen(1999), existe um problema lógico na premissa de que a maximização do interesse próprio seja a única e exclusiva forma de racionalidade econômica. A maximização do interesse próprio refere-se à busca deliberada de ações destinadas a aumentar o próprio benefício ou satisfação pessoal. Essa perspectiva não é a única abordagem na teoria econômica, mas, infelizmente, segundo o autor, é o pensamento dominante entre os economistas. Há, no entanto, outros pontos de vista que consideram compromissos, identidades sociais e raciocínios públicos, entre outros aspectos.

De acordo com o autor, a premissa de que a maximização do interesse próprio implica em racionalidade econômica está correta e é inquestionável. O problema, em sua visão, é a inexistência de uma prova de que toda racionalidade econômica provenha única e exclusivamente da maximização do interesse próprio, ou seja, toda maximização do interesse próprio implica racionalidade econômica, mas o inverso não foi comprovado. Por exemplo, questões coletivas que não maximizam o interesse próprio, segundo Sen(1987), são reais e não

estão contempladas na premissa do pensamento econômico convencional sobre o processo decisório.

Trata-se da falácia da generalização inadequada, ou seja, fez-se uma ampla generalização a partir de um exemplo concreto, ignorando nuances ou exceções na complexidade filosófica da ética em particular. Assim, investigações e reflexões sobre questões morais, princípios, valores e comportamento humano foram ignoradas. Esse tipo de raciocínio simplista pode levar a conclusões erradas e distorcer a compreensão de um conceito, conforme defende Sen(1987). Um dos principais problemas dessa falácia é a suposição de que um único caso represente toda uma categoria. Por exemplo, “toda racionalidade econômica está associada à maximização do eu” baseada em alguns poucos casos é uma generalização inadequada. A racionalidade econômica existe sem a maximização do interesse próprio, mas a falácia da generalização ignora essa diversidade.

Segundo Harari (2021), o terceiro milênio inaugura a era em que os maiores Desafios Socioeconômicos são: (1) será vital, na agenda global, a inclusão do debate sobre o agravamento das mudanças climáticas; (2) a desigualdade socioeconômica na economia data centrista é um desafio ainda maior, pois, nesse contexto, amplia-se a lacuna entre os que têm acesso aos dados e os que não têm; (3) o avanço da inteligência artificial e da automação apresenta a possibilidade real do desemprego estrutural da inteligência humana no processo produtivo, uma vez que a superioridade cognitiva e de análise de dados da Inteligência Artificial sobre a Inteligência *Homo sapiens* provocará o emprego do insumo mais eficiente.

## METODOLOGIA

A proposta desse artigo, foi de escolher de forma eletiva, alguns ODS, da Agenda 2030, para servir de *framework*, para realização de estudos empíricos a partir dessa perspectiva, de fragilidade da “hipótese da racionalidade econômica” tradicional, cuja maximização do autointeresse é a única forma possível de se fazer escolhas ótimas, a luz da crítica epistemológica de Amartya Sen, sustentada pelos filósofos T. Khun e K. Popper, relacionadas ao método e a revolução científica; complementada pelo construto de diferentes níveis de racionalidade econômica no que tange às escolhas dos agentes no processo econômico decisório; e ainda associada às predições dos desafios socioeconômicos do terceiro milênio, estabelecidas por Yuval Noah Harari.

A distribuição de probabilidade contínua de Pareto inspirou a metodologia de escolha dessa amostra. De acordo com Koch (2015), sobre o método de Pareto 20/80, também conhecido como Princípio de Pareto, é uma regra empírica que sugere que, em muitos casos, aproximadamente 80% dos efeitos vêm de 20% das causas. Essa relação é encontrada em diversos contextos, desde negócios até economia, produtividade e até mesmo na vida cotidiana.

O método leva o nome do economista italiano Vilfredo Pareto, que observou no final do século XIX que 80% das terras na Itália eram possuídas por 20% da população. Essa distribuição desigual parecia se aplicar a várias outras situações, uma vez que o princípio sugere que a maior parte dos resultados em qualquer sistema decorre de um pequeno número de causas. Não é uma regra rígida, mas uma observação comum em muitos fenômenos.

Segundo Figueiredo, Figueiredo e Gomes (2016) A distribuição de Pareto, distribuição de probabilidade contínua, descreve fenômenos em que uma pequena parte da população é

responsável por uma grande parte dos resultados. Daí é possível depreender que o método 80/20 tem como inspiração a distribuição de probabilidade contínua, de Pareto.

Já que o fundamento, do referido método, seria identificar os pontos críticos para alocar recursos de forma mais eficiente, então, utilizou-se dele para definir a amostra eletiva dos ODS e das metas da Agenda 2030, que fossem mais adequadas ao propósito de estabelecer as bases do *framework* que fortalecesse tanto a importância da ética quanto a do interesse global, na formulação de um pensamento econômico alternativo.

Para estabelecer os ODS e as metas globais que mais se coadunam com escolhas econômicas associadas à maximização do interesse ético e global para o propósito da pesquisa, levou-se em conta: os maiores impactos socioeconômicos para o cumprimento das metas e o atingimento dos objetivos a serem escolhidos, isto é, os de maiores impactos nos resultados.

Da mesma forma, foram priorizados os objetivos e respectivas metas que pudessem ter maior correlação com a melhoria socioeconômica e a regeneração do ecossistema pretendida em 2030.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Agenda 2030 da ONU é um plano de ação global adotado pela Organização das Nações Unidas(ONU) com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável até o ano de 2030, estruturado em torno de cinco pilares fundamentais, conhecidos como os 5Ps: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável(ODS), e 169 metas globais.

Nesse sentido, tendo como premissa uma amostra eletiva do conteúdo desse plano, relacionada diretamente com a nova perspectiva de racionalidade econômica, focada na maximização do interesse ético global foi possível obter uma estrutura de suporte, isto é, uma base conceitual para sustentar a necessidade de adaptação da hipótese da racionalidade econômica aos problemas socioeconômicos do terceiro milênio como preconiza Yuval Noah Harari.

Já que que a hipótese da racionalidade econômica tradicional define que os agentes econômicos são racionais se, e somente se, valerem nas suas decisões instantâneas da maximização do auto-interesse, conforme preconiza, por exemplo, a Teoria da Escolha Racional, de Gary Becker. Por outro lado, a hipótese da racionalidade econômica alternativa, priorizaria a maximização do interesse coletivo ético global, em detrimento do que preconiza a hipótese da racionalidade econômica convencional.

Para efeito dos níveis de racionalidade, aborda-se nesse artigo três das teorias econômicas da decisão: 1) a Teoria da Escolha Racional; 2) a da Racionalidade Limitada e a Teoria do Prospecto, cujas racionalidades econômicas do ponto de vista da hipótese da racionalidade econômica(convencional), possuem níveis distintos, respectivamente: alto, moderado e baixo, proporcionando aos agentes econômicos escolhas: ótimas, razoáveis ou ruins.

Utilizando o Método de Pareto 80/20, os ODS escolhidos para compor esta amostra eletiva (que constitui o *framework*) acompanhados das respectivas metas gerais identificadas como mais relevantes tanto do ponto de vista ético como de interesse global.

O ODS 01, erradicação da pobreza, e as metas: 1.1 erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas e 1.2 reduzir pela metade a proporção de pessoas que vivem na pobreza. Pelos mesmos motivos, o ODS 2, Fome Zero e Agricultura Sustentável e as metas 2.1: Acabar com a fome e garantir o acesso a alimentos seguros e suficientes e 2.3 dobrar a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores.

Além disso, ODS 10, redução das desigualdades e as metas 10.1 sustentar o crescimento da renda dos 40% mais pobres e 10.3: Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultado. ODS 12: Consumo e Produção Responsáveis metas 12.2 alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais e 12.5 reduzir substancialmente a geração de resíduos.

As duas últimas escolhas da amostra foram: o ODS 13, ação contra a mudança global do clima, suas metas 13.1, fortalecer a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos climáticos; e 13.2, integrar medidas da mudança do clima nas políticas nacionais. Além do ODS 16 paz, justiça e instituições eficazes com suas respectivas metas 16.1 reduzir todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionada e 16.3 promover o Estado de direito e garantir a igualdade de acesso à justiça.

É provável que a hipótese da racionalidade econômica com foco na maximização do auto-interesse, não se aplica a cada um desses objetivos e metas da Agenda 2030, pelo simples motivo de que esse plano é pautado no interesse coletivo e a partir de aspectos éticos que devem ser maximizados. Desse modo é vital que se busque alternativas para o pensamento econômico científico no terceiro milênio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROW, K. J. Economic Theory and the Hypothesis of Rationality. En *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. Editado por John Eatwell, Murray Milgate y Peter Newman, 1987.
- BECKER, G. S. *The Economic Approach to Human Behaviour*. University of Chicago Press, 1976.
- DOSI, G.; EGIDI, M. Substantive and procedural uncertainty: an exploration of economic behaviours in changing environments. *Journal of Evolutionary Economics*, Berlin, v. 1, n. 2, p. 145-68, 1991.
- DOWNS, A. *Uma teoria econômica da democracia*. EDUSP, 1999.
- FERNANDEZ, B.P. M.; BÊRNI, D. A. Sobre el estatuto epistemológico de la racionalidad económica según Karl Popper. *Estudios Económicos*, São Paulo, 44, p. 847-880, 2014.
- FIGUEIREDO, Fernanda; FIGUEIREDO, Adelaide; GOMES, Maria Ivette. *Distribuição de Pareto inflacionada em Controlo Estatístico da Qualidade*. Estatística: Progressos e Aplicações, 2016.
- HARARI, Y. N. *Homo Deus: una breve historia del mañana*. Editorial Companhia das Letras, 2016.
- HARARI, Y. N. *Sapiens: Breve historia de la humanidad*. Elsinore, 2013.
- HARARI, Y. N. *21 lições para o século 21*. Companhia das Letras, 2018.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.
- KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J.L.; THALER, R.H. Fairness and the Assumptions of Economics. *The Journal of Business*, 59, S285-S300, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/296367>.
- KOCH, Richard. *O princípio 80/20: os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida*. Gutenberg, 2015.
- KUHN, T. S. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. Perspectiva, 2013.
- POPPER, K. R. *The Logic of Scientific Discovery*. Routledge, 1934.
- POPPER, K. *La Lógica de la Investigación Científica*. Cultrix, 2005.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Relatório de Desenvolvimento Humano*. Organização das Nações Unidas, 1990.
- SEN, A. *Commodities and Capabilities*. North-Holland, 1985.
- SEN, A. *On Ethics and Economics*. Blackwell, 1987.
- SEN, A. *Sobre Ética e Economia*. Tradução de Laura T. Motta. Companhia das Letras, 1999.

SEN, A. Desenvolvimento como Liberdade. Companhia das Letras, 1999.

SEN, A. Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, v. 6, n. 4, p. 317-344, 1977.

SIMON, H. A. A Behavioural Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

SIMON, H. A. Rationality as process and as product of thought. *The American Economic Review*, v. 68, n. 2, p. 1-16, 1978.

TOULMIN, S. E. *The Uses of Argument*. Cambridge University Press, 1958

**TEORIA DE RONALD COASE E ECONOMIA REGENERATIVA**  
**RONALD COASE'S THEORY AND REGENERATIVE ECONOMICS**  
**LA TEORÍA DE RONALD COASE Y LA ECONOMÍA REGENERATIVA**

Rogério Galvão de Carvalho  
rogeriogalvaodf@gmail.com

CARVALHO, Rogério Galvão de. **Teoria de ronald coase e economia regenerativa**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 50 – 56, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

**Orientador:** Prof. Dr. Hélio Sales Rios

### RESUMO

O artigo tem como objetivo discutir a importância da Teoria de Ronald Coase para os aspectos de uma economia circular, regenerativa e resiliente. Tal teoria sugere que as empresas existem para minimizar os custos de transação. No entanto, essa teoria não aborda diretamente as necessidades de uma economia regenerativa, que prioriza a sustentabilidade e o interesse ético global. Portanto, esse artigo analisou como a “Teoria de Coase” poderia ser aplicada e adaptada tanto para apoiar a economia circular (para minimizar o impacto das produções econômicas ao meio ambiente) quanto para os princípios da economia regenerativa, cujo foco é a recuperação dos ecossistemas e as relações socioeconômicas sustentáveis, incluindo a água e a biomassa e a energia limpa como fatores de produção. A proposta foi uma análise qualitativa, mediante entrevista semiestruturada, para identificar a percepção dos mais influentes agentes da Economia Regenerativa brasileiros, no século XXI, sobre essa ideia. Além do Resumo, da Introdução, do Referencial Teórico e da Metodologia esse artigo, analisou os resultados da entrevista semiestruturada. Referida entrevista. **Classificação JEL:** C44, D23, O13, Q56

**Palavras-chave:** Teoria de Ronald Coase, Economia Regenerativa, Economia Circular

### SUMMARY

The article aims to discuss the importance of Ronald Coase's Theory for aspects of a circular, regenerative and resilient economy. This theory suggests that companies exist to minimize transaction costs. However, this theory does not directly address the needs of a regenerative economy, which prioritizes sustainability and global ethical interest. Therefore, this article analyzed how the “Coase Theory” could be applied and adapted both to support the circular economy (to minimize the impact of economic productions on the environment) and to the principles of the regenerative economy, whose focus is the recovery of ecosystems and sustainable socio-economic relations, including water and biomass and clean energy as factors of production. The proposal was a qualitative analysis, through semi-structured interviews, to identify the perception of the most influential Brazilian Regenerative Economy agents in the 21st century about this idea. In addition to the Abstract, Introduction, Theoretical Framework and Methodology, this article analyzed the results of the semi-structured interview. This interview. **JEL classification:** C44, D23, O13, Q56

**Keywords:** Ronald Coase Theory, Regenerative Economy, Circular Economy

### RESUMEN

El artículo pretende discutir la importancia de la Teoría de Ronald Coase para los aspectos de una economía circular, regenerativa y resiliente. Esta teoría sugiere que las empresas existen para minimizar los costes de transacción. Sin embargo, esta teoría no aborda directamente las necesidades de una economía regenerativa, que prioriza la sostenibilidad y el interés ético global. Por lo tanto, este artículo analizó cómo la «Teoría de Coase» podría aplicarse y adaptarse tanto para apoyar la economía circular (para minimizar el impacto de la producción económica en el medio ambiente) como a los principios de la economía regenerativa, cuyo enfoque se centra en la recuperación de los ecosistemas y las relaciones socioeconómicas sostenibles, incluyendo el agua y la biomasa y la energía limpia como factores de producción. La propuesta fue un análisis cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas, para identificar la percepción de los agentes de la Economía Regenerativa brasileña más influentes en el siglo XXI sobre esta idea. Además del Resumen, Introducción, Marco Teórico y Metodología, este artículo analizó los resultados de la entrevista semiestructurada. Esta entrevista. **Clasificación JEL:** C44, D23, O13, Q56

**Palabras clave:** Teoría de Ronald Coase, Economía Regenerativa, Economía Circular

## INTRODUÇÃO

A Teoria da Firma de Ronald Coase sugere que as empresas existem para minimizar os custos de transação. No entanto, essa teoria não aborda diretamente as necessidades de uma economia regenerativa, que prioriza a sustentabilidade e o interesse ético global. Portanto, esse artigo analisou como a “Teoria de Coase” poderia ser aplicada e adaptada para apoiar os princípios da economia regenerativa, cujo foco é a recuperação dos ecossistemas e as relações socioeconômicas sustentáveis, incluindo a água e a biomassa e a energia limpa como fatores de produção.

Para essa integração, é importante entender que no pensamento econômico convencional as empresas buscam minimizar os custos de transação para aumentar a eficiência e na economia regenerativa surge uma abordagem que inclui, sustentabilidade e ética coletiva. Nesse sentido, a aplicação da Teoria de Ronald Coase pode influenciar significativamente a implementação de práticas de economia regenerativa nas empresas.

Dessa forma o objetivo desta pesquisa foi analisar criticamente a “Teoria de Ronald Coase” e sua aplicabilidade na economia regenerativa, identificando como os conceitos de custos de transação podem ser adaptados para promover práticas econômicas sustentáveis e éticas. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma análise qualitativa, com base na entrevista semiestruturada com especialistas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Coase(1937), a Teoria da Firma foi formulada simplesmente pela existência e funcionamento das empresas e o argumento é a existência das firmas para minimizar os custos de transação, que incluem custos de busca e informação, negociação e monitoramento de contratos. A existência de firmas é justificada quando esses custos de transação são menores dentro da empresa do que no mercado.

De acordo com Ditlev-Simonsen(2013), diferentes teorias econômicas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável.

A pesquisa discute a responsabilidade corporativa sustentável e como as empresas podem adotar práticas que promovam o desenvolvimento econômico, social e ambiental. O trabalho enfatiza a importância de integrar a sustentabilidade nas estratégias empresariais para criar valor a longo prazo.

Segundo Turner e Pearce(1993), os princípios econômicos e éticos do desenvolvimento sustentável são pilares para que o desenvolvimento econômico possa ser equilibrado com a preservação dos recursos naturais e a justiça social.

O trabalho explora a integração da economia e da ecologia para promover um desenvolvimento que seja ao mesmo tempo economicamente viável, ambientalmente sustentável e socialmente justo.

Além disso, Daly & Cobb(1989), argumentam que a economia deve ser redirecionada para servir ao bem comum, priorizando a comunidade, o meio ambiente e a sustentabilidade. Eles propõem uma abordagem econômica que vai além do crescimento econômico tradicional, incorporando valores ecológicos e sociais para promover o desenvolvimento sustentável e equitativo.

Da mesma forma Sen (1999), argumenta que o desenvolvimento deve ser avaliado não apenas pelo crescimento econômico, mas pela expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. Ele propõe que a capacidade de escolher e alcançar as próprias metas de vida é um indicador crucial do desenvolvimento.

O autor também discute como as desigualdades sociais e econômicas podem limitar essas liberdades e o papel fundamental das instituições e políticas públicas na promoção do desenvolvimento humano.

De acordo com Kuhn(1962) que apresenta a teoria dos paradigmas científicos e das revoluções científicas. Ele argumenta que o progresso científico não é linear, mas ocorre através de rupturas ou revoluções quando um paradigma dominante é substituído por outro. Essas mudanças de paradigma são impulsionadas por anomalias que o paradigma atual não consegue explicar, levando a uma crise e, eventualmente, a uma nova visão científica.

Além disso, Popper(1959) propõe a falsificabilidade como o critério para a cientificidade de uma teoria. Segundo Popper, uma teoria científica deve ser passível de ser testada e potencialmente refutada por observações e experimentos. Ele critica o verificacionismo e argumenta que a ciência avança por meio da conjectura e refutação, onde hipóteses que são formuladas e testadas continuamente.

No entanto, segundo Harari(2015), que explora as possíveis direções futuras da humanidade com base nos avanços tecnológicos e biológicos, propõe e discute como a inteligência artificial, a biotecnologia e outras inovações podem transformar a sociedade, a economia e a própria natureza humana. Harari também levanta questões éticas e filosóficas sobre o impacto dessas tecnologias no futuro da humanidade.

Dito isso, a pesquisa, sustentada e apoiada por esses autores, apresentada nesse artigo, teve como ideia central entrevistar especialistas para conduzir uma análise qualitativa a respeito da percepção dos especialistas se a “Teoria de Coase” poderia ser aplicada e adaptada para apoiar os princípios da economia regenerativa, cujo foco é a recuperação dos ecossistemas e as relações socioeconômicas sustentáveis, incluindo a água e a biomassa e a energia limpa como fatores de produção.

## **METODOLOGIA**

Com a finalidade de estabelecer a percepção dos mais influentes profissionais e pesquisadores da área, o método adotado foi uma análise qualitativa de análise, utilizando a entrevista. Para obter percepções detalhadas de uma amostra eletiva dos mais influentes profissionais, foram conduzidas entrevistas qualitativas com:

Executivos de empresas que implementam práticas de economia regenerativa, no caso especialistas em (ESG); Especialistas em economia regenerativa e sustentabilidade (professores e profissionais); Pesquisadores com publicações relevantes sobre a Teoria da Firma e economia sustentável.

As entrevistas seguiram um roteiro estruturado, focando em: Experiências práticas na redução de custos de transação; Desafios e oportunidades na integração de práticas regenerativas; Perspectivas sobre a aplicação dos princípios de Coase no contexto da sustentabilidade. Foram abordados 5 tópicos fundamentais: 1) Experiências Práticas (Como a sua organização tem implementado práticas de economia regenerativa e quais são os principais

desafios que vocês encontraram?); 2) Custos de Transação (Em que medida a redução dos custos de transação influenciou a adoção de práticas regenerativas na sua empresa?); 3) Adaptações na Teoria de Coase (Você acredita que os conceitos da Teoria de Ronald Coase precisam ser adaptados para melhor apoiar a economia regenerativa? Se sim, quais seriam essas adaptações?); 4) Sustentabilidade e Eficiência (Como a busca por eficiência econômica pode ser equilibrada com a necessidade de sustentabilidade e práticas regenerativas em sua organização?); Perspectivas Futuras (Quais são as oportunidades e tendências futuras para integrar os princípios da economia regenerativa nas empresas, considerando os avanços tecnológicos e as mudanças regulatórias?)

A escolha do método foi por conta da flexibilidade e profundidade para exploração de temas emergentes que a entrevista proporciona.

Esse método, entrevista semiestruturada, de acordo com Gil (2008) permite que os entrevistadores explorem temas emergentes que podem surgir durante a conversa, proporcionando esclarecimentos no transcurso da pesquisa.

Os entrevistadores podem, por exemplo, adaptar as perguntas ao contexto específico do entrevistado, permitindo uma compreensão mais rica das experiências e percepções dos participantes.

No entanto, ainda segundo Gil (2008) deve existir um equilíbrio entre estrutura inicial e liberdade da resposta do entrevistado.

As perguntas previamente definidas oferecem uma estrutura que garante a cobertura dos principais tópicos de interesse da pesquisa, enquanto os entrevistados têm a liberdade de expressar suas opiniões e experiências de maneira mais livre, o que pode revelar informações e perspectivas que não seriam captadas em um questionário totalmente estruturado.

Sobre o método, ainda de acordo com o autor, entrevistas semiestruturadas também permitem a coleta de dados qualitativos ricos e detalhados, essenciais para a análise crítica da Teoria de Coase no contexto da economia regenerativa.

Outro ponto relevante é a possibilidade de que a utilização de perguntas padrão garante que os principais tópicos sejam abordados em todas as entrevistas, permitindo a comparação e o contraste entre as respostas dos diferentes entrevistados.

## RESULTADOS

Com relação ao tópico das Experiências Práticas, foi possível identificar, na entrevista, três de respostas-padrão e algumas percepções caracterizadas como outliers, isto é, fora do padrão de resposta dos entrevistados que serão tratados ao final.

As respostas desse tópico, divididas em grupos, foram caracterizadas como: otimistas, moderadas e pessimistas.

O primeiro grupo identificado, o dos otimistas, cujas respostas compreenderam 25% dos que responderam dos entrevistados, a respeito da pergunta:

Como a sua organização tem implementado práticas de economia regenerativa e quais são os principais desafios que vocês encontraram? Resposta: Implementação bem-sucedida de práticas regenerativas, resultando em aumento da eficiência, redução de custos e impactos ambientais positivos.

Já o segundo grupo, o dos moderados, cujas respostas compreenderam 52,5% dos que responderam dos entrevistados, respondeu da seguinte forma: adoção gradual de práticas regenerativas, com alguns desafios superados e outros ainda em andamento. No terceiro grupo, classificado como pessimista: cujas respostas compreenderam 22,5% dos que responderam dos entrevistados, respondeu da seguinte forma: Dificuldades significativas na implementação devido a altos custos iniciais e resistência cultural, resultando em poucos avanços.

O segundo tópico da entrevista, que tratou de custos de transação, também identificou, na entrevista, as mesmas características, com diferença nos percentuais. Logo, com relação a pergunta: Em que medida a redução dos custos de transação influenciou a adoção de práticas regenerativas na sua empresa? Os otimistas, correspondem a 20% dos entrevistados responderam da seguinte forma: Redução substancial dos custos de transação, facilitando a adoção de práticas regenerativas e melhorando a competitividade.

Os moderados por sua vez, com 55% dos entrevistados, responderam o seguinte: Redução moderada dos custos de transação, com benefícios percebidos em algumas áreas, mas não em todas. Já para os pessimistas com 25% dos entrevistados: custos de transação permanecem altos, dificultando a integração de práticas regenerativas e limitando os benefícios econômicos.

Com relação ao tópico das Adaptações na Teoria de Coase, o terceiro, com a mesma divisão dos grupos, diante da pergunta: Você acredita que os conceitos da Teoria de Ronald Coase precisam ser adaptados para melhor apoiar a economia regenerativa? Os otimistas, com 40% dos entrevistados, a resposta foi: adaptações propostas são bem recebidas e aplicadas, resultando em um modelo mais holístico que apoia tanto a eficiência econômica quanto a sustentabilidade.

No que tange aos moderados, com 45% dos entrevistados a resposta foi: Adaptações são parcialmente implementadas, com benefícios limitados, mas promissores. Por sua vez, o grupo classificado como pessimista, com os 15% restantes: Adaptações enfrentam resistência significativa, resultando em pouca ou nenhuma mudança na prática empresarial.

O tópico Sustentabilidade e Eficiência, cuja pergunta foi: Como a busca por eficiência econômica pode ser equilibrada com a necessidade de sustentabilidade e práticas regenerativas em sua organização? O grupo otimista, com 30% a resposta foi: Equilíbrio bem-sucedido entre eficiência econômica e sustentabilidade, com práticas regenerativas demonstrando claros benefícios financeiros e ambientais.

Os moderados, com 40% dos entrevistados responderam: Algumas práticas sustentáveis são integradas com sucesso, mas o equilíbrio pleno ainda não é atingido. Por outro lado, os pessimistas, com 20%, responderam que: o conflito contínuo entre objetivos de eficiência e sustentabilidade, com resultados insatisfatórios em ambas as frentes.

Sobre o último tópico, Perspectivas Futuras, as respostas dos otimistas com 40% dos entrevistados foram: Oportunidades significativas para a integração de princípios regenerativos, com avanços tecnológicos e mudanças regulatórias facilitando o progresso.

As moderadas 55% foram: Perspectivas mistas, com algumas áreas mostrando potencial, enquanto outras enfrentam obstáculos substanciais. 5% das respostas caracterizadas como pessimistas: Futuro incerto e cheio de desafios, com pouca esperança de integração significativa de práticas regenerativas devido a barreiras econômicas e regulatórias.

Sobre os outliers, foram tratados fora da amostra com as seguintes características, ou extremamente otimista, ou extremamente pessimistas, tratando ou da - Implementação exemplar impecável e infalível de práticas regenerativas, resultando em um impacto ambiental altamente positivo e benefícios econômicos substanciais, servindo como um modelo para outras empresas, organizações ou governos.

Ou, por outro lado, do desastre monumental dessas práticas e da inconsistência econômica dessa ideia, portanto incompatível com o Teorema de Ronald Coase, sobre os custos de transação.

Porém algumas ideias inusitadas a respeito do tema, foram apontadas em algumas das respostas dos outliers e registradas a seguir: Uso de Inteligência Artificial (IA) como ferramenta central para reduzir custos de transação e apoiar práticas de economia regenerativa, com a Automação de Processos burocráticos e administrativos, reduzindo significativamente os custos de transação. Além de ferramentas de IA para analisar grandes volumes de dados e identificar oportunidades de redução de custos e otimização de recursos.

A ideia contrária também surgiu, isto é, a implementação da IA como ferramenta central para reduzir custos de transação e apoiar práticas de economia regenerativa pode trazer riscos significativos, como a implementação de IA envolve complexidade técnica significativa, o que pode levar a falhas operacionais e interrupções; ou a crescente dependência de IA pode criar vulnerabilidades, especialmente se houver falhas técnicas ou ataques cibernéticos; ou ainda questões relacionadas a proteção de dados e privacidade; além das barreiras custos elevados, porque o desenvolvimento e a implementação de IA podem ser extremamente caros, representando um risco financeiro significativo para as empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Teorema de Coase é uma contribuição fundamental para a teoria econômica e tem implicações importantes para uma economia circular, regenerativa e resiliente.

No entanto, é necessário considerar as limitações e críticas ao Teorema, como as abordadas nas entrevistas especialmente: a simplificação excessiva da realidade econômica do teorema para aplicá-lo de forma direta; a negligência dos aspectos sociais e políticos da economia; a necessidade de considerar a complexidade e a incerteza nos sistemas econômicos; no âmbito das empresas a cultura organizacional e a ineficiência ainda são elementos que devem ser considerados.

Além disso, a nova perspectiva data centrista da economia, especialmente no contexto da Inteligência Artificial, também foram pontos cruciais (embora outliers) para a percepção mais acurada da importância e da conexão do teorema à realidade econômica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- DALY, H. E.; COBB, J. B. *For the Common Good: Redirecting the Economy Towards Community, the Environment, and a Sustainable Future*. Boston: Beacon Press, 1989.
- DITLEV-SIMONSEN, C. D. Economic Theories and Sustainable Development. In: DITLEV-SIMONSEN, C. D. (Ed.). *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility*. Oslo: Scandinavian Publishing, 2013.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARARI, Y. N. *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. Nova York: Harper, 2015.
- KUHN, T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- POPPER, K. *The Logic of Scientific Discovery*. Londres: Hutchinson, 1959.
- SEN, A. *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- TURNER, R. K.; PEARCE, D. W. Sustainable Economic Development: Economic and Ethical Principles. In: TURNER, R. K. (Ed.). *Economics and Ecology*. Londres: Chapman & Hall, 1993.

**NÍVEIS DE RACIONALIDADE ECONÔMICA NO PROCESSO DECISÓRIO**  
**LEVELS OF ECONOMIC RATIONALITY IN THE DECISION-MAKING PROCESS**  
**NIVELES DE RACIONALIDAD ECONÓMICA EN EL PROCESO DE TOMA DE**  
**DECISIONES**

Rogério Galvão de Carvalho  
rogeriogalvaodf@gmail.com

CARVALHO, Rogério Galvão de. **Níveis de racionalidade econômica no processo decisório.** Revista International Integrate Scientific, Ed. n.41, p. 57 – 68, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203  
**Orientador:** Prof. Dr. Hélio Sales Rios

### RESUMO

O artigo tem como objetivo discutir a importância do nível de racionalidade econômica das escolhas dos agentes (governamentais, empresariais, ou consumidores) no processo econômico decisório a luz da hipótese da racionalidade econômica, cujo foco é a maximização do auto-interesse nas decisões instantâneas (de cada agente). O nível de racionalidade econômica, a ser mensurado, está associado a três das teorias econômicas da decisão (Teoria da Escolha Racional; Teoria da Racionalidade Limitada; e Teoria do Prospecto) avaliando a aplicabilidade da “hipótese da racionalidade econômica” para cada uma delas, estabelecendo três níveis de racionalidade econômica (alto, moderado, ou baixo) a partir das escolhas (ótimas, razoáveis, ou ruins) dos agentes econômicos e suas características (aplicabilidade plena; ou com ressalvas; ou inaplicabilidade). O constructo do nível de racionalidade econômica das escolhas instantâneas dos agentes, pode contribuir para a busca de um novo paradigma, cuja racionalidade inclua também a maximização do interesse ético global.

**Classificação JEL:** C44, D23, O13, Q56

**Palavras-chave:** Prospecto. Escolha Racional. Racionalidade Limitada.

### SUMMARY

The article aims to discuss the importance of the level of economic rationality of the choices of agents (government, business, or consumers) in the economic decision-making process in light of the hypothesis of economic rationality, whose focus is the maximization of self-interest in instantaneous decisions (of each agent). The level of economic rationality to be measured is associated with three of the economic decision theories (Rational Choice Theory; Bounded Rationality Theory; and Prospect Theory), assessing the applicability of the “economic rationality hypothesis” for each of them, establishing three levels of economic rationality (high, moderate, or low) based on the choices (optimal, reasonable, or bad) of the economic agents and their characteristics (full applicability; or with reservations; or inapplicability). The construct of the level of economic rationality of the instantaneous choices of agents can contribute to the search for a new paradigm, whose rationality also includes the maximization of global ethical interest.

**JEL classification:** C44, D23, O13, Q56

**Keywords:** Prospect. Rational Choice. Bounded Rationality.

### RESUMEN

El artículo pretende discutir la importancia del nivel de racionalidad económica de las elecciones de los agentes (gubernamentales, empresariales o consumidores) en el proceso de toma de decisiones económicas a la luz de la hipótesis de racionalidad económica, cuyo foco es la maximización del propio interés en las decisiones instantáneas (de cada agente). El nivel de racionalidad económica a medir se asocia a tres de las teorías de decisión económica (Teoría de la Elección Racional; Teoría de la Racionalidad Limitada; y Teoría de la Perspectiva), evaluando la aplicabilidad de la «hipótesis de racionalidad económica» para cada una de ellas, estableciendo tres niveles de racionalidad económica (alto, moderado o bajo) en función de las elecciones (óptimas, razonables o malas) de los agentes económicos y sus características (aplicabilidad plena; o con reservas; o inaplicabilidad). El constructo del nivel de racionalidad económica de las elecciones instantáneas de los agentes puede contribuir a la búsqueda de un nuevo paradigma cuya racionalidad incluya también la maximización del interés ético global.

**Clasificación JEL:** C44, D23, O13, Q56

**Palabras clave:** Perspectivas. Elección Racional. Racionalidad Limitada.

## INTRODUÇÃO

O pensamento econômico convencional define que os agentes econômicos: as empresas, os consumidores e o governo, devem tomar decisões pautadas na maximização do auto-interesse de cada agente. A hipótese da racionalidade econômica é um pilar para a definição da ciência econômica, especialmente no que diz respeito ao processo econômico decisório.

Nesse artigo, são tratadas três das Teorias Econômicas da Decisão, de forma eletiva: A Teoria da Escolha Racional, que nos pressupostos, admite a aplicabilidade plena dessa hipótese da racionalidade econômica; a Teoria da Racionalidade Limitada, que permite a aplicabilidade parcial dessa hipótese; e a Teoria do Prospecto, que defende a inaplicabilidade daquela hipótese.

De um lado, a Teoria da Escolha Racional, prevê que os agentes são compelidos a fazer escolhas ótimas, livres de vies e com informações completas. Por outro lado, a Teoria da Racionalidade Limitada admite que as escolhas (instantâneas) são realizadas com informações assimétricas (incompletas). A terceira teoria admite que além da informação assimétrica, as escolhas obedecem a critérios psicológicos, éticos, sociais etc., isto é, realizadas com vies.

Nesse sentido, levando-se em conta a hipótese da racionalidade econômica, cujo processo decisório tem escolhas baseadas na maximização do auto-interesse dos agentes econômicos, pode-se deduzir que haja níveis diferenciados de racionalidade econômica para cada tipo de teoria.

Se o agente econômico age de acordo com os preceitos da Teoria da Escolha Racional, com alto grau de maximização do auto-interesse ao realizar uma escolha no processo econômico decisório, então sua escolha será “ótima”, já que ela é livre de vies e feita com informação completa.

Por outro lado, se o agente econômico decide, conforme preconiza a Teoria da Racionalidade Limitada, sem vies, mas com informações assimétricas, suas escolhas são “razoáveis”, isto é, a melhor escolha, dentre as possíveis, dadas as informações disponíveis. Já no caso, descrito pela Teoria do Prospecto, o agente toma suas decisões motivado por outros aspectos, diferentes da maximização do auto-interesse e com informações assimétricas.

É factível admitir que há três níveis de racionalidades econômicas, com base nessas três teorias: Alto, quando as escolhas dos agentes econômicos, no processo econômico decisório, forem “ótimas” (Teoria da Escolha Racional); ou moderado, quando tais escolhas forem “razoáveis” (Teoria da Racionalidade Limitada); ou ainda quando tais escolhas forem consideradas “ruins” (Teoria do Prospecto) à luz da hipótese da racionalidade econômica convencional.

Essa ideia reflete o estabelecido pelo pensamento econômico convencional, que quanto maior for o nível de racionalidade econômica, maior será a qualidade da escolha, podendo ser representada preliminarmente pela função matemática:  $Y = f(X)$ , cuja relação é diretamente proporcional, onde  $Y$ , é a qualidade da escolha econômica do agente e  $f(X)$  é o nível de maximização do auto-interesse durante a escolha.

Nesse sentido, é possível que o alto nível de escolhas dos agentes, com maximização do auto-interesse, pode não ser o ideal, para o desenvolvimento socioeconômico e a preservação do meio ambiente, uma vez, que a ética e o interesse coletivo global não integram a equação dessa hipótese de racionalidade econômica convencional.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das três teorias econômicas da tomada de decisões escolhidas para a construção do constructo, “nível de racionalidade econômica dos agentes nas escolhas do processo econômico decisório”, foi a Teoria da Escolha Racional, pois é a que melhor estabelece os parâmetros de aplicabilidade da “hipótese de racionalidade econômica”. Além disso, foi necessário contar com teorias econômicas que tratassem da tomada de decisões de forma complementar, uma vez que a ideia central é estabelecer um parâmetro para construir o conceito do nível de racionalidade das escolhas econômicas(especialmente as realizadas de forma instantânea).

Tanto os precursores quanto os partidários dessa teoria aceitam e aplicam as premissas dessa hipótese sem restrições prévias, ou seja, defendem que as escolhas econômicas dos agentes serão sempre ótimas, maximizadas(focadas no interesse próprio). E, para nossa pesquisa, consideram que tais escolhas atingem o nível máximo de racionalidade econômica.

A Teoria da Escolha Racional representa o grupo de agentes que fazem escolhas “ótimas” cujo nível de racionalidade é alto, enquanto as outras duas teorias escolhidas representam escolhas subótimas(nível moderado ou baixo de racionalidade econômica).

Segundo Arrow(1987), em seu artigo “Teoria Econômica e a Hipótese da Racionalidade”, a racionalidade econômica adquire sua força e significado do contexto social em que está inserida e é mais plausível sob condições ideais. Quando essas condições deixam de existir, os pressupostos de racionalidade tornam-se tensos e possivelmente auto contraditórios. A aplicação em casos concretos depende do processamento de informações e cálculo que está muito além do viável e que não pode ser bem justificado como resultado de aprendizado e adaptação.

Por um lado, a Teoria da Escolha Racional, proposta por autores como Gary Becker, Milton Friedman e K. Joseph Arrow, assume que os indivíduos são racionais e tomam decisões com base em seus interesses pessoais, permitindo que cada agente econômico faça sua escolha maximizando a utilidade(do consumo), ou o lucro (da empresa), ou o bem-estar social(quando se tratar de governo). Nesse caso, aplicabilidade plena da hipótese (baseada única e exclusivamente na maximização do interesse próprio) e escolhas ótimas dos agentes.

Segundo Downs(1999), para a Teoria da Escolha Racional, há dois momentos importantes: (1) a descoberta de quais objetivos o agente econômico que toma a decisão está perseguindo; e (2) a análise de quais são os meios mais razoáveis para alcançá-los. Segundo o autor, o termo “racional” refere-se a este segundo momento, cuja concepção de um “agente racional” está relacionada àquele que se move em direção às metas estabelecidas gastando o mínimo de recursos possíveis. A premissa é que o agente econômico (consumidor, empresário ou governamental) “racional” tenha um desempenho superior ao agente econômico “irracional”, pois o primeiro tende a ser mais eficiente que o segundo.

Becker(1976), em sua obra *The Economic Approach to Human Behavior*, apresenta uma ideia denominada “abordagem econômica do comportamento humano”, na qual estabelece que o comportamento otimizador dos indivíduos(maximizar benefícios e minimizar custos) não se aplica apenas às escolhas relacionadas ao consumo de bens e serviços econômicos, mas pode ser aplicado a aspectos da vida como, por exemplo: saúde, educação, prestígio e desejos em geral.

Ainda de acordo com Becker(1976), apesar do conceito teórico “ciência da alocação de recursos escassos para a satisfação de necessidades” atribuído à ciência econômica, esses recursos não devem ser entendidos apenas como recursos materiais, nem as necessidades apenas como necessidades materiais. Essa abordagem econômica assume que o comportamento otimizador(maximizar benefícios e minimizar custos) do indivíduo não está restrito aos “bens e serviços econômicos”, cujas preferências individuais são estáveis ao longo do tempo, ou seja, não se referem exclusivamente à concepção de mercado. Na abordagem, a economia não analisa condutas racionais, mas afirma que toda conduta racional é um tipo de comportamento econômico. Portanto, qualquer tipo de conduta ou comportamento pode se tornar objeto de análise econômica.

No que diz respeito à consolidação da Teoria da Escolha Racional, para as aplicações na ciência econômica, de acordo com Fernandez e Bèrni(2014), a Teoria da Escolha Racional se baseia na hipótese de racionalidade econômica, que consiste em uma série de premissas que tratam da criação de um “fragmento” do *Homo sapiens*, uma espécie de *Homo economicus*, que para fazer suas escolhas, durante o processo econômico decisório, obedece a uma série de pressupostos, que garantem que essas escolhas sejam sempre uma “escolha ótima”.

Essa Teoria da Escolha Racional é implementada pelos pensadores da “Escola de Chicago”, que organizam de forma sistemática a “hipótese de racionalidade econômica” com 08 (oito) premissas básicas sobre o comportamento dos agentes econômicos em suas interações, durante o processo econômico decisório, para descrever como se estabelece a escolha desses agentes econômicos.

Segundo Fernandez e Bèrni (2014), as premissas básicas mencionadas podem ser simplificadas da seguinte maneira: (1) os agentes têm uma estrutura determinada e ordenada de preferências (que representam seus desejos); (2) as preferências são completas (o agente prefere um bem a outro ou vice-versa, ou permanece indiferente entre as mercadorias) e transitivas (se o agente, diante de três mercadorias, prefere um bem a outro e este ao terceiro bem, então necessariamente preferirá o primeiro ao terceiro bem); (3) as preferências são exógenas (formadas fora do âmbito da modelagem) e permanecem inalteradas durante o processo de troca; (4) as preferências de cada agente econômico são independentes e incomparáveis com as de outros agentes; (5) os agentes atribuem diferentes utilidades aos possíveis resultados de suas ações; (6) os agentes atribuem probabilidades à realização dos resultados esperados, aos quais foram atribuídas utilidades; (7) os indivíduos agem fundamentalmente movidos pelo interesse próprio: agem com o objetivo de satisfazer seus interesses pessoais, sem levar em consideração outros aspectos considerados irrelevantes no processo; (8) como as crenças do agente são abaladas pela incerteza sobre a obtenção de resultados específicos, sua tomada de decisão considerará a média das utilidades proporcionadas pelas ações adotadas em resposta às probabilidades de ocorrência dos diferentes estados, sua utilidade esperada, que se esforçam por maximizar. As escolhas postuladas pela Teoria da Escolha Racional, por se basearem exclusivamente na maximização do interesse próprio, utilizando aspectos lógicos, são consideradas escolhas “ótimas”.

Essas 8(oito) premissas estabelecidas na “hipótese de racionalidade econômica” permitem que as escolhas dos agentes estejam livres de vieses e, ao mesmo tempo, sem a tradicional assimetria de informação, ou seja, que as partes de uma transação tenham mais informações do que a outra em um contexto de assimetria de informação. Por exemplo, ao

comprar um carro usado, o vendedor geralmente sabe mais sobre o estado real do veículo do que o comprador. Em grande escala, isso pode provocar desequilíbrios no mercado e até mesmo a anulação de operações. Por outro lado, o viés de escolha ocorre quando nossas decisões são influenciadas por questões psicológicas, neurológicas ou de outro tipo, não relacionadas à elaboração de orçamentos e à maximização do interesse próprio. Por exemplo, um consumidor cuja escolha de produto foi baseada em resenhas online tendenciosas ou falsas.

Mas, como demonstrado nesta pesquisa, as premissas dessa hipótese foram atribuídas a um ser fictício, o *Homo economicus*, cujas emoções e tendências não são levadas em consideração ao tomar decisões econômicas.

A primeira é que, para fazer uma escolha econômica, há uma estrutura determinada e ordenada de preferências, que representam os desejos de quem escolhe, ou seja, o agente econômico(empresa, governo, consumidor ou sociedade civil).

Essas preferências são completas, ou seja, quando A e B são escolhas econômicas, se o agente escolhe A, então revela que prefere A a B. Se escolher B, então revela que prefere B a A. Outra possibilidade é quando o agente é indiferente.

Outra possibilidade é quando o agente é indiferente, ou seja, é incapaz de escolher entre A e B, por isso, toda vez que é preciso escolher entre A e B, ele é incapaz de fazer uma escolha racional, ou seja, escolhe A ou B ou não escolhe. Essas escolhas também são transitivas: quando A, B e C são escolhas econômicas, então: Se o agente escolhe A em vez de B, isso significa que existe uma preferência revelada por A e não por B. E se o agente escolhe B em vez de C, significa que prefere B e não C. Portanto, nessas condições, ele escolherá(sempre) A, toda vez que tiver que escolher entre A e C, se essa escolha for racional.

Isso ocorre porque quem escolhe (o agente econômico) já revelou previamente que prefere A quando a escolha é entre A e B. Além disso, também revelou na segunda rodada de escolhas que prefere B a C. Portanto, se a escolha (entre A e C) for racional, terá que ser A em vez de C.

As preferências são exógenas (formam-se fora do âmbito do modelo) e permanecem inalteradas durante o processo de escolha. Além disso, as preferências de cada agente econômico são independentes e incomparáveis com as de outros agentes econômicos.

Os agentes atribuem diferentes utilidades aos possíveis resultados de suas escolhas econômicas e também atribuem probabilidades à realização dos resultados esperados, aos quais foram atribuídas utilidades.

Outra característica da hipótese de racionalidade econômica é que os agentes tomam decisões movidos fundamentalmente pela maximização do interesse próprio: agem com o objetivo de satisfazer seus interesses pessoais, sem levar em conta outros aspectos considerados irrelevantes no processo. Como as crenças do agente são abaladas pela incerteza da obtenção de resultados concretos, sua escolha levará em conta a média das utilidades proporcionadas pelas ações realizadas em resposta às probabilidades de que ocorram os diferentes estados, sua utilidade esperada, que se esforça por maximizar.

A principal advertência com relação à plena aplicabilidade da “hipótese de racionalidade econômica” é que é fácil compreender que não se pode agir assim no mundo real, pois há muitas condições para fazer uma escolha econômica, que geralmente estão sujeitas a diferentes percepções, situações e análises(instantâneas e simultâneas; quantitativas e qualitativas; holísticas e lógicas) de dados otimizados.

Essa hipótese de racionalidade econômica é um pilar fundamental nas teorias econômicas, mas sua validade e alcance têm sido objeto de debate entre filósofos e economistas. Segundo Popper(2005), um dos filósofos da ciência mais influentes do século XX, quando essa hipótese é analisada a partir de uma perspectiva epistemológica, utilizando o falsificacionismo como critério para distinguir a ciência da pseudociência, ela não resiste ao teste. Segundo ele, uma teoria científica deve ser suscetível de comprovação empírica e, portanto, refutável. A hipótese da racionalidade econômica, que postula que os agentes econômicos tomam decisões racionais e maximizam suas utilidades, se encaixa nesse contexto.

No entanto, Popper não concordava que a racionalidade econômica pudesse ser considerada uma verdade absoluta, pois não faria parte do procedimento científico. Deveria ser considerada uma hipótese empírica, útil para construir modelos econômicos, mas não como uma lei geral do comportamento humano. Para Popper, a racionalidade era uma ferramenta metodológica, não uma certeza ontológica.

A crítica de Popper à indução e ao verificacionismo também se aplica à hipótese da racionalidade econômica, com o argumento de que a ciência avança quando as teorias podem ser refutadas, não quando são confirmadas. A indução, segundo Popper(2005), é um método de raciocínio que parte de observações específicas para chegar a uma conclusão geral. Por exemplo, se observarmos que as escolhas econômicas em diversos momentos se baseiam na maximização do interesse próprio, podemos induzir erroneamente que todas as escolhas se baseiam na maximização do interesse próprio, o que se descreve como “falácia de indução”, pois, de fato, não é possível garantir que todas as observações futuras confirmem tal inferência, como, segundo ele, ocorre com a irrefutabilidade dessa hipótese de racionalidade econômica.

Por outro lado, o falsificacionismo, também proposto por Karl Popper, é uma abordagem epistemológica que diferencia as teorias científicas válidas das inválidas. Segundo Popper(2005), uma teoria científica deve ser suscetível de falseabilidade, ou seja, deve ser possível encontrar evidências que a contradigam. Em vez de verificar as teorias, a ciência tenta testá-las para comprovar se são falsas. Por exemplo, no que diz respeito à hipótese da racionalidade econômica, não se sabe se resistiria às tentativas de falseabilidade, por isso, até o momento, não pode ser refutada.

No entanto, segundo as informações contidas nesta pesquisa, a racionalidade perfeita, em que os agentes sempre tomam decisões ótimas, já não é aceita. As limitações cognitivas, a incerteza e os vieses afetam as decisões humanas. Popper reconhecia essas limitações, mas sustentava que a hipótese da racionalidade continua sendo útil como ponto de partida para a análise econômica.

Da mesma forma, segundo Kuhn(2013), em relação à racionalidade econômica, sua aplicação linear e uniforme não seria pertinente, tanto pelo que chamou de incomensurabilidade, ou seja, a dificuldade de comparar teorias científicas em paradigmas diferentes, ou seja, as teorias dentro de paradigmas distintos podem ser tão diferentes que não podem ser confrontadas ou avaliadas diretamente pela mesma medida de racionalidade.

Kuhn também argumentou que uma mudança de paradigma implica uma transformação radical na forma como os cientistas veem o mundo, e que, durante tais rupturas, a racionalidade pode ser redefinida e diferentes critérios podem ser aplicados para avaliar as teorias. Por fim, Kuhn ressaltou que a ciência é influenciada pelo contexto histórico, social e cultural. A

racionalidade não poderia ser formulada como uma constante imutável, mas moldada pelas circunstâncias.

Uma poderosa ferramenta derivada da hipótese de racionalidade econômica é a Teoria dos Jogos, que relaxa algumas das premissas da hipótese de racionalidade econômica proposta pela Teoria da Escolha Racional. Esta teoria é utilizada para modelar situações econômicas em que os resultados dependem da combinação de escolhas realizadas por vários agentes, seja de forma simultânea ou sequencial. As escolhas podem ser reveladas ou ocultadas.

Embora a Teoria dos Jogos pressuponha que a hipótese da racionalidade econômica seja plenamente aplicável, em termos das oito premissas mencionadas anteriormente nesta pesquisa, a aplicabilidade desse pressuposto(segundo a situação, dependendo do contexto) pode ser adaptada, personalizada e, portanto, relaxada ou flexibilizada.

Segundo esta teoria, sempre é importante considerar as limitações de cada uma das premissas da hipótese de racionalidade econômica ao aplicá-la para analisar empiricamente o comportamento econômico, especialmente o comportamento complexo que envolve uma rede de decisões e escolhas simultâneas ou sequenciais, reveladas ou ocultas, de forma que essas premissas se adaptem ao mundo real.

Alguns pensadores, ao analisar epistemologicamente esse comportamento, como Amartya Sen, T. Kuhn e K. Popper, afirmam que dessa forma não seria possível testar a hipótese da racionalidade econômica como hipótese nula, situando-a fora da definição epistemológica de hipótese. Criando assim um pseudo-escudo e tornando-a irrefutável. Dessa forma, a ciência econômica, segundo esses autores, estaria passando a passos largos de ciência normal para ciência extraordinária, que, com o passar do tempo, tenderia a deixar de ser uma ciência.

De forma resumida, Figueiredo(2009) e Souza e Malavazi(2020) fazem contribuições significativas a essa teoria. Por exemplo, exploram como aplicar a Teoria dos Jogos à distribuição de custos conjuntos entre diferentes participantes, propondo que é possível encontrar uma solução eficiente para a distribuição de custos. A proposta consistia em um modelo matemático para a distribuição conjunta de custos, levando em consideração as estratégias racionais dos participantes. Nesse caso, os resultados mostram que, em determinadas condições, é possível alcançar uma distribuição eficiente dos custos.

Também exploram a história e as aplicações da Teoria dos Jogos em diferentes contextos. Propõe-se que a Teoria dos Jogos tenha relevância prática em áreas como economia, política e guerra. Destacam-se alguns exemplos históricos e casos reais nos quais a Teoria dos Jogos foi aplicada com sucesso. Nesse sentido, os resultados mostram que a Teoria dos Jogos é uma poderosa ferramenta para entender as interações estratégicas.

Os autores também abordam algumas noções básicas da Teoria dos Jogos, partindo do pressuposto de que os participantes tentam maximizar seus ganhos de acordo com estratégias racionais. São abordados conceitos como o equilíbrio de Nash, jogos de soma zero e o dilema do prisioneiro, cujos resultados revelam, segundo os autores, a importância da hipótese de racionalidade econômica na análise de situações semelhantes a jogos.

A segunda teoria adotada para o constructo do nível de racionalidade econômica foi a Teoria da Racionalidade Limitada. Trata-se da teoria que fundamentou o segundo grupo de escolhas(as escolhas razoáveis) limitadas pela assimetria de informação, nesse sentido compõe o nível moderado da escolha.

Enquanto a Teoria da Escolha Racional atribui ao *Homo economicus* escolhas ótimas (livres de vieses e com informações completas, em vez de assimetria de informações), a Teoria da Racionalidade Limitada considera que as escolhas, apesar de estarem livres de vieses, têm as limitações atribuídas à assimetria de informações. Essa teoria também foi escolhida, precisamente porque trata a tomada de decisões de forma complementar, com diferentes níveis de racionalidade nas escolhas econômicas.

A assimetria de informações é um termo utilizado em economia para estabelecer que uma das partes envolvidas no processo de tomada de decisões econômicas possui mais informações sobre o contexto do que a outra parte. Essa informação desigual pode causar desequilíbrios. A assimetria de informações é considerada uma falha de mercado e está presente em muitas situações cotidianas. Por exemplo, os casos de seleção adversa (quando não é possível diferenciar entre boas e más escolhas) e risco moral (quando um dos agentes age de forma oportunista após a transação).

Essa teoria reconhece que os indivíduos têm capacidades cognitivas limitadas pela instantaneidade das decisões econômicas (assimetria da informação), ou seja, propõe a aplicabilidade parcial da hipótese da racionalidade econômica no mesmo contexto, de forma que as escolhas desses agentes (consumidores, governos e empresários) seriam subótimas, mas consideradas “satisfatórias”.

No entanto, há outros autores que também reconheceram a fragilidade da hipótese da racionalidade econômica, entre eles Knight (1921), em um trabalho (anterior à tese de Herbert Simon), “Risk, Uncertainty and Profit”, que introduz o conceito de incerteza e serviu de inspiração para a Teoria da Racionalidade Limitada. Segundo o autor, por meio de um método baseado na teoria dos preços da economia neoclássica, aspectos da tomada de decisões dos agentes (em condições constantes de conhecimento imperfeito) garantiriam um grau permanente de incerteza. Segundo o autor, isso tornaria muito difícil aplicar “a hipótese da racionalidade econômica” no trabalho empírico.

Segundo Simon (1978), o processo de escolha de um agente econômico envolve três fases: (1) determinar as estratégias possíveis no momento; (2) enumerar as possíveis consequências dessa escolha; (3) e escolher a melhor alternativa ponderando as escolhas e suas possíveis consequências. O autor destaca que é impossível que o agente econômico otimize a escolha de forma recursiva, precisamente porque se requer de forma instantânea e exige um conhecimento prévio de todas as alternativas e consequências.

Assim, essa teoria aborda as escolhas individuais dos agentes econômicos em situações complexas e incertas. Mas, apesar das limitações cognitivas que os impedem de processar todas as informações disponíveis e tomar decisões completamente racionais, os agentes buscam soluções satisfatórias, ou seja, aquelas que atendem às suas necessidades imediatas, levando em consideração as limitações de tempo, recursos e conhecimentos. Essa perspectiva teórica reconhece a simplificação do processo de tomada de decisão, o uso de heurísticas e a minimização da influência de fatores emocionais e sociais nas escolhas.

Com o tempo, a evolução cognitiva e o uso de novos processos tecnológicos nos permitiram compreender essas limitações, o que nos ajuda a melhorar nossos processos de tomada de decisão e a alcançar resultados mais eficazes, mesmo que não coincidam com os previstos pela Teoria da Escolha Racional.

Já com relação a Teoria do Prospecto, a hipótese da racionalidade econômica convencional é inaplicável. Esta teoria aborda diretamente as más escolhas, com um baixo nível de racionalidade econômica, que são consideradas ruins porque não representam o que os economistas pretendiam que os seres humanos fizessem. Também se escolheu esta teoria pela mesma razão que as demais: é a teoria que finaliza o raciocínio para elaborar — formulando um construto baseado nessas três teorias e de acordo com a hipótese de racionalidade econômica — o conceito de nível de racionalidade das escolhas econômicas (especialmente as feitas instantaneamente).

As escolhas são marcadas pelo viés e pela assimetria de informações. Completar o modelo econômico da pesquisa: o modelo em que a escolha econômica pode ser: (1) ótima, segundo a Teoria da Escolha Racional; (2) satisfatória, segundo a Teoria da Racionalidade Limitada; ou (3) ruim, segundo a Teoria das Perspectivas.

Na primeira, a hipótese de racionalidade econômica é plenamente aplicável (em todo o conteúdo de cada uma das oito premissas). Na segunda, aplica-se com reservas, ou seja, as escolhas são satisfatórias (sem viés de escolha, mas sujeitas à assimetria de informações). Na terceira, a do prospecto, as escolhas são ruins (porque são fortemente influenciadas por aspectos comportamentais e éticos), portanto, para essa corrente, a aplicação dessa hipótese para representar as escolhas econômicas não é factível: inaplicabilidade da hipótese de racionalidade econômica e de suas premissas.

Nesse sentido, a Teoria do Prospecto, proposta por Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979), sugere que os indivíduos tomam decisões com base em heurísticas e vieses cognitivas, levando em consideração perdas e ganhos potenciais. Assim, nesse caso, as escolhas econômicas seriam subótimas, pois além da assimetria de informações haveria viés na escolha, sendo, portanto, consideradas “ruins”. Propõe a inaplicabilidade da hipótese de racionalidade para os mesmos fins, no mesmo contexto.

Ao longo dos anos, Tversky e Kahneman (1981), Dosi e Egidi (1991) e Kreps (1990) demonstraram, em seus estudos, que a premissa central da Teoria da Escolha Racional não pode ser considerada um pressuposto válido para descrever ou explicar plenamente o comportamento econômico do homem em termos de escolha nos processos decisórios. Segundo os autores, essa é uma razão mais que suficiente para questionar a validade de uma hipótese.

Segundo Kahneman *et al.* (1986), conforme descrevem no artigo “Fairness and the Assumptions of Economics”, a Teoria do Prospecto (ou Teoria Prospectiva) era a teoria alternativa à Teoria da Escolha Racional quanto à aplicabilidade da “hipótese de racionalidade econômica”, no que realmente funciona, para entender, descrever ou explicar a “escolha” real dos agentes (consumidores, produtores ou governos) no processo econômico decisório e não como os economistas pensavam que os agentes deveriam escolher.

De acordo com Fernández Bêrni (2014), ao avaliar o princípio da racionalidade nas teorias econômicas, Karl Popper propôs três possíveis respostas a essa pergunta. O autor as examinou com suas respectivas estruturas lógicas. A primeira propõe que o postulado de racionalidade desempenhe o papel de uma lei geral do comportamento humano. A segunda exige que funcione como um axioma da teoria. Por fim, a terceira proposta sugere que o postulado de racionalidade seja entendido como uma regra metodológica. Portanto, esta pesquisa utiliza a última solução, que satisfaz a base conceitual do modelo de três etapas proposto para descrever a difusão da inteligência artificial.

Além disso, Morais(2012) concebe que algumas variantes da Teoria da Escolha Racional, sob a perspectiva da aplicabilidade da hipótese de racionalidade econômica, baseadas no uso da razão instrumental, diferem quase exclusivamente quanto aos critérios de utilização dessa hipótese, o que levanta a questão da viabilidade dessa teoria. O autor testa os limites operacionais de cada proposta para estimar, de forma geral, em que medida a escolha racional serve como ferramenta para casos concretos.

No contexto do axioma da teoria clássica, segundo Melo e Fucidji(2016), o modelo de racionalidade limitada de Herbert Simon para as escolhas econômicas dos agentes em sistemas complexos é plausível, sob o prisma da noção de escolhas subótimas logicamente consistentes. Devido à assimetria de informações, as escolhas instantâneas são satisfatórias.

Mendes da Silva *et al.*(2013) propuseram identificar a existência de relação estatística entre a escolha racional e o desempenho acadêmico de estudantes universitários de graduação. Segundo os autores, os resultados mostram que o desempenho acadêmico está diretamente relacionado com a escolha racional e altera os vieses cognitivos na tomada de decisões.

Esta teoria foi formulada no contexto da psicologia cognitiva, que descreve como as pessoas tomam decisões entre alternativas que envolvem risco, especialmente quando as probabilidades dos resultados são incertas. Segundo se postula, em geral, as pessoas tendem a basear suas decisões mais nas possíveis perdas do que nos ganhos potenciais. Nesse caso, as estruturas mentais também influenciam as escolhas dos agentes econômicos em cenários com resultados monetários.

Um experimento proposto por cientistas a estudantes sobre suas preferências(ou 50% de chances de ganhar 1.000 dólares e 50% de chances de não ganhar nada; ou um ganho certo de 450 dólares) revelou, surpreendentemente, que a maioria dos entrevistados optou pelo ganho certo, contrariamente à Teoria da Utilidade Esperada, que considera igualmente importantes os ganhos e as perdas do mesmo valor. A Teoria das Perspectivas destaca a aversão natural das pessoas ao risco.

A Teoria das Perspectivas tem seu próprio método e baseia-se em conclusões alcançadas por meio de hipóteses e testes empíricos ou práticos. No contexto financeiro, por exemplo, a Teoria das Perspectivas têm efeitos notáveis, como a tendência das pessoas de favorecer menos os resultados prováveis em relação aos seguros. Conclusões diametralmente opostas ao que defende a hipótese da racionalidade econômica.

## MÉTODO

Existem várias teorias que abordam a tomada de decisões no processo econômico do processo de tomada de decisões da ciência econômica. Escolhi três dessas teorias para estruturar um modelo econômico que leve em consideração o nível de racionalidade econômica, no contexto da aplicabilidade da “hipótese da racionalidade econômica” e das oito premissas associadas a essa hipótese, pois são as mais adequadas para a proposta de pesquisa.

Para que conste, nesta pesquisa foram investigadas outras teorias, mas não foram incluídas no modelo econômico proposto, como a teoria da Escolha Pública, baseada na maximização do autointeresse, ou seja, considera que os agentes envolvidos na política e nos serviços públicos agem racionalmente, buscando seus próprios interesses e maximizando utilidades.

No entanto, a política está impregnada de questões redistributivas, que podem causar conflitos entre eficiência e democracia. Portanto, segundo os partidários dessa teoria, as instituições e os incentivos configuram as escolhas dos agentes políticos e afetam o funcionamento do setor público.

Portanto, dadas essas três perspectivas distintas, mas complementares, pode-se deduzir que a discussão científica sempre versou sobre: refutar a hipótese da racionalidade econômica; ou buscar os defeitos epistemológicos dessa hipótese; ou qual dessas teorias é a correta (como se fossem mutuamente exclusivas), o que poderia ser transferido para outro contexto. É possível, então, que as características forneçam diferentes níveis de racionalidade econômica, que podem identificar o nível de racionalidade econômica nas escolhas realizadas durante o processo de tomada de decisões econômicas.

Essa variável, “o nível de racionalidade econômica das escolhas”, foi elaborada por meio de um construto utilizado nesta pesquisa, avaliando a aplicabilidade das hipóteses de racionalidade econômica contidas nessas três teorias (teoria prospectiva, racionalidade limitada e Escolha Racional).

Os resultados foram exatamente três níveis qualitativos de racionalidade econômica: (1) Baixo (da teoria prospectiva, cujas escolhas são consideradas ruins, do ponto de vista das premissas contidas na hipótese de racionalidade econômica, ou seja, inaplicabilidade da hipótese, já que as escolhas são feitas sob o efeito do viés de escolha e da assimetria de informação); (2) Moderado (da teoria da Racionalidade Limitada, cujas escolhas são consideradas satisfatórias, do ponto de vista das premissas da hipótese de racionalidade econômica, ou seja, há aplicabilidade parcial da hipótese de racionalidade, pois, embora não se considere o viés de escolha, ainda persiste a assimetria de informação); e (3) Alto (da Escolha Racional, cujas escolhas são ótimas, ou seja, livres de viés de escolha e com informações completas).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos houve um aumento significativo no endividamento das famílias brasileiras. Em maio de 2024, a proporção de famílias endividadas atingiu 78,8% conforme dados da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do consumidor (PEIC) realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens e Serviços (CNC), um dos maiores níveis de endividamento desde 2022. Além disso, a falência de empresas no Brasil tem sido um ponto preocupante, de acordo com Serasa Experian e a Central de Informações de Mercado, os relatórios atribuem à instabilidade econômica, alta carga tributária e dificuldade de acesso ao crédito, como principais responsáveis pela alta taxa de falência de empresas no país.

Com relação ao governo, de acordo com os relatórios do TCU, dos Tribunais de Contas Estaduais e da CGU e Controladorias Estaduais e Municipais, é possível identificar uma quantidade razoável de programas e projetos associados a políticas públicas fracassados. Também se registra ineficiência na gestão do orçamento público. Segundo esses órgãos, os principais problemas são: má gestão, planejamento inadequado, a leniência da análise processual e a corrupção.

Na prática, as informações (em sua maioria) são assimétricas, o viés de escolha existe, se houver a maximização do auto-interesse, não necessariamente haverá desenvolvimento econômico sustentável, uma vez que a ética e o interesse coletivo (e global) ficaram fora da equação. Em função disso, é plausível buscar alternativas para a construção de uma nova hipótese de racionalidade econômica que atenda aos problemas socioeconômicos do terceiro milênio como preconiza Harari (2018).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROW, K. J. Economic Theory and the Hypothesis of Rationality. En *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. Editado por John Eatwell, Murray Milgate y Peter Newman, 1987.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- DALY, H. E.; COBB, J. B. *For the Common Good: Redirecting the Economy Towards Community, the Environment, and a Sustainable Future*. Boston: Beacon Press, 1989.
- DOWNNS, A. *Uma teoria econômica da democracia*. EDUSP, 1999.
- FERNANDEZ, B.P. M.; BÊRNI, D. A. Sobre el estatuto epistemológico de la racionalidad económica según Karl Popper. *Estudios Económicos*, São Paulo, 44, p. 847-880, 2014.
- FIGUEIREDO, R. S. Teoria dos Jogos: Conceitos, Formalização Matemática e Aplicação à Distribuição de Custo Conjunto. *Gestão & Produção*, v. 16, n. 3, p. 421-434, 2009.
- HARARI, Y. N. *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. Nova York: Harper, 2015.
- KNIGHT, F. *Risk, uncertainty and profit*. The River Side Press, 1921.
- KUHN, T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- MENDES, W. S.; ROSSONI, L.; BARROS, L. A. B. de C.; Bandeira-De-Mello, R. (2013). Academic performance and Prospect Theory: an empirical study on decision-making behaviour. *Revista de Administração Contemporânea*. 2013.
- POPPER, K. *The Logic of Scientific Discovery*. Londres: Hutchinson, 1959.
- SEN, A. *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- SIMON, H. A. A Behavioural Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.
- SIMON, H. A. Rationality as process and as product of thought. *The American Economic Review*, v. 68, n. 2, p. 1-16, 1978.
- SOUZA, W. A. V.; Malavazi, M. C. *Teoria dos Jogos: Uma Abordagem através da História e suas Aplicações*, 2020.
- TURNER, R. K.; PEARCE, D. W. *Sustainable Economic Development: Economic and Ethical Principles*. In: TURNER, R. K. (Ed.). *Economics and Ecology*. Londres: Chapman & Hall, 1993.

## TIPOS DE LÍDERES: CARACTERÍSTICAS, PONTOS FORTES E FRACOS DE CADA ESTILO

### TYPES OF LEADERS: CHARACTERISTICS, STRENGTHS, AND WEAKNESSES OF EACH STYLE

### TIPOS DE LÍDERES: CARACTERÍSTICAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CADA ESTILO

Eliandro Dantas Bomfim  
eliandroedb@hotmail.com

BOMFIM, Eliandro Dantas. **Tipos de líderes: características, pontos fortes e fracos de cada estilo.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 69 – 76, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203. **Orientadora:** Profª Drª. Yara Therezinha de Almeida Lozano.

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da flexibilidade e da diversidade de estilos de liderança na promoção de impactos positivos sobre as equipes. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, que proporcionou uma análise aprofundada de diferentes teorias e autores sobre liderança em múltiplas perspectivas. Inicialmente, o artigo explora o conceito de liderança, evidenciando que o papel de líder vai além de instruir, incluindo o desenvolvimento, o apoio e a motivação das pessoas na equipe. Em seguida, são discutidos diversos estilos de liderança – como o visionário, diretivo, conselheiro, democrático, agregador e autoritário –, apresentando as características e contextos em que cada estilo pode ser mais eficaz e influenciar a dinâmica e o clima de trabalho. A conclusão aponta que a eficácia de um líder está fortemente associada à sua habilidade em adaptar o estilo de liderança às necessidades da equipe e às circunstâncias, especialmente em contextos que envolvem equipes multigeracionais. A falta de percepção sobre as especificidades de cada grupo geracional pode gerar conflitos, sendo essencial que líderes desenvolvam competências para gerenciar essas dinâmicas de forma eficaz. Assim, o estudo reforça que a flexibilidade e o entendimento dos diferentes estilos de liderança são pilares essenciais para fomentar um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

**Palavras-chave:** Liderança. Estilos. Flexibilidade. Desempenho.

#### SUMMARY

This article aims to analyze the importance of flexibility and diversity in leadership styles in promoting positive impacts on teams. The adopted methodology was a literature review, which provided an in-depth analysis of different theories and authors on leadership from multiple perspectives. Initially, the article explores the concept of leadership, highlighting that the leader's role goes beyond instructing, encompassing the development, support, and motivation of team members. Subsequently, various leadership styles – such as visionary, directive, coaching, democratic, affiliative, and authoritarian – are discussed, presenting the characteristics and contexts in which each style may be most effective and influence team dynamics and work climate. The conclusion points out that the effectiveness of a leader is strongly associated with their ability to adapt their leadership style to the needs of the team and circumstances, especially in contexts involving multigenerational teams. The lack of awareness regarding the specificities of each generational group can lead to conflicts, making it essential for leaders to develop skills to manage these dynamics effectively. Thus, the study reinforces that flexibility and understanding of different leadership styles are essential pillars for fostering a productive and harmonious work environment.

**Keywords:** Leadership. Styles. Flexibility. Performance.

#### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la importancia de la flexibilidad y la diversidad de estilos de liderazgo en la promoción de impactos positivos en los equipos. La metodología adoptada fue la revisión bibliográfica, que proporcionó un análisis profundo de diferentes teorías y autores sobre liderazgo desde múltiples perspectivas. Inicialmente, el artículo explora el concepto de liderazgo, evidenciando que el papel del líder va más allá de instruir, incluyendo el desarrollo, el apoyo y la motivación de las personas en el equipo. A continuación, se discuten diversos estilos de liderazgo – como el visionario, directivo, consejero, democrático, afiliativo y autoritario –, presentando las características y los contextos en los que cada estilo puede ser más eficaz e influir en la dinámica y el clima de trabajo. La conclusión señala que la eficacia de un líder está fuertemente asociada a su habilidad para adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades del equipo y a las circunstancias, especialmente en contextos que

involucran equipos multigeneracionales. La falta de percepción sobre las especificidades de cada grupo generacional puede generar conflictos, siendo esencial que los líderes desarrollen competencias para gestionar estas dinámicas de manera eficaz. Así, el estudio refuerza que la flexibilidad y la comprensión de los diferentes estilos de liderazgo son pilares esenciales para fomentar un ambiente de trabajo productivo y armonioso.

**Palabras clave:** Liderazgo. Estilos. Flexibilidad. Desempeño.

## INTRODUÇÃO

A liderança é um conceito amplamente debatido e estudado no contexto organizacional, sendo amplamente reconhecida como um dos principais fatores determinantes para o sucesso das empresas e o desempenho eficaz das equipes. Este artigo busca explorar as diversas nuances dos estilos de liderança, examinando de que forma as características individuais de cada líder influenciam a gestão de pessoas e a consecução de resultados organizacionais. O foco da análise concentra-se em compreender como líderes com perfis distintos impactam o ambiente de trabalho, especialmente em contextos de diversidade geracional, onde conflitos podem surgir em decorrência das diferenças de valores e expectativas entre os membros da equipe.

A problemática central deste estudo reside na identificação de como a flexibilidade na adoção de diferentes estilos de liderança pode afetar positivamente a dinâmica organizacional. A hipótese proposta sugere que a capacidade de um líder de adaptar seu estilo de gestão de acordo com as necessidades e desafios específicos de cada situação contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo. Nesse sentido, a relevância do tema se destaca em virtude da crescente complexidade das organizações contemporâneas, que exigem líderes capazes de navegar por contextos multifuncionais e intergeracionais.

A justificativa para a realização deste estudo é clara: o entendimento profundo dos estilos de liderança e suas implicações é crucial para o desenvolvimento de competências que visam maximizar a performance coletiva, reduzir conflitos e promover um clima organizacional saudável. Portanto, este artigo se propõe a analisar não apenas os principais tipos de liderança, mas também a discutir suas características, vantagens e desvantagens em diferentes contextos organizacionais.

Para atingir esses objetivos, a metodologia adotada consiste em uma revisão bibliográfica abrangente, que inclui a análise de obras de autores de referência na área, como Kouzes e Posner, Bass e Goleman, entre outros. Esse embasamento teórico será fundamental para sustentar as análises e reflexões apresentadas ao longo do artigo, proporcionando uma visão crítica e fundamentada sobre a importância da liderança eficaz nas organizações modernas.

Assim, busca-se contribuir para o avanço do conhecimento sobre liderança, destacando a necessidade de um enfoque estratégico que leve em consideração as particularidades de cada situação e os desafios que surgem em um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e diversificado.

## **LIDERANÇA EFICAZ: A IMPORTÂNCIA DA FLEXIBILIDADE E DOS ESTILOS NA INFLUÊNCIA POSITIVA DAS EQUIPES**

Quando se fala em líder, muitas vezes a imagem que vem à mente é de alguém que manda, quem dá as ordens. No entanto, o conceito de liderança vai muito além disso. Um líder é aquele que motiva, direciona, conduz e forma. Ele não apenas delega tarefas, mas também está presente para apoiar e incentivar a equipe, buscando sempre o crescimento de todos. Um líder de verdade compreende a importância de ouvir, adaptar-se e ser flexível diante dos desafios.

Ele sabe que o sucesso da organização está diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte dela. Para Kouzes e Posner(1991), a arte da liderança começa com o autoconhecimento e o domínio sobre si mesmo. Embora um líder seja frequentemente comparado a um chefe, essa ideia tem sido cada vez mais refutada, destacando o líder como alguém extremamente capaz de entender e motivar pessoas, já que estas são seu foco, enquanto um chefe estaria mais voltado para o trabalho em si. Segundo Mesquita(2008), a liderança é um tema multifacetado que tem sido objeto de estudo por diversas áreas do conhecimento, especialmente pela administração.

A complexidade desse construto e sua relevância para o funcionamento das organizações a tornam um tema perene nas pesquisas acadêmicas.

Assim, o líder não apenas desempenha um papel de comando, mas também exerce a habilidade de influenciar positivamente o grupo como um todo.

Ele é capaz de motivar, inspirar e orientar seus membros, criando um ambiente onde todos se sentem valorizados e engajados. Esse impacto positivo é crucial para fomentar a colaboração e promover o crescimento individual. Bass(1990) afirma que as decisões de um líder afetam as pessoas, tornando-as agentes de mudança.

Dentro de uma organização, os líderes são responsáveis por gerenciar todo o portfólio da empresa com foco nas pessoas, para que essas possam gerar resultados. Hunter(2006) enfatiza que o ato de liderar envolve influenciar e conquistar pessoas.

Dentro do tema liderança, é fundamental considerar as características individuais dos líderes e como essas características podem ser aplicadas estrategicamente, dependendo do objetivo desejado ou da necessidade de resolver uma situação específica. Na literatura atual, seis nomenclaturas são amplamente utilizadas para distinguir os diferentes estilos de liderança: visionário, diretivo, conselheiro, democrático, agregador e autoritário.

Goleman(2015) apresenta uma perspectiva similar, mas com algumas variações nos termos, referindo-se aos estilos como visionário, treinador, afetivo, democrático, modelador e coercitivo. Embora haja diferenças nas terminologias, a essência desses estilos permanece semelhante, refletindo abordagens distintas para a liderança, cada uma adequada a contextos e necessidades particulares.

### **OS PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇA**

A liderança é uma peça-chave no quebra-cabeça do sucesso organizacional, e sua importância vai muito além das funções administrativas. Ela molda a cultura da equipe, define como as pessoas se conectam e colabora na busca por objetivos em comum.

O tema dos estilos de liderança nos revela um leque diversificado de abordagens, cada uma trazendo suas nuances, forças e fraquezas.

Por exemplo, a liderança visionária não apenas projeta um futuro inspirador, mas também galvaniza as equipes em torno de uma missão compartilhada. Por outro lado, o líder autoritário pode oferecer a rapidez decisória necessária em tempos críticos, mas sua centralização pode sufocar a criatividade e o engajamento. E quando consideramos a diversidade geracional, a complexidade aumenta: líderes devem ser capazes de navegar pelas diferentes expectativas e experiências de cada grupo, mediando conflitos e promovendo um ambiente colaborativo. Assim, adentrar nesse universo de estilos de liderança nos proporciona não apenas um entendimento mais profundo sobre a dinâmica humana no trabalho, mas também ferramentas para potencializar o desempenho das equipes e garantir resultados duradouros.

## **LÍDER VISIONÁRIO**

O líder visionário é aquele que toma decisões com base no que acredita ser mais eficaz para ajudar sua empresa ou organização a alcançar seus objetivos, ao invés de se restringir apenas à situação atual. Esse tipo de líder está constantemente em busca de novas maneiras de atingir suas metas. “Canaliza as pessoas para visões e sonhos compartilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho. É apropriado para situações onde ocorram mudanças que exigem uma nova visão.”(SANTOS *et al.* 2011, p.07).

## **LÍDER DIRETIVO**

Também chamada de liderança autocrática, a liderança diretiva é aquela em que o líder assume a responsabilidade total pelas decisões, sem consultar seus subordinados. Nesse estilo, o líder centraliza a execução das tarefas, mantendo o controle sobre todos os aspectos do trabalho.

Embora possa ser eficiente em situações que exigem decisões rápidas, essa abordagem pode limitar a criatividade e o engajamento da equipe, pois os liderados têm pouca ou nenhuma influência sobre o processo decisório. “No estilo autocrático a interferência das pessoas envolvidas no processo é praticamente nula, pois o líder prefere sanar os problemas sozinho. Essa prática é definida pela centralização do poder e/ou autoridade, onde o foco é nas tarefas e nos objetivos, sem a opinião da equipe”(GAMA, 2019, p.5).

## **LÍDER CONSELHEIRO**

Outro estilo de liderança que se destaca é o de conselheiro, mais assessor do que os outros. Esse líder tem um grande diferencial: a capacidade de servir. Ele está sempre disponível para oferecer feedbacks construtivos e atuar como um verdadeiro coach, focando no desenvolvimento contínuo de sua equipe.

Além de orientar, ele se empenha em entender as necessidades individuais dos membros do time, criando um ambiente de confiança e crescimento.

Sua abordagem é personalizada, buscando não só o sucesso do grupo, mas também o aprimoramento pessoal de cada um, o que resulta em uma equipe mais coesa e eficiente. “Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.”(SANTOS *et al.* 2011, p.07).

## **LÍDER DEMOCRÁTICO**

A liderança democrática se destaca por envolver os colaboradores em praticamente todos os aspectos da empresa ou setor.

Nesse estilo, o gestor distribui responsabilidades entre os membros da equipe e os inclui ativamente nas discussões e decisões.

A participação conjunta na tomada de decisões fortalece o compromisso e a cooperação dentro do grupo, promovendo um ambiente onde as ideias e opiniões de todos são consideradas. Isso cria uma dinâmica mais colaborativa, onde cada membro tem a oportunidade de contribuir para o sucesso da organização.

Além disso, ao valorizar a contribuição de cada pessoa, esse tipo de liderança pode aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

A transparência nas decisões também ajuda a construir confiança entre o líder e a equipe, essencial para o alcance de metas comuns. Silva(2016) observa que o estilo de liderança democrática coloca o líder em um papel mais colaborativo, promovendo debates e discussões entre todos os membros da equipe.

De acordo com essa abordagem, o líder estimula a participação de todos na formulação de estratégias e na tomada de decisões, permitindo que o grupo defina as técnicas e providências necessárias para alcançar os objetivos.

Cada integrante tem liberdade para escolher com quem trabalhar, e a equipe decide sobre a divisão das tarefas.

O líder atua como um membro do grupo, focando em orientar e apoiar, e limita suas críticas a aspectos factuais. Essa abordagem fortalece o relacionamento e a amizade entre os membros do grupo, resultando em um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, mesmo na ausência do líder.

## **LÍDER AGREGADOR**

Os líderes agregadores são essenciais para estabelecer um ambiente que favoreça a conquista de resultados sustentáveis. Eles são os profissionais que acrescentam valor positivo à equipe, contribuindo significativamente para um clima de trabalho saudável.

Esses líderes têm a habilidade de unir as pessoas e fortalecer o espírito de equipe, promovendo uma cultura de colaboração e respeito. Ao criar um ambiente favorável, os

agregadores ajudam a garantir que todos os membros da equipe se sintam valorizados e engajados, o que, por sua vez, impulsiona o desempenho geral da organização e facilita a realização de objetivos a longo prazo. Segundo Goleman(2002), o estilo agregador foca nas pessoas, priorizando valores individuais e emocionais em vez de apenas tarefas e objetivos.

O líder agregador se esforça para manter os funcionários satisfeitos e promover harmonia entre eles. Ele controla a equipe por meio da construção de fortes laços emocionais, colhendo os benefícios de uma lealdade intensa.

Esse estilo tem um efeito positivo na comunicação, pois líderes confiáveis estabelecem uma visão clara, definem padrões e comunicam aos funcionários como suas funções contribuem para os objetivos do grupo. Alternando cuidadosamente entre essa abordagem e outras, o líder agregador cria uma combinação eficaz que favorece a cooperação e o engajamento dentro da equipe.

## **LÍDER AUTORITÁRIO**

A liderança autoritária se destaca pelo controle absoluto na execução das tarefas e pela aplicação rígida das regras estabelecidas. Esse estilo é marcado pela centralização do poder, onde o líder toma decisões de forma unilateral, sem considerar a contribuição ou o envolvimento dos colaboradores.

Essa abordagem pode criar um ambiente de trabalho que limita a inovação e a criatividade, devido à mínima participação da equipe. Embora seja eficaz em situações que demandam decisões rápidas e uma gestão rigorosa, a falta de autonomia e a predominância do comando autoritário frequentemente afetam o moral e o engajamento da equipe.

A longo prazo, isso pode resultar em um clima organizacional mais rígido e menos colaborativo. Apesar de compartilhar algumas características com o estilo diretivo, a liderança autoritária se diferencia por seu grau mais intenso de controle. Takahashi(1991) observa que esse estilo é fundamentado na centralização do poder, com a crença de que os indivíduos são naturalmente preguiçosos e irresponsáveis, exigindo, portanto, um controle rigoroso e um conjunto de regras estritas para garantir a eficiência e a ordem na equipe.

Dentro do tema de liderança, o sucesso está em saber aplicar diferentes estilos conforme o momento e o objetivo desejado, maximizando os resultados.

Observa-se que o líder é um grande influenciador, capaz de gerar impactos tanto positivos quanto negativos.

Quando se trata de conflitos geracionais, a competência do líder se torna ainda mais crucial.

A falta de entendimento sobre as dinâmicas intergeracionais pode levar o líder a se envolver nos conflitos, especialmente se ele não souber como gerenciar de forma eficaz colaboradores de gerações diferentes.

A habilidade de adaptar a abordagem e entender as particularidades de cada grupo geracional é essencial para manter um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise aprofundada dos estilos de liderança revela a complexidade e a relevância da flexibilidade no ambiente organizacional moderno. Mais do que gestores de tarefas, os líderes desempenham um papel estratégico e fundamental na motivação, engajamento e desenvolvimento das equipes.

Cada estilo – seja visionário, diretivo, conselheiro, democrático, agregador ou autoritário – traz consigo características únicas que impactam o ambiente de trabalho e a performance dos colaboradores de maneiras distintas.

O verdadeiro diferencial de um líder eficaz está na sua habilidade de ajustar seu estilo de liderança conforme as necessidades do grupo e as circunstâncias organizacionais, construindo um clima que favorece produtividade, bem-estar e alta performance.

A liderança eficaz torna-se ainda mais essencial em contextos de diversidade geracional, onde o entendimento das dinâmicas entre diferentes gerações é crucial. Um líder que compreende e valoriza as especificidades de cada faixa etária consegue não apenas evitar conflitos, mas também fomentar um ambiente de colaboração, onde a inovação emerge naturalmente das interações entre diferentes visões e experiências.

Ao investir no desenvolvimento do autoconhecimento e na escuta ativa, o líder assume um papel de agente de transformação, promovendo um ambiente em que o sucesso coletivo é alcançado pela combinação de talentos e esforços individuais.

Dessa forma, a liderança precisa ser encarada como um processo dinâmico e adaptativo, onde o foco nas pessoas é o alicerce para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

A crescente relevância desse tema no campo da administração e nas pesquisas acadêmicas evidencia a busca contínua por modelos de gestão que priorizem o capital humano, promovendo práticas que valorizem as potencialidades de cada colaborador.

A aplicação de uma liderança flexível e contextualizada não apenas maximiza os resultados organizacionais, mas também contribui significativamente para o crescimento e a satisfação pessoal dos membros da equipe.

Esse modelo de liderança estabelece um ciclo virtuoso de aprendizado, inovação e desenvolvimento contínuo, essencial para organizações que buscam sustentabilidade e competitividade no cenário atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v.8, Issue 3, p. 19–31, 1990.
- DOS SANTOS, A. F.; PALHARES, C. F.; ABREU, M. G.; SILVA, M. D. G. C.; NASCIMENTO, W. T. Dez tipos de líderes que todo líder e liderado deveriam conhecer. *Revista Expressão*, n. 01, p. 21, 2011.
- GAMA, Bianca Péres; SUETH, Kenedy Coimbra Perciano; BASTOS, Carla Maria de Almeida Moraes. Líderes autoritários: consequências de seu comportamento sobre o rendimento dos colaboradores da empresa. *Múltiplos Acessos*, v. 4, n. 2, p. 28-38, 2019.
- GOLEMAN, D. O Poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. Liderança A Inteligência Emocional Na Formação Do Líder De Sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. p. 1-168.
- HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. O desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 31-255
- MESQUITA, Rita de Cássia Cunha Caldeira. Liderança e cultura organizacional: um estudo de caso na CETRE, 2015.
- SILVA, Ana Paula et al. A importância do líder democrático para o colaborador. *Revista Eletrônica FABE*, v. 6, n. 7, 2016.
- TAKAHASHI, Regina Toshie; PEREIRA, Luciane Lúcio. Liderança e comunicação. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 25, n. 2, p. 123-135, 1991.

**COMUNICAÇÃO EFETIVA PARA REDUZIR CONFLITOS GERACIONAIS:  
ABORDAGENS, DESAFIOS E SOLUÇÕES**  
EFFECTIVE COMMUNICATION TO REDUCE GENERATIONAL CONFLICTS:  
APPROACHES, CHALLENGES, AND SOLUTIONS  
COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA REDUCIR CONFLICTOS GENERACIONALES:  
ENFOQUES, DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Eliandro Dantas Bomfim  
eliandroedb@hotmail.com

BOMFIM, Eliandro Dantas. **Comunicação efetiva para reduzir conflitos geracionais: abordagens, desafios e soluções.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 77 – 86 ,Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203. **Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Yara Therezinha de Almeida Lozano.

### RESUMO

A comunicação é essencial para o desenvolvimento de relações interpessoais e profissionais, e no contexto organizacional, atua como uma ferramenta estratégica para alinhar equipes, resolver conflitos e alcançar objetivos comuns. Este estudo abordou a eficácia da comunicação organizacional e a importância de adaptar abordagens comunicativas a diferentes gerações, buscando reduzir conflitos e melhorar a colaboração. O problema central refere-se às barreiras comunicativas entre gerações, que apresentam formas distintas de expressão e expectativas diversas sobre interação. A hipótese é que práticas comunicativas claras e adaptadas podem diminuir ruídos e promover um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Como justificativa, destaca-se a relevância crescente de uma comunicação eficaz em ambientes de trabalho intergeracionais. Com o objetivo de analisar a comunicação organizacional e otimizar a interação entre gerações, o estudo explora os principais tipos de ruídos, práticas comunicativas para cada geração e a importância do feedback. Metodologicamente, é baseada em revisão bibliográfica, apresentando conceitos e boas práticas que podem ser implementadas. Conclui-se, que além dos fatores de comunicação verbal e não-verbal, digital e visual, os ruídos mais comuns, como barreiras linguísticas, fatores psicológicos, falta de clareza e estereótipos, que prejudicam a compreensão mútua. A adaptação da comunicação para minimizar esses obstáculos é vista como crucial para harmonizar as interações, especialmente em contextos organizacionais. A comunicação eficaz contribui para reduzir conflitos e valorizar a diversidade geracional, promovendo uma colaboração mais equilibrada e produtiva.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Gerações. Conflitos, Interação.

### SUMMARY

Communication is essential for the development of interpersonal and professional relationships, and in the organizational context, it serves as a strategic tool to align teams, resolve conflicts, and achieve common goals. This study addresses the effectiveness of organizational communication and the importance of adapting communicative approaches to different generations, aiming to reduce conflicts and improve collaboration. The central problem pertains to the communicative barriers between generations, which exhibit distinct forms of expression and diverse expectations regarding interaction. The hypothesis is that clear and adapted communicative practices can reduce noise and foster a productive and harmonious work environment. The justification highlights the growing relevance of effective communication in intergenerational work environments. Aiming to analyze organizational communication and optimize interaction between generations, the study explores the main types of noise, communicative practices for each generation, and the importance of feedback. Methodologically, it is based on a literature review, presenting concepts and best practices that can be implemented. It concludes that, in addition to verbal and non-verbal communication factors, digital and visual elements, the most common noise, such as language barriers, psychological factors, lack of clarity, and stereotypes, hinder mutual understanding. Adapting communication to minimize these obstacles is seen as crucial to harmonizing interactions, especially in organizational contexts. Effective communication contributes to reducing conflicts and valuing generational diversity, promoting more balanced and productive collaboration.

**Keywords:** Organizational communication. Generations, Conflicts. Interaction.

### RESUMEN

La comunicación es esencial para el desarrollo de relaciones interpersonales y profesionales, y en el contexto organizacional, actúa como una herramienta estratégica para alinear equipos, resolver conflictos y alcanzar objetivos comunes. Este estudio aborda la efectividad de la comunicación organizacional y la importancia de adaptar los enfoques comunicativos a diferentes generaciones, buscando reducir conflictos y mejorar la colaboración. El problema central se refiere a las barreras comunicativas entre generaciones, que presentan formas distintas de expresión y expectativas diversas sobre la interacción. La hipótesis es que prácticas comunicativas claras y adaptadas pueden disminuir ruidos y promover un ambiente de trabajo productivo y armonioso. Como justificación, se destaca la relevancia creciente de una comunicación eficaz en entornos de trabajo intergeneracionales. Con el objetivo de analizar la comunicación organizacional y optimizar la interacción entre generaciones, el estudio explora los principales tipos de ruidos, las prácticas comunicativas para cada generación y la importancia de la retroalimentación. Metodológicamente, se basa en una revisión bibliográfica, presentando conceptos y buenas prácticas que pueden ser implementadas. Se concluye que, además de los factores de comunicación verbal y no verbal, digital y visual, los ruidos más comunes, como las barreras lingüísticas, factores psicológicos, falta de claridad y estereotipos, perjudican la comprensión mutua. La adaptación de la comunicación para minimizar estos obstáculos se considera crucial para armonizar las interacciones, especialmente en contextos organizacionales. La comunicación eficaz contribuye a reducir conflictos y valorar la diversidad generacional, promoviendo una colaboración más equilibrada y productiva.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional. Generaciones, Conflictos. Interacción.

## INTRODUÇÃO

A comunicação é um processo complexo e multifacetado, essencial para o desenvolvimento de relações interpessoais e profissionais em qualquer contexto. No âmbito organizacional, a comunicação desempenha um papel ainda mais estratégico, pois vai além da simples troca de informações, assumindo uma função central no fortalecimento de equipes, na construção de vínculos e no aprimoramento das interações que sustentam o funcionamento das organizações. A capacidade de alinhar equipes em torno de objetivos comuns, de facilitar a resolução de conflitos e de promover uma cultura organizacional coesa e colaborativa está profundamente ligada à eficácia da comunicação. Com a crescente diversidade etária no mercado de trabalho, a necessidade de adaptar a comunicação às especificidades de diferentes gerações se torna evidente. Cada geração traz consigo distintas formas de expressão, preferências por determinados canais de comunicação e expectativas variadas sobre o ambiente de trabalho. Essas diferenças podem ser fonte de ruídos e mal-entendidos, dificultando o alinhamento e a colaboração entre os colaboradores. Neste artigo, discutimos a eficácia da comunicação no contexto organizacional e a importância de adaptar as práticas comunicativas às particularidades das diferentes gerações. Abordamos como o entendimento e a aplicação de abordagens comunicativas variadas são essenciais para o bom funcionamento das equipes em ambientes de trabalho cada vez mais diversificados.

O problema central deste estudo reside nas barreiras comunicativas entre gerações, um desafio que afeta diretamente a coesão e a produtividade das equipes. A Geração Baby Boomer, por exemplo, pode preferir interações mais formais e detalhadas, enquanto as gerações mais novas, como Millennials e Geração Z, tendem a priorizar a comunicação digital, rápida e direta. Com isso, questiona-se como uma comunicação organizacional eficiente pode ser promovida para minimizar conflitos e fortalecer a colaboração entre colaboradores de diferentes faixas etárias. A hipótese deste trabalho é que, ao adotar práticas comunicativas claras, inclusivas e adaptadas às necessidades e preferências de cada geração, é possível reduzir ruídos e aumentar o entendimento mútuo, o que contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

A relevância deste estudo está na importância crescente da comunicação eficaz em ambientes organizacionais, que hoje se caracterizam por sua diversidade e por um contexto intergeracional cada vez mais presente. A convivência de várias gerações no mercado de trabalho intensifica o potencial para conflitos, o que torna essencial uma abordagem comunicativa que respeite e valorize as diferenças entre os colaboradores. Ao desenvolver estratégias que promovam o diálogo aberto e a coesão interna, as organizações podem não apenas melhorar sua eficiência, mas também criar um ambiente mais inclusivo e acolhedor.

O objetivo geral deste artigo é analisar os principais aspectos da comunicação organizacional, com foco na adaptação das práticas comunicativas para otimizar a interação entre gerações. Especificamente, este estudo visa: (1) explorar os tipos de ruídos que dificultam o processo comunicacional no contexto intergeracional; (2) identificar as práticas comunicativas mais adequadas para cada geração presente no ambiente organizacional; e (3) examinar a importância do feedback constante e direcionado para o sucesso da comunicação e a redução de conflitos. O feedback regular permite que as partes ajustem suas expectativas e alinhem suas ações, promovendo uma comunicação mais clara e construtiva.

Para atingir esses objetivos, a metodologia adotada baseia-se em uma revisão bibliográfica que contempla estudos teóricos e empíricos sobre comunicação organizacional, com ênfase nas diferenças geracionais e nos fatores que impactam a eficácia comunicativa. Este levantamento permitirá identificar conceitos, perspectivas e boas práticas que podem ser inovadoras na maximização da clareza, eficiência e impacto positivo da comunicação em organizações intergeracionais. Ao reunir contribuições de especialistas e pesquisas recentes sobre o tema, este artigo busca oferecer insights práticos e aplicáveis para a construção de estratégias de comunicação que contribuam para um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso.

## **COMUNICAÇÃO: MEIOS, FORMAS E RUÍDOS; COMO DEVE SER UTILIZADA PARA REDUZIR ATRITOS GERACIONAIS.**

A comunicação é o processo pelo qual informações, ideias e sentimentos são transmitidos entre pessoas, utilizando-se de variados meios, como a fala, a escrita, gestos ou expressões faciais. Este processo é a base da interação humana e é fundamental para a construção de relações sólidas, seja no contexto pessoal ou profissional. “A comunicação é parte intrínseca de nossa existência, não estando apenas relacionada ao que se fala e sim à interação de um ser com outro, não estando sequer relacionada apenas aos humanos, pois os animais também se comunicam.”(BEZERRA, 2019, p. 16).

A eficácia da comunicação vai além do simples conteúdo da mensagem; ela também depende de como essa mensagem é transmitida, percebida e interpretada, levando em conta os contextos cultural e emocional dos envolvidos. Uma comunicação clara e empática tem o potencial de reduzir mal-entendidos e conflitos, promovendo a cooperação e o entendimento mútuo. Além disso, é através de uma comunicação eficiente que se pode alinhar expectativas, resolver problemas e criar um ambiente mais harmonioso. Quando bem executada, a comunicação pode unir diferentes pontos de vista e, assim, fortalecer os laços dentro de um grupo ou organização, contribuindo para a concretização de objetivos comuns e o crescimento coletivo.

Uma comunicação eficiente é essencial para reduzir conflitos entre pessoas de gerações diferentes, pois cada geração traz consigo valores, expectativas e formas de interagir que podem variar significativamente. Ao reconhecer essas diferenças e adotar uma abordagem comunicativa clara e inclusiva, é possível criar um ambiente onde todos se sintam ouvidos e respeitados. Isso inclui adaptar o estilo de comunicação às preferências de cada geração, como utilizar uma linguagem mais direta e tecnológica para os mais jovens, enquanto se opta por um tom mais formal e estruturado com os mais experientes. Além disso, ao fomentar um diálogo aberto e constante, é possível desmistificar preconceitos e alinhar expectativas, evitando mal-entendidos que poderiam escalar para conflitos. Essa prática não apenas harmoniza o ambiente de trabalho ou convívio, mas também valoriza a diversidade de perspectivas, contribuindo para soluções mais criativas e eficazes. Por outro lado, uma comunicação ineficiente pode acentuar as diferenças geracionais, criando barreiras que dificultam o entendimento mútuo. A falta de clareza, a escolha inadequada do meio de comunicação ou o desinteresse em compreender a perspectiva do outro podem gerar frustrações e ressentimentos. Isso pode levar a mal-entendidos frequentes, que, por sua vez, alimentam estereótipos e ampliam o distanciamento entre as gerações. Quando a comunicação falha, a colaboração é prejudicada, o que pode resultar em um ambiente de trabalho ou convívio caracterizado por tensões e conflitos constantes. Portanto, a eficácia da comunicação é um fator decisivo na gestão de conflitos entre gerações, sendo crucial para evitar que as diferenças se transformem em obstáculos ao progresso e à harmonia.

Dentro das organizações, a comunicação é crucial para o andamento do trabalho, sendo frequentemente referida como comunicação organizacional. Sem uma comunicação eficaz, a insatisfação entre os colaboradores tende a aumentar, o que pode afetar negativamente o ambiente de trabalho e a produtividade geral. Uma comunicação clara e eficiente é vital para manter a coordenação interna, alinhar expectativas e resolver conflitos de maneira construtiva. Além disso, contribui para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, onde todos se sentem valorizados e compreendidos. Em contraste, a falta de uma comunicação adequada pode gerar mal-entendidos, criar barreiras entre as equipes e ampliar a sensação de desconexão, prejudicando tanto as relações profissionais quanto o desempenho organizacional. Portanto, investir em estratégias de comunicação eficazes é essencial para promover a colaboração e o sucesso dentro da organização.

Uma comunicação organizacional eficiente favorece a coordenação interna e a qualidade dos produtos/serviços oferecidos no mercado, enquanto uma comunicação ineficiente pode afetar as relações profissionais e o desempenho. Por isso, o estudo dos aspectos críticos da comunicação, incluindo a identificação de áreas problemáticas e das estratégias de resolução a serem aplicadas, deve ser mais profundamente considerado na literatura de Comunicação Organizacional. Além disso, é importante o exame dos métodos de pesquisa mais adequados para desenvolver essa análise. Dentre as várias formas de avaliação da Comunicação Organizacional, a auditoria de comunicação tem ganhado espaço e relevância, devido à sua demonstrada validade, confiabilidade e viabilidade. (RUÃO apud HARGIE & TOURISH, 2016, p. 57).

Por diversas vezes, quando se fala em comunicação, a primeira coisa que vem à cabeça é conversar e falar. No entanto, vai muito além disso; envolve ouvir, compreender e adaptar-se. Devido ao fato de existirem muitos meios e formas de se comunicar, isso pode não ser uma

tarefa fácil. Usar o meio adequado para cada situação específica é extremamente importante. A escolha certa pode influenciar diretamente a eficácia da comunicação e ajudar a evitar mal-entendidos. Por exemplo, enquanto um e-mail pode ser eficaz para informações detalhadas e registradas, uma reunião presencial pode ser mais adequada para discussões complexas e negociações. Portanto, reconhecer o contexto e o objetivo da comunicação é essencial para garantir que a mensagem seja transmitida de forma clara e eficaz.

## FORMAS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo fundamental para o funcionamento de qualquer organização, e ela pode se dar por meio de diversas formas e canais, cada um com suas especificidades e adequações dependendo do contexto. As formas mais tradicionais incluem o telefone fixo, que ainda é amplamente utilizado para conversas diretas em empresas e residências, e o celular, que além de chamadas, permite o envio de mensagens de texto. O correio eletrônico (e-mail) também permanece como uma ferramenta importante para a troca de informações formais e documentadas via internet.

Atualmente, os aplicativos de mensagens instantâneas, como WhatsApp, Telegram e Signal, se destacam pela agilidade na comunicação rápida e pela facilidade de uso. Além disso, as redes sociais, como Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn, são amplamente utilizadas tanto para comunicação pessoal quanto profissional, criando um canal de interação global. Outro meio crescente de troca de informações é a comunicação visual digital, que inclui vídeos e animações que podem ser facilmente compartilhados online, oferecendo uma forma visualmente rica de comunicação.

Apesar da digitalização, o correio tradicional ainda é utilizado para o envio de cartas e pacotes físicos, principalmente em contextos que exigem documentos assinados ou itens físicos. Outro exemplo de uma forma de comunicação que combina eficiência e conveniência são as mensagens de voz, sejam elas deixadas em caixas postais ou enviadas por aplicativos de mensagens, facilitando a transmissão de informações sem a necessidade de chamadas diretas. Para reuniões mais estruturadas, a videoconferência, através de plataformas como Zoom, Microsoft Teams e Google Meet, tem se tornado indispensável, especialmente em ambientes de trabalho remoto.

## COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO-VERBAL

Dentro do escopo da comunicação, podemos dividi-la em verbal e não-verbal. A comunicação verbal inclui ferramentas como as reuniões, sejam elas presenciais ou virtuais, onde tópicos específicos são discutidos de maneira clara e direta. O telefone é outra ferramenta crucial para comunicações rápidas e dinâmicas, enquanto apresentações servem para transmitir informações a um público, muitas vezes com o auxílio de slides ou outros recursos visuais. “A capacidade de ouvir e compreender o outro inclui não apenas a fala, mas também as expressões e manifestações corporais como elementos fundamentais no processo de comunicação, a Cinésica, ou seja, o estudo da linguagem corporal, assume um papel importante na decodificação das mensagens recebidas durante as interações profissionais ou pessoais.” (SILVA *et al.*, 2000, p. 53)

Já a comunicação não-verbal envolve elementos como gestos, que são movimentos do corpo que complementam ou substituem a fala, expressões faciais, que transmitem emoções sem a necessidade de palavras, e a postura corporal, que pode indicar confiança ou até mesmo defensividade, dependendo da posição assumida pela pessoa.

## **COMUNICAÇÃO ESCRITA E DIGITAL**

Outro aspecto relevante é a comunicação escrita, que abrange desde os e-mails, uma ferramenta formal e profissional para troca de informações, até relatórios e memorandos, usados internamente para comunicar dados e decisões importantes dentro das organizações. Além disso, com o crescimento da internet, a comunicação digital passou a ser essencial, com redes sociais e mensagens instantâneas oferecendo novas formas de interação rápida e dinâmica. Plataformas como WhatsApp e Slack são exemplos disso, permitindo a comunicação em tempo real. Ruschel em 1996 já previa a grande evolução da comunicação digital. “A comunicação digital tem crescido em sua utilização com qualquer tipo de fonte de informação devendo no futuro substituir integralmente os sistemas analógicos na grande maioria das aplicações.”(RUSCHEL, 1996, p. 13).

Além disso, blogs e sites desempenham um papel importante na disseminação de informações e atualizações constantes.

## **COMUNICAÇÃO VISUAL E INTERPESSOAL**

A comunicação visual também tem ganhado espaço, especialmente com o uso de infográficos, que ajudam a representar dados de forma mais compreensível e atrativa, e vídeos, que podem ser utilizados para uma variedade de propósitos, desde o entretenimento até a instrução. Materiais como cartazes e flyers, sejam impressos ou digitais, continuam a ser uma forma eficaz de comunicar mensagens e promover eventos. Thelander (2018) observa que a comunicação visual é uma das três principais formas de comunicação, juntamente com a comunicação verbal e a não verbal. Esse tipo de comunicação ocorre através de elementos visuais e engloba uma ampla variedade de representações, como pinturas, desenhos, fotografias, gráficos, figuras e símbolos.

Por fim, a comunicação interpessoal se destaca em interações face a face, que são insubstituíveis em determinados contextos por conta da proximidade que oferecem, e em entrevistas, em que se busca obter informações específicas através de um diálogo estruturado. O feedback é outra forma de comunicação interpessoal que desempenha um papel vital na melhoria contínua do desempenho e dos comportamentos, sendo uma ferramenta de grande valor em ambientes profissionais. “A comunicação interpessoal é um processo de estabelecimento e manutenção de relações, envolvendo a apresentação do "eu " a "outros ", por meio de canais verbais e não verbais.” (MOREIRA, 2017, p. 75).

Nas comunicações, as partes mais importantes, sem as quais ela não acontece, são o emissor e o receptor. O emissor é responsável por formular e transmitir a mensagem, enquanto o receptor é quem a recebe e interpreta. A eficácia da comunicação depende da clareza e precisão com que a mensagem é enviada e compreendida. Além disso, a interação entre o emissor e o receptor pode ser influenciada por diversos fatores, como o contexto cultural e

emocional, que moldam a forma como a mensagem é recebida e respondida. O fator geracional também desempenha um papel importante, pois diferentes gerações têm estilos e preferências distintas de comunicação. Por exemplo, os mais jovens podem preferir meios digitais e uma linguagem mais informal, enquanto os mais velhos podem valorizar formas de comunicação mais tradicionais e formais. Compreender essas diferenças geracionais garante que a mensagem seja efetivamente recebida e interpretada, isso promove o sucesso comunicacional. Um problema no processo de comunicação pode ser os ruídos que dificultam o processo de emissão e recepção de uma mensagem.

## RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

Ruídos na comunicação ocorrem quando algum fator interfere na clareza e eficácia da troca de mensagens, comprometendo a compreensão mútua. Esses ruídos podem surgir de diversas formas e em diferentes contextos, sendo essenciais de serem reconhecidos e mitigados para garantir uma comunicação eficiente.

Um dos principais fatores que afetam a comunicação são as interferências conhecidas como “ruídos” no processo comunicacional. Se este fosse destituído de ruídos (problemas de comunicação), poderia se afirmar que o feedback (ação após o conhecimento da mensagem) resultante do processo seria o mais eficiente e completo, contudo, a realidade aponta discrepâncias quanto ao nível desejável de comunicação (DIAS *et al.*, 2004, p. 3).

- **Interferências Ambientais:** Sons externos, como música alta, ruídos de máquinas ou até conversas paralelas, podem desviar a atenção do receptor, tornando difícil a assimilação correta da mensagem. Essas interferências são particularmente comuns em ambientes de trabalho movimentados, onde o controle do som é limitado, e exigem cuidado para não comprometer o fluxo comunicativo.
- **Barreiras Linguísticas:** Diferenças de idioma ou o uso de jargões específicos podem resultar em interpretações equivocadas, especialmente em ambientes multiculturais. Quando os interlocutores não compartilham uma base linguística comum, a comunicação pode se tornar truncada ou incompleta, gerando desentendimentos e prejudicando o andamento de projetos ou negociações.
- **Fatores Psicológicos:** Emoções intensas, como estresse, ansiedade ou raiva, podem distorcer a percepção e a interpretação da mensagem recebida. Quando as emoções entram em jogo, o receptor pode interpretar as palavras de maneira enviesada, muitas vezes com um viés negativo, bloqueando o diálogo produtivo e causando conflitos desnecessários.
- **Problemas Técnicos:** Falhas em equipamentos utilizados para a comunicação, como microfones defeituosos, telefones com sinal fraco ou interrupções em sistemas de videoconferência, são exemplos de problemas técnicos que podem interromper ou distorcer a transmissão da mensagem. Esse tipo de ruído é comum em comunicações digitais, e pode frustrar tanto o emissor quanto o receptor, exigindo soluções rápidas para retomar o contato.
- **Falta de Clareza:** Mensagens mal estruturadas ou mal formuladas, com ideias vagas e sem coesão, podem confundir o receptor. A falta de clareza pode surgir

tanto em comunicações verbais quanto escritas, e é uma das principais causas de mal-entendidos, pois o receptor pode interpretar o conteúdo de maneiras diferentes ou contraditórias.

- **Diferenças Culturais:** Diversas normas e valores culturais podem gerar interpretações distintas da mesma mensagem, causando mal-entendidos. O que pode ser considerado aceitável em uma cultura pode ser mal interpretado ou até ofensivo em outra. Dessa forma, é fundamental que os comunicadores estejam cientes dessas diferenças para evitar a criação de barreiras no entendimento.

- **Preconceitos e Estereótipos:** Opiniões preconceituosas ou visões estereotipadas podem interferir no modo como uma mensagem é recebida e processada. Quando preconceitos entram em jogo, a objetividade da interpretação é comprometida, e o receptor pode filtrar a mensagem com base em preconceitos pré-estabelecidos, em vez de focar no conteúdo real.

- **Falta de Feedback:** A ausência de feedback adequado pode resultar em uma comunicação desconexa, onde o emissor não sabe se sua mensagem foi compreendida corretamente. Sem o retorno por parte do receptor, a comunicação pode se desviar, gerando interpretações incorretas e lacunas no entendimento. O feedback é crucial para ajustar a mensagem e garantir a eficácia do processo comunicacional.

Libonati e Souto Maior (1996) afirmam que os ruídos podem ocorrer devido ao uso excessivo de terminologia técnica, à quantidade de informações divulgadas, à capacidade de entendimento, ao uso de termos e expressões em outros idiomas, entre outros fatores que podem variar. Esses fatores demonstram a complexidade envolvida na comunicação, evidenciando a importância de estratégias claras e adaptadas ao contexto para minimizar os ruídos e garantir um fluxo comunicacional eficiente e produtivo.

## COMUNICAÇÃO EFICAZ

Quando a comunicação é eficaz, o emissor transmite a mensagem correta, utilizando o canal e a forma mais adequada, enquanto o receptor a decodifica de maneira precisa, resultando em uma comunicação eficiente. Esse processo não difere quando consideramos o fator geracional. Em uma organização que valoriza a comunicação como ferramenta para a resolução de conflitos, essa eficácia transforma relacionamentos.

Tibúrcio *et al.* (2014) destacam que, para que a comunicação realmente flua com clareza e eficiência, é importante construir um processo estruturado que conheça bem as ferramentas de apoio aos colaboradores. Eles enfatizam que uma comunicação eficaz depende não só de definir a mensagem e a resposta esperada, mas também de garantir que quem recebe a mensagem a entenda plenamente, eliminando qualquer possibilidade de dúvida.

Os líderes precisam estar atentos para resolver possíveis mal-entendidos e melhorar a clareza nas interações entre colaboradores, especialmente aqueles de diferentes gerações. Isso envolve a adaptação do estilo de comunicação para atender às expectativas e necessidades específicas de cada grupo etário, garantindo que todos se sintam compreendidos e respeitados. O feedback constante e direcionado é essencial para promover um ambiente de trabalho mais

equilibrado e produtivo, onde o conhecimento e a experiência de diferentes gerações podem ser valorizados e aproveitados de maneira estratégica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, a comunicação eficaz constitui um pilar fundamental tanto para as interações interpessoais quanto para o alcance do sucesso organizacional. Compreender e aplicar as diversas formas de comunicação — verbal, não verbal, escrita e digital — é essencial para promover a clareza, minimizar mal-entendidos e evitar conflitos, especialmente em contextos multiculturais e multigeracionais. Em ambientes onde colaboradores de diferentes origens culturais e idades coexistem, a capacidade de adaptação e a sensibilidade às necessidades e preferências de cada grupo se mostram imprescindíveis, uma vez que cada segmento pode apresentar estilos e desafios específicos de comunicação.

No ambiente organizacional, uma comunicação eficaz não só cria uma base para relacionamentos mais harmônicos, como também melhora significativamente a produtividade e o engajamento. A comunicação organizacional bem estruturada reduz as barreiras entre as equipes e facilita a troca de informações, permitindo que todos os colaboradores compartilhem uma visão e missão comum. Estratégias que levam em conta as particularidades dos colaboradores, como o uso de canais de comunicação apropriados e a criação de uma cultura de feedback constante, promovem um ambiente no qual a diversidade de perspectivas é valorizada e integrada ao processo decisório, resultando em decisões mais ricas e colaborativas.

Além disso, o domínio da comunicação técnica e interpessoal contribui para a redução de ruídos, tornando o processo de transmissão de mensagens mais claro e eficiente. A atenção aos detalhes comunicacionais é fundamental para evitar ambiguidades que podem gerar conflitos, assegurando que a mensagem atinja o receptor de forma precisa e completa. Dessa maneira, uma comunicação eficiente não só favorece a convivência pacífica entre colaboradores, como também impulsiona o crescimento conjunto e o sucesso organizacional ao criar um ambiente de trabalho em que todos se sentem ouvidos, respeitados e motivados a contribuir.

Por fim, a prática de uma comunicação estratégica e sensível aos contextos específicos da organização torna-se um diferencial competitivo, que possibilita a construção de uma cultura organizacional sólida e comprometida. Ao considerar os aspectos técnicos, emocionais e culturais da comunicação, as organizações promovem uma atmosfera de confiança e cooperação mútua, fundamental para alcançar resultados sustentáveis e garantir a continuidade do progresso. Em última análise, a comunicação eficiente é o motor que impulsiona o desenvolvimento individual e coletivo, estabelecendo as bases para o sucesso duradouro no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEZERRA, Karla Giselli de Oliveira. A comunicação em reuniões deliberativas: uma análise sobre como conversam os participantes de uma reunião à luz do protocolo de comunicação eficaz em grupo. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.
- DIAS, CBPA et al. Ruídos na comunicação entre a contabilidade e os seus usuários. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2004.
- LIBONATI, Jeronymo José; SOUTO MAIOR, Verônica Cunha. O papel da comunicação na contabilidade. In: Congresso Brasileiro De Contabilidade, 15, 1996, Fortaleza. Anais... Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 1996. v. 4. p. 230-254.
- MOREIRA, Nádia Xavier. A centralidade do corpo na comunicação interpessoal na organização militar. Revista Naval Psicologia em Destaque, v. 5, n. 05, p. 74-79, 2017.
- RUÃO, Teresa. A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. 2016.
- RUSCHEL, Orlando T. Princípios da comunicação digital. EDIPUCRS, 1996.
- SILVA, Lúcia Marta Giunta da et al. Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. Revista latino-americana de enfermagem, v. 8, p. 52-58, 2000.
- THELANDER, A. Visual communication. In: HEATH, R.L.; JOHANSEN, W. (ed.). *The international encyclopedia of strategic communication*. Boston: Wiley-Blackwell, 2018. p. 1-13.
- TIBURCIO, J. S. et al. (2014). A comunicação Interna como estratégia organizacional. Disponível em: [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf) >. Acesso em: 02 nov. 2024.

## FUNDAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES: ESTRUTURA, RECURSOS, CONFLITOS E OBJETIVOS

### FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONS: STRUCTURE, RESOURCES, CONFLICTS, AND OBJECTIVES

### FUNDAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA, RECURSOS, CONFLICTOS Y OBJETIVOS

Eliandro Dantas Bomfim  
eliandroedb@hotmail.com

BOMFIM, Eliandro Dantas. **Fundamentos das organizações: estrutura, recursos, conflitos e objetivos.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 87 – 94, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203. **Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Yara Therezinha de Almeida Lozano.

#### RESUMO

Este artigo analisa os fundamentos das organizações, com foco em sua estrutura, recursos, conflitos e objetivos. O problema central examina as interações entre os componentes organizacionais e seu impacto na eficácia institucional. A suposição sustenta que uma gestão integrada pode otimizar resultados, minimizando conflitos e promovendo um ambiente colaborativo. Para isso, foi realizada uma análise bibliográfica de obras clássicas e contemporâneas. O estudo identifica que as organizações são entidades técnico-sociais que, embora orientadas por objetivos diversos produtos e serviços, enfrentam desafios como os conflitos geracionais. Constatou-se que a inclusão de diferentes gerações é essencial para a inovação e resolução de problemas, além de potencializar a eficácia organizacional. A pesquisa conclui que práticas de gestão que valorizem as diferenças geracionais não apenas melhoram as relações internas, mas também refletem na satisfação dos clientes e na imagem da organização. Assim, uma gestão flexível e holística é crucial para a sobrevivência e a transformação social das organizações.

**Palavras-chave:** Organizações. Recursos. Ambiente.

#### SUMMARY

This article analyzes the fundamentals of organizations, focusing on their structure, resources, conflicts, and objectives. The central problem investigates the interactions between organizational components and their impact on institutional effectiveness. The premise holds that integrated management can optimize results by minimizing conflicts and promoting a collaborative environment. To achieve this, a bibliographic analysis of classic and contemporary works was conducted. The study identifies organizations as socio-technical entities that, while oriented toward diverse objectives—products and services—face challenges such as generational conflicts. It was found that including different generations is essential for innovation and problem-solving, as well as enhancing organizational effectiveness. The research concludes that management practices that value generational differences not only improve internal relations but also reflect on customer satisfaction and the organization's image. Thus, flexible and holistic management is crucial for the survival and social transformation of organizations.

**Keywords:** Organizations. Resources. Environment.

#### RESUMEN

Este artículo analiza los fundamentos de las organizaciones, enfocándose en su estructura, recursos, conflictos y objetivos. El problema central investiga las interacciones entre los componentes organizacionales y su impacto en la eficacia institucional. La premisa sostiene que una gestión integrada puede optimizar resultados al minimizar conflictos y promover un ambiente colaborativo. Para lograr esto, se realizó un análisis bibliográfico de obras clásicas y contemporáneas. El estudio identifica a las organizaciones como entidades técnico-sociales que, aunque orientadas hacia diversos objetivos—productos y servicios—enfrentan desafíos como los conflictos generacionales. Se encontró que incluir diferentes generaciones es esencial para la innovación y la resolución de problemas, así como para potenciar la eficacia organizacional. La investigación concluye que las prácticas de gestión que valoran las diferencias generacionales no sólo mejoran las relaciones internas, sino que también se reflejan en la satisfacción del cliente y en la imagen de la organización. Por lo tanto, una gestión flexible y holística es crucial para la supervivencia y la transformación social de las organizaciones.

**Palabras clave:** Organizaciones. Recursos. Ambiente.

## INTRODUÇÃO

As organizações desempenham um papel fundamental na sociedade contemporânea, sendo essenciais para o desenvolvimento econômico, social e cultural em diversos setores, como o público, o privado e o terceiro setor. Desde as pequenas empresas até as grandes corporações e instituições governamentais, todas compartilham desafios comuns relacionados à coordenação de pessoas, à gestão de recursos e à definição de objetivos estratégicos. Com o avanço da globalização e das tecnologias de comunicação, essas organizações enfrentam um ambiente de constante transformação, onde adaptabilidade e eficiência se tornam imperativos.

Entender as dinâmicas internas e externas das organizações, especialmente no que se refere à sua estrutura, à alocação de recursos e à definição de objetivos, tornou-se um tema de estudo complexo e multidisciplinar. Cada um desses elementos é fundamental para o funcionamento e o sucesso de qualquer organização, mas a interação entre eles pode ser desafiadora. A estrutura organizacional define a divisão de responsabilidades e o fluxo de informações, enquanto os recursos, tanto humanos quanto materiais e financeiros, representam o potencial de ação para alcançar os objetivos propostos. Além disso, a definição de objetivos orienta as atividades e direciona os esforços de todos os membros, servindo como base para a avaliação de desempenho e para a criação de uma identidade institucional.

O problema central deste estudo reside na análise das interações entre esses diferentes componentes organizacionais e na investigação de como essas interações impactam diretamente a eficácia e o desempenho das instituições. A gestão integrada, que considera a diversidade e a complexidade dos recursos e dos objetivos, é essencial para lidar com conflitos internos e promover um ambiente de colaboração.

Com isso, a hipótese que se pretende investigar é que a implementação de uma gestão integrada e sistêmica pode otimizar os resultados das organizações, ao equilibrar interesses divergentes, reduzir atritos e criar condições para que cada membro contribua efetivamente para o alcance dos objetivos comuns. Justifica-se a relevância deste trabalho pela necessidade de uma abordagem mais aprofundada sobre o funcionamento das organizações, levando em conta suas especificidades e a importância de práticas de gestão que integrem de forma harmônica recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais.

Em um cenário onde as organizações são continuamente desafiadas a inovar e se adaptar, estudar suas bases estruturais e funcionais se torna essencial para o desenvolvimento de modelos de gestão mais eficientes e resilientes.

O objetivo deste artigo é, portanto, analisar os fundamentos das organizações, com destaque para a estrutura, os recursos e os objetivos que sustentam suas atividades.

Por meio de uma análise bibliográfica, explorando obras clássicas e contemporâneas sobre a natureza das organizações, este estudo visa contribuir para uma compreensão mais detalhada e crítica dos processos organizacionais e dos desafios de gestão no contexto atual.

A partir desse estudo, busca-se não apenas um entendimento mais profundo das interações organizacionais, mas também propor caminhos que auxiliem gestores e líderes a promoverem práticas organizacionais mais eficientes e integradas.

## ORGANIZAÇÕES: ENTENDENDO O TERRITÓRIO ONDE ACONTECEM OS CONFLITOS

A palavra 'organização' é usada no cotidiano com vários sentidos diferentes. Pode se referir a uma pessoa que guarda objetos ou equipamentos em ordem ou controla recursos financeiros dentro de sua casa, mantendo suas contas em dia, etc. Porém, para a administração como ciência, a organização é o objeto de estudo. Toda organização tem objetivos.

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e, ao mesmo tempo, prestar diferentes serviços. Por exemplo, uma empresa montadora de veículos desenvolve, produz e comercializa ônibus, caminhões, peças e componentes, além de prestar serviços como assistência técnica e treinamento do pessoal de seus concessionários. A prefeitura de uma cidade ou o governo de um estado têm inúmeros objetivos nas áreas de saúde, educação, transportes, assistência social e outros. Objetivos que definem a relação de longo prazo da organização com seus clientes ou usuários são chamados de missões ou negócios. As organizações também têm objetivos de curto prazo, como produzir e vender certa quantidade de veículos no mês seguinte ou atender a certo número de pessoas no próximo ano. "Eficácia" é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos (MAXIMIANO, 2004, p. 92)

A organização é um organismo com diversos componentes que visa a um resultado. Esse resultado, em sua grande parte, é o lucro, que vem por intermédio da transformação de determinados recursos em um produto. No entanto, nem sempre o lucro é o objetivo principal, pois existem as organizações governamentais e as organizações não governamentais, chamadas de ONGs. Enquanto uma tem o objetivo de administrar recursos para gerir uma determinada demanda da população de um país, estado ou município, a outra age onde está primeira é 'falha'. Existem inúmeros sinônimos para se referir às organizações, como instituição, entidade, instituto, sociedade, corporação, companhia, órgão, organismo e fundação.

Como se sabe, existem diversos tipos de organizações, com objetivos e interesses distintos, desde as organizações com características culturais, políticas e humanitárias até às de natureza empresarial. Estas últimas distinguem-se das restantes pelos seguintes aspectos: são unidades que - embora constituídas, tal como as outras, com meios humanos, materiais e monetários - atuam na lógica das leis do mercado ou do plano e são condicionadas por variáveis ambientais que interagem com seu desenvolvimento (LISBOA, 2011, p.14).

Muitos autores abordam o tema da organização, pois, ao analisarmos, percebemos que todos fazemos parte de uma organização ou somos influenciados por elas. Dentro deste trabalho, torna-se fundamental compreender as organizações, já que nelas estão inseridas as pessoas. Embora sejam o pilar fundamental de uma organização, as pessoas também são geradoras de conflitos, incluindo os conflitos geracionais, que são o objeto deste estudo.

Considera-se uma organização como uma entidade técnico-social que procura realizar a sua razão de ser. A organização é uma entidade técnica, porque agrega recursos de natureza variada, e social, pelo fato de que alberga grupos de indivíduos em interações, prosseguindo objetivos comuns. Mas, também, considera-se a organização como uma entidade política, porque representa um espaço onde pessoas procuram o poder, isto é, ter influência sobre outros. Citamos como organização, por exemplo: Administração, Universidade, Pequena, Média e Grande empresa, Exército, Elenco

governamental, ONG (Organização Não Governamental), OIG (Organização Intergovernamental), Sindicato, etc.(TAMO, 2010, p. 27).

A importância de compreender o ambiente organizacional como um espaço onde os conflitos inevitavelmente emergem vai além de simplesmente reconhecer os fatores externos que o influenciam. De fato, é essencial entender que as interações entre os membros da organização ocorrem em um território marcado por diferenças de interesses, percepções e valores, que podem gerar tensões.

Essas dinâmicas são impulsionadas tanto pela estrutura formal quanto pelas relações informais, que, juntas, definem o espaço de atuação e os limites de cada indivíduo. Analisar esses elementos não apenas esclarece as causas subjacentes dos conflitos, mas também permite que gestores desenvolvam estratégias mais eficazes para gerenciá-los.

Mas quais são as partes que compõem uma organização? Segundo Chiavenato(2000), as organizações têm dimensões externas e internas, como. Ambiente Organizacional, Organização, Estrutura organizacional, Tecnologias, Pessoas e Tarefas.

A análise das estruturas organizacionais revela que, além de sua função prática, elas desempenham um papel fundamental na formação da cultura e dos valores de uma empresa. As estruturas influenciam diretamente a forma como os recursos são distribuídos, as hierarquias são estabelecidas e os objetivos são definidos e perseguidos.

Este processo cria um ambiente em que as expectativas individuais e coletivas podem entrar em choque, especialmente quando há uma desconexão entre os valores organizacionais e as necessidades dos colaboradores. Assim, a gestão desses aspectos se torna crucial para garantir um ambiente de trabalho que minimize atritos e potencialize o alinhamento entre os objetivos institucionais e pessoais.

Organização: Definições de organização e administração; abordagens teóricas pioneiras e análises críticas das teorias da administração e da organização.

Ambiente Organizacional: Dimensões do ambiente organizacional; tipos de ambientes organizacionais; relações das organizações com seu ambiente; diagnóstico e análise do ambiente organizacional.

Estrutura organizacional: Dimensões estruturais das organizações; tipos de estruturas organizacionais; cultura e mudança organizacional; tipos de organizações.(SCHULTZ, 2016, p. 7, grifo do autor).

Em uma análise mais aprofundada, se adentrarmos minuciosamente no ambiente organizacional, veremos que existem mais componentes neste complexo ser. Maximiano (2004), pontua estes componentes sendo Recursos: Humanos, Materiais, Financeiros e Informações. Organização: Processo de Transformação, Divisão do Trabalho e Coordenação. Objetivo: Produtos, Serviços. Esses componentes são como os dentes de uma engrenagem, que devem ser funcionais e eficientes. Se uma dessas partes que integram as corporações falhar, o resultado não será satisfatório. Esses componentes serão abordados de forma individual.

## RECURSOS, ORGANIZAÇÃO E OBJETIVOS

Recursos são todas as partes que estão à disposição para que a empresa possa usar. Eles incluem os recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais. Ainda podemos citar o espaço e o tempo como recursos importantes.

- **Recursos humanos:** As pessoas podem ser consideradas o recurso mais importante que uma empresa pode ter. Segundo Chiavenato (1999), os seres humanos desempenham um papel crucial no contexto organizacional. A questão fundamental é decidir se eles devem ser tratados como meros recursos organizacionais ou como parceiros essenciais para o sucesso da organização.

- **Recursos Materiais:** As matérias-primas, como metal, madeira e pregos, são exemplos de recursos materiais. De acordo com Martins (2009), os recursos materiais são os elementos ou componentes que uma empresa utiliza em suas operações diárias, na fabricação de seu produto final ou no cumprimento de seu objetivo social. Esses materiais são adquiridos regularmente pela organização e são fundamentais para suas atividades.

- **Recursos financeiros:** O dinheiro, ou capital de uma empresa, é o recurso utilizado para pagar fornecedores, colaboradores e atender a todas as demandas atuais e futuras da organização. Gitman (2010) define 'finanças' como a arte e a ciência de administrar o dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem dinheiro. Nesse contexto, a administração financeira refere-se aos processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais.

- **Recursos Informacionais:** A informação é fundamental para a tomada de decisão dos gestores. Conforme Garcia (2012), cada ambiente organizacional possui características únicas, influenciadas por diferentes fluxos de informação que podem tanto facilitar quanto dificultar as operações.

- **Espaço Como Recurso:** O espaço, quando pensado e utilizado como recurso, pode ser extremamente vantajoso. A escolha de um espaço adequado pode facilitar a logística, aproximar a empresa de seus consumidores e criar um ambiente harmonioso entre os colaboradores.

- **Recurso Tempo:** Segundo Silva (2022), o recurso tempo é uma ferramenta de gestão eficaz que pode otimizar tanto a vida pessoal quanto profissional, facilitando a organização de metas e reduzindo o desgaste físico e mental. A administração do tempo, iniciando pela autoconsciência sobre nossos hábitos, é fundamental para esse processo.

- **Processo de transformação:** É o processo pelo qual os recursos humanos acessam a matéria-prima e a transformam em um resultado, seja um produto ou um serviço.

Por meio de processos, o sistema transforma os recursos para produzir resultados, um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas. Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, fim, inputs (entradas ou recursos) e outputs (saídas ou resultados) claramente identificados. O processo é a estrutura de ação do sistema. Todos os sistemas e

organizações podem ser desmembrados em processos. Alguns processos comuns, que se encontram na maioria das organizações, são os seguintes:

- ✓ **Produção:** transformação de matérias-primas, por meio da aplicação de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços.
- ✓ **Administração de encomendas:** transformação de pedidos feitos por clientes em entrega de mercadorias ou prestação de serviços.
- ✓ **Administração de recursos humanos:** transformação de necessidades de mão de obra em disponibilidade de pessoas, desde seu emprego até seu desligamento da organização. (MAXIMIANO, 2004, p. 93)

- **Divisão do Trabalho:** Em uma instituição, as pessoas são designadas para tarefas específicas com o objetivo de gerar resultados positivos para a empresa.

Em uma organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas têm atribuições específicas que contribuem para a realização do objetivo. Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham também são especializados em determinadas tarefas. A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as pequenas contribuições especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho. As diversas tarefas especializadas precisam ser combinadas e integradas porque são interdependentes. Para realizar uma tarefa, é necessário completar outra, e assim sucessivamente, ou nada acontece. A coordenação é o processo que procura atender às necessidades de interdependência e convergência das tarefas especializadas, de modo que o conjunto consiga atender à sua finalidade (MAXIMIANO, 2004, p. 93)

- **Produtos:** Dentro da indústria, um produto pode ser definido como o objeto final resultante do trabalho da organização. Segundo Kotler (1988), um produto possui três características principais: Produto tangível: É o item físico ou serviço que é oferecido ao comprador. É o que se reconhece imediatamente como a coisa vendida. Produto ampliado: Refere-se ao produto tangível juntamente com o conjunto de serviços que o acompanham. Isso inclui acessórios, instalação, instruções para uso, garantias, manutenção e assistência técnica. O produto ampliado também é conhecido como produto total. Produto genérico: É o benefício essencial que o comprador espera obter do produto. Por exemplo, no caso do produto genérico "carro", o comprador espera que ele seja econômico, potente e durável, entre outras qualidades.

- **Serviços:** Um serviço é uma atividade realizada por alguém para atender às necessidades de outra pessoa ou empresa, sem resultar em um bem material físico. Diferentemente dos produtos tangíveis, os serviços são intangíveis e não podem ser armazenados ou tocados. Eles geralmente envolvem a interação direta entre o prestador e o cliente. Exemplos incluem consultorias, serviços de manutenção e assistência técnica. A principal característica dos serviços é que eles são consumidos no momento em que são prestados.

No âmbito das abordagens contemporâneas, observa-se um amplo leque de interpretações sobre as características dos serviços e a forma de classificá-los, refletindo diferentes focos de análise. De um lado, há autores que se concentram nas características de oferta, ou seja, no processo de produção e no produto gerado. De outro, há autores mais preocupados com as características de consumo, relacionadas às funções desempenhadas pelos serviços e ao público a que se destinam (indústria, famílias e entidades de governo). Em linhas gerais, a análise focada na oferta identifica três características que distinguem os serviços das demais atividades

econômicas: fluxo, variedade e uso intensivo de recursos humanos. A característica de fluxo, por sua vez, reflete fundamentalmente as propriedades de simultaneidade e continuidade do processo de prestação do serviço (MEIRELLES, 2006, p. 125-126).

De forma resumida, essas são as partes que compõem uma organização e, quando integradas, resultam em objetivos concretos. Elas podem gerar o lucro esperado ou transformar a vida das pessoas por meio de ações de mudança e assistência.

O ambiente organizacional, além de ser um espaço de realização de metas, também pode atuar como um fator de mitigação de crises. No entanto, para que isso ocorra, é essencial uma gestão inteligente, capaz de utilizar as diferentes experiências e habilidades de pessoas de gerações distintas, potencializando a eficiência e o desempenho da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste trabalho revela a complexidade e a riqueza do mundo organizacional, onde a interação de diferentes recursos e pessoas gera tanto oportunidades quanto desafios. A análise das organizações como entidades técnico-sociais enfatiza que elas não são apenas estruturas formais, mas ecossistemas dinâmicos que abrigam pessoas com habilidades e expectativas diversas.

Essa diversidade, por sua vez, é um terreno fértil para a inovação, mas também pode ser a raiz de conflitos, especialmente quando consideramos as diferenças geracionais que permeiam o ambiente de trabalho.

O entendimento de que cada geração traz consigo uma bagagem única de experiências, valores e modos de comunicação é crucial para a construção de um ambiente colaborativo e produtivo. A organização, ao reconhecer e valorizar essas diferenças, não apenas minimiza conflitos, mas também potencializa a criatividade e a resolução de problemas.

Portanto, práticas de gestão que favoreçam a inclusão e a comunicação clara entre as gerações são fundamentais para que os objetivos organizacionais sejam atingidos de forma eficaz. Ainda, a necessidade de uma comunicação efetiva torna-se evidente.

Quando as organizações se comprometem a criar canais de diálogo abertos e a promover um ambiente onde todos se sintam ouvidos, a eficácia das operações aumenta consideravelmente. Essa abordagem não só melhora a relação entre os colaboradores, mas também reflete diretamente na satisfação dos clientes e na imagem da organização perante a sociedade. A interdependência dos componentes organizacionais, como recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, destaca a importância de uma gestão integrada.

Quando cada parte funciona harmoniosamente, os resultados são otimizados e os objetivos se tornam mais acessíveis.

Assim, a estrutura organizacional deve ser flexível o suficiente para se adaptar às demandas do mercado e, ao mesmo tempo, firme em suas diretrizes e valores. Por fim, é imprescindível que as organizações adotem uma visão holística que considere tanto os objetivos de curto prazo quanto as metas de longo prazo.

Ao fazer isso, não apenas garantem a sua sobrevivência no ambiente competitivo, mas também se posicionam como agentes de transformação social.

Dessa forma, a organização se torna um espaço onde as diferenças são respeitadas e as potencialidades de cada indivíduo são exploradas ao máximo, contribuindo para um mundo do

trabalho mais justo e sustentável. Em suma, ao aprofundar a compreensão sobre as organizações e suas dinâmicas, estamos não só equipando os gestores com ferramentas para lidar com conflitos geracionais, mas também preparando o terreno para um futuro em que a colaboração e a inovação prosperem em meio à diversidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GARCIA, Regis. Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais. 2012 tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2012.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração. 12ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1988.
- LISBOA, João et al. Introdução à gestão de organizações – 3ª Ed. São Paulo: Vida Econômica Editorial, 2011.
- MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração – 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEIRELLES, D. S. O Conceito de serviço. Brazilian Journal of Political Economy, São Paulo, v. 26, p. 119 – 136, 2006.
- SCHULTZ, Glauco. Introdução à gestão de organizações. Plageder, 2016.
- SILVA, Eduardo Dos Reis, et al. O uso da administração do tempo como ferramenta de maximização do desempenho organizacional. Humanidades & Inovação, 2022.
- TAMO, Kiamvu. Introdução à gestão das organizações. Luanda: Capaté – Publicações, Lda, 2010.

**TEORIA DAS GERAÇÕES: TRANSFERÊNCIA DE VALORES E CONVIVÊNCIA  
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**  
**THEORY OF GENERATIONS: TRANSFER OF VALUES AND COEXISTENCE WITHIN  
ORGANIZATIONS**  
**TEORÍA DE LAS GENERACIONES: TRANSFERENCIA DE VALORES Y  
CONVIVENCIA EN LAS ORGANIZACIONES**

Eliandro Dantas Bomfim  
eliandroedb@hotmail.com

BOMFIM, Eliandro Dantas. **Teoria das gerações: transferência de valores e convivência dentro das organizações.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 95 –101, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203. **Orientadora:** Profª Drª. Yara Therezinha de Almeida Lozano.

### RESUMO

Este artigo buscou analisar as interações intergeracionais e seu impacto nas organizações contemporâneas, explorando como essas dinâmicas têm se caracterizado ao longo do tempo e como os valores culturais e históricos são transmitidos entre diferentes gerações. A troca de conhecimentos, tanto técnicos quanto espirituais, desempenha um papel crucial no fortalecimento dos laços sociais e na formação das dinâmicas organizacionais. No atual contexto empresarial, as transformações impulsionadas por revoluções tecnológicas e industriais têm gerado conflitos e distinções significativas entre gerações mais antigas e mais jovens, especialmente em relação ao uso da tecnologia. Teóricos como Karl Mannheim e Michel Maffesoli destacam que as gerações são moldadas por eventos históricos, influenciando comportamentos e percepções que se refletem no ambiente de trabalho. Embora a divisão geracional não seja uniforme, ela se revela uma ferramenta valiosa para entender e adaptar práticas organizacionais a diferentes perfis de colaboradores, promovendo melhorias em comunicação, produtividade e competitividade. A metodologia utilizada neste estudo consistiu em uma revisão bibliográfica, focando nas definições de gerações propostas por diversos autores e nos principais pontos que eles destacaram. A análise da temporalidade geracional reafirma a importância de compreender as gerações, evidenciando que conflitos intergeracionais são persistentes. Portanto, é fundamental que as organizações reconheçam e utilizem essas diferenças como uma vantagem estratégica, a fim de evitar que elas comprometam o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Interação geracional. Transferência de valores. Conflitos entre gerações. Ambiente organizacional.

### SUMMARY

One of the objectives of this work is to understand how intergenerational interactions used to happen and still occur, how this interaction impacts modern organizations, how it is characterized, and how cultural and historical values, which have always existed between different generations, are transmitted. This exchange, which includes technical and spiritual knowledge, strengthens social ties and influences organizational dynamics. In the current business context, this phenomenon continues, but with significant changes brought about by technological and industrial revolutions, which have generated conflicts and differences between older and younger generations, especially regarding technology. Scholars like Karl Mannheim and Michel Maffesoli have analyzed how generations are influenced by historical events, shaping behaviors and worldviews that are reflected in the workplace. Generational division, though not standardized, has become an effective strategy for understanding and adapting organizational practices to different employee profiles, improving communication, productivity, and competitiveness. The methodology adopted was a literature review, analyzing how some authors defined generations and which points they considered significant. With the analysis of generational temporality, the importance of defining generations becomes evident. This study concludes that conflicts existed in the past and continue to exist, and organizations must be mindful of using differences as an advantage, preventing them from harming organizational performance.

**Keywords:** Generational interaction. Transfer of values. Generational conflicts. Organizational environment.

## RESUMEN

Uno de los objetivos de este trabajo es entender cómo ocurrían y ocurren las interacciones entre generaciones, cómo esta interacción impacta a las organizaciones modernas, cómo se caracteriza y cómo se transmiten los valores culturales e históricos, que siempre han existido entre diferentes generaciones. Este intercambio, que incluye conocimientos técnicos y espirituales, fortalece los lazos sociales e influye en las dinámicas organizacionales. En el contexto empresarial actual, este fenómeno continúa, pero con cambios acentuados por las revoluciones tecnológicas e industriales, que han generado conflictos y diferencias entre generaciones más antiguas y más jóvenes, especialmente en términos de tecnología. Estudios de académicos como Karl Mannheim y Michel Maffesoli han analizado cómo las generaciones están influenciadas por los eventos históricos, moldeando comportamientos y visiones del mundo que se reflejan en el ambiente laboral. La división generacional, a pesar de no estar estandarizada, se ha convertido en una estrategia eficaz para comprender y adaptar las prácticas organizacionales a diferentes perfiles de empleados, mejorando la comunicación, la productividad y la competitividad. La metodología adoptada fue la revisión bibliográfica, analizando cómo algunos autores definieron las generaciones y qué puntos observaron como hechos importantes. Con el análisis de la temporalidad generacional, se evidencia la importancia de definir las generaciones. Este estudio concluye que los conflictos existieron en el pasado y siguen existiendo, y las organizaciones deben estar atentas a utilizar las diferencias como ventaja, evitando que perjudiquen el desempeño organizacional.

**Palabras clave:** Interacción generacional. Transferencia de valores. Conflictos generacionales. Entorno organizacional.

## INTRODUÇÃO

A interação entre gerações é um fenômeno intrínseco à natureza humana, fundamental para a construção de relações sociais e para o desenvolvimento das estruturas organizacionais contemporâneas. Desde os primórdios da civilização, a troca de valores, conhecimentos e experiências entre indivíduos de diferentes idades tem sido um pilar essencial para o progresso cultural e social. À medida que as sociedades evoluem, esse intercâmbio gera novos desafios e oportunidades, especialmente em um cenário caracterizado por rápidas transformações tecnológicas e sociais.

A Revolução Industrial, por exemplo, não apenas revolucionou a economia, mas também trouxe à tona divisões geracionais que ecoam até os dias atuais. As características e particularidades de cada geração — incluindo os Baby Boomers, a Geração X, Y, Z e Alpha — refletem não apenas datas de nascimento, mas também uma rica tapeçaria de experiências compartilhadas, influências culturais e eventos históricos que moldam comportamentos, valores e expectativas. Essa diversidade geracional é uma realidade inegável nos ambientes de trabalho contemporâneos, onde colaboradores de diferentes idades convivem e colaboram diariamente.

Nesse contexto, compreender a dinâmica entre gerações torna-se crucial para as organizações que buscam não apenas integrar talentos diversos, mas também fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. A coexistência de várias gerações no ambiente corporativo pode, por um lado, potencializar a criatividade e a inovação, aproveitando diferentes perspectivas e experiências. Por outro lado, as disparidades entre os valores e as expectativas de cada grupo podem levar a conflitos e mal-entendidos, exigindo estratégias de gestão que reconheçam e valorizem essas diferenças.

Este artigo propõe explorar de maneira aprofundada como as interações intergeracionais impactam a cultura organizacional. Seu objetivo é compreender as causas e as fontes de conflito entre as gerações, e como a longo do tempo essa dinâmica se desenvolveu e como a relação dos membros de diferentes gerações aconteciam e como acontecem hoje. A hipótese central é que a falta de compreensão e valorização das diferenças geracionais pode resultar em atritos,

enquanto uma abordagem de gestão que reconheça e respeite a diversidade geracional pode otimizar o desempenho e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

A relevância deste estudo se torna ainda mais evidente diante das rápidas transformações sociais e tecnológicas que permeiam o mundo contemporâneo. À medida que as empresas se adaptam a novas realidades, é essencial que compreendam como as gerações interagem entre si e como essa interação pode ser gerida de forma eficaz. Identificar os principais pontos de atrito e entender as expectativas de cada grupo geracional é um passo fundamental para que as organizações desenvolvam estratégias de gestão que promovam a coesão e a colaboração.

A metodologia adotada neste estudo baseia-se na revisão bibliográfica, com o objetivo de explorar como diferentes autores abordam a interação entre gerações e seus impactos nas organizações modernas. Foram analisadas diversas obras que tratam de temas como a definição de gerações, a transmissão de valores culturais e históricos, e os conflitos decorrentes das diferenças entre grupos etários. Através dessa abordagem, buscou-se compreender como as dinâmicas intergeracionais evoluíram ao longo do tempo, utilizando fontes teóricas e empíricas para embasar as discussões e conclusões apresentadas.

Além disso, a evolução dos estudos sobre gerações nos oferece uma perspectiva mais ampla sobre o comportamento de consumo e de trabalho, evidenciando que as estratégias de gestão devem ser constantemente revisadas e adaptadas. A cultura organizacional, nesse sentido, precisa ser moldada para refletir não apenas as demandas do mercado, mas também as necessidades e as expectativas de uma força de trabalho diversificada.

Assim, este artigo buscará não apenas analisar as diferenças geracionais, mas também propor estratégias que facilitem a integração e a valorização das contribuições únicas de cada geração. Ao fazer isso, esperamos contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e inovadores, onde a diversidade geracional se torne um ativo estratégico, capaz de impulsionar o sucesso organizacional em um mundo em constante mudança.

## **TECENDO O TEMPO: INTERAÇÃO ENTRE GERAÇÕES E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS**

A transferência de valores culturais, históricos e didáticos sempre aconteceu entre os membros das comunidades, tenham ocorrido há dez, cem ou mil anos, até mesmo há mais tempo, civilizações antigas, como os egípcios, gregos e romanos, e até na própria Bíblia já era retratada a transferência de ofício de pai para filho. Essa interação entre gerações não só fortalece os laços sociais, mas também agrega força entre as comunidades.

Indivíduos que crescem como contemporâneos experimentam nos anos de maior disposição à receptividade, mas também posteriormente, as mesmas influências condutoras tanto da cultura intelectual que os impressiona como da situação político-social. Eles constituem uma geração, uma contemporaneidade, porque essas influências são homogêneas. Justamente por essa mudança - de que a contemporaneidade não significa uma data cronológica no histórico da humanidade, mas uma similaridade de influências existentes -, a questão colocada escapa de um plano que tendia a converter-se em uma aritmética mística, ao domínio da simples compreensão da temporalidade interior que pode ser percebida (MANNHEIM, 1964, p. 516).

Os mais velhos tinham papel importantíssimo nessa transmissão de conhecimento sobre caça, coleta, agricultura e os aspectos espirituais e sociais da vida. No entanto, também surgiram

divisões geracionais, especialmente em relação à tecnologia e mudanças sociais. A Revolução Industrial trouxe consigo uma rápida urbanização e industrialização, levando a um distanciamento entre as gerações mais velhas, que muitas vezes mantinham tradições rurais, e as gerações mais jovens, que abraçaram as novas oportunidades oferecidas pela cidade e pela indústria.

Em um contexto mais atual dentro das organizações, essa transferência de valores continua acontecendo, e ao longo do tempo as dinâmicas foram mudando e, no início do século XX, pela primeira vez Karl Mannheim em seus estudos começou a abordar e conceituar gerações. Onde ele diz que não apenas a época em que nascem define geração, ou seja, não apenas a cronologia, mas muitos outros aspectos. O estudo das gerações começou nos Estados Unidos, onde se percebeu que o comportamento das pessoas muda a aproximadamente a cada vinte anos(WELLER apud MANNHEIN, 2010, p. 208).

Essas mudanças acontecem no mundo todo e estão relacionadas aos valores, experiências, acontecimentos e expectativas de vida de cada pessoa. As grandes gerações, compostas por muitos indivíduos, influenciam todas as áreas da nossa vida. Karl Mannheim(1964) destaca que existe também a troca de interação entre gerações, entre pessoas de idades diferentes, mas contemporâneos. No passado, os mais velhos eram tidos como os receptáculos da sabedoria, sendo considerados as bibliotecas vivas do conhecimento. No entanto, com o passar do tempo e a evolução tecnológica, os jovens também se tornaram fontes de conhecimento, especialmente em relação a fatos contemporâneos e expertise tecnológica.

Pinder apud Mannheim(1977, p. 21) salienta que cada um vive com gente da mesma idade e de idades distintas em uma plenitude de possibilidades contemporâneas. Para cada um o mesmo tempo é um tempo distinto, quer dizer, uma época distinta de si mesmo, que é partilhada com seus coetâneos. Observa-se que os conflitos de gerações não são um fato recente, mas são sempre atuais, pois de tempos em tempos uma nova geração está entrando no mercado de trabalho e de consumo, influenciando e sendo influenciada.

Segundo o presidente do Grupo Foco Kullock(2010), o conceito de gerações envolve grupos e conjuntos de indivíduos contemporâneos, pois nasceram no mesmo período e, devido a isso, são influenciados por eventos marcantes que impactam diretamente sua forma de entender e ver o mundo, influenciando significativamente a evolução da população e determinando características comportamentais desses grupos, levando em conta que esses eventos históricos são notáveis e determinantes na formação das gerações.

Argumentos como estes corroboram o estudo de Karl Mannheim. Essas divisões geracionais são normalmente caracterizadas por acontecimentos que influenciam diretamente o comportamento da sociedade, como guerras, escassez ou abundância e desenvolvimento de novas tecnologias. Segundo Zaninelli (2022), atualmente, existem algumas nomenclaturas que definem as gerações, sendo as mais conhecidas: Baby Boomers, Geração X, Geração Y (também conhecida como Millennials) e Geração Z. Antes da geração Baby Boomers, houve duas gerações que a precederam: a Geração Perdida e a Geração Silenciosa. Atualmente, as gerações mais recentes são as Gerações Polegares e Alpha baseadas em estudos de autores como (TAPSCOOT 2010; BRISCOE *et al.* 2012; COELHO 2012; KUPPERSCHMIDT 2000; Lévy 1999; AZEVEDO 2016; PALFREY e GASSER 2011; SINEK 2020 apud PENSO 2020).

O terceiro aspecto relativo à limitação temporal da participação de uma conexão geracional no processo histórico analisa as características geradoras da posição geracional

daqueles nascidos em um mesmo tempo cronológico. De acordo com Mannheim (1964), não basta haver nascido em uma mesma época, ser jovem, adulto ou velho nesse período. O que caracteriza uma posição comum daqueles nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade ou possibilidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências semelhantes, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. Poderíamos argumentar que os modernos meios de comunicação ampliaram as possibilidades de participação de jovens residentes em continentes distintos em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes colocando-os em uma mesma posição geracional. No entanto, a identificação geracional comum implica em formas semelhantes de ordenação e estratificação dessas experiências(WELLER, 2010, p. 212).

Perante isso, é importante compreender as características de cada uma dessas gerações, os pontos que marcaram cada uma delas, suas contribuições e seus desafios para integrarem as estruturas organizacionais.

## **DEFINIÇÃO DE GERAÇÕES E QUAL A SUA IMPORTÂNCIA**

Quando falamos em gerações, podemos estar nos referindo aos mais variados significados que a palavra pode ter. No entanto, dentro das ciências humanas, quando usamos este termo, ele está diretamente ligado a indivíduos que nasceram em determinada época e compartilham experiências características dessa época em que nasceram e cresceram, todos sendo influenciados e moldados por esses acontecimentos.

As fronteiras que separam as gerações não são claramente definidas, não podem deixar de ser ambíguas e atravessadas e, definitivamente não podem ser ignoradas(BAUMAN, 2007, p. 373).

Quando os seres humanos se organizaram em sociedades e grupos, a cultura de transmitir conhecimento se tornou necessária em algum momento. Isso incluía informar sobre quais plantas serviam como medicamento ou eram venenosas, quando as estações estavam mudando, e uma série de outras informações que hoje parecem simples de confirmar, mas que eram transmitidas verbalmente devido à falta de formas avançadas de registro.

O sociólogo francês Michel Maffesoli abordou o tema das gerações que vivem juntas, a partir da noção de "hospitalidade". Evocando a metáfora da "tribo", que se tornou famosa, lembrou que a convivência entre anfitriões e convidados(adultos e jovens) se torna mais frutífera quanto mais ela se baseia no prazer da competição ou do jogo.(FEIXA, 2010, p. 186).

Mesmo não existindo um conceito que seja unanimidade, algumas formas de dividir os marcos geracionais são adotadas. Jacques *et al*(2015), diz-se que as gerações são divididas com base em uma escala de tempo que geralmente varia de 20 a 25 anos.

Antigamente, essa escala de divisão era de 30 anos, mas hoje já se fala em intervalos de apenas 10 anos.

Mas com os avanços nos estudos os conceitos foram tomando uma nova abordagem, segundo Bortolazzo(2016) os marcos de divisões inicialmente eram baseados no início da vida de cada indivíduo, ou seja, desde o seu nascimento até o nascimento do seu primeiro filho. No entanto, hoje em dia, o marco de divisão se baseia em eventos culturais.

Apesar de existirem alguns conceitos aceitos para os estudos das divisões geracionais, não há uma uniformidade, havendo algumas divergências sobre a qual grupo cada indivíduo pertence.

Fatores geográficos e socioeconômicos também causam dúvidas nos pesquisadores.

As primeiras divisões de gerações, como a Geração Perdida e a Geração Silenciosa, levam em consideração principalmente indivíduos que habitam ou habitaram a Europa e a América do Norte, entre outros países mais desenvolvidos econômica e tecnologicamente.

A partir da geração Baby Boomer, há um alcance mais longo, abrangendo um número maior de nações, e hoje, as gerações X, Y, Z e Alpha são conceitos de divisão global.

Sociologicamente, portanto, as gerações não surgem da cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. Em outras palavras: não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo.

Do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações biográficas ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica.

Elas cessam quando novos e grandes eventos históricos - ou, mais frequentemente, quando lentos e não catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural - tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado. (FEIXA, 2010, p. 191).

Mas, por que dividimos as pessoas em grupos geracionais? E essa é uma resposta relativamente simples.

Essa foi uma abordagem para entender qual tipo de consumidor estava no mercado, quais eram seus hábitos, suas preferências, como consumiam e o que entendiam por qualidade. Com hábitos de consumo, os departamentos de recursos humanos viram a necessidade de entender como contratar os profissionais, quais eram os valores de cada pessoa, qual tipo de trabalhador estava no mercado e qual se identificava mais com cada organização.

Com essas estratégias de divisões, as empresas estavam em busca de vender mais, produzir mais e contratar melhores colaboradores. Sorokin(1937) argumenta que cada geração, moldada por suas experiências e contextos únicos, atua como um agente catalisador de mudanças, impulsionando a evolução social e cultural.

Quando se entende as características de determinados grupos, produtos, serviços e estratégias de marketing são mais assertivos para cada geração, fazendo com que empresas, governo e organizações se comuniquem melhor com cada público.

Dentro do ambiente de trabalho ou de convivência, o conhecimento sobre as diferenças de visão do mundo pode ser usado para diminuir conflitos, melhorar a comunicação e tornar a diversidade geracional uma vantagem competitiva no micro e macroambiente organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste estudo enfatiza a relevância da interação entre gerações no ambiente organizacional. Embora as diferenças geracionais sempre tenham feito parte da dinâmica social, o impacto das revoluções tecnológicas e sociais modernas intensificou esses contrastes, especialmente no que diz respeito à adoção de novas tecnologias e à adaptação a contextos em

constante mudança. Nesse cenário, o entendimento das características e influências que moldam cada geração se torna crucial para otimizar a convivência e a produtividade nas organizações.

A análise das gerações emergiu como uma ferramenta estratégica que não apenas aprimora as práticas de gestão e comunicação, mas também valoriza a diversidade de perspectivas presentes no ambiente de trabalho. Reconhecer as particularidades e contribuições de cada grupo gera um potencial significativo para inovações e soluções criativas, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva.

Além disso, compreender e gerenciar os desafios e oportunidades trazidos pelas diferenças geracionais é fundamental para que as empresas aproveitem a riqueza de experiências e conhecimentos disponíveis. Essa interação não só ajuda a mitigar conflitos, mas também favorece a construção de equipes mais coesas e resilientes, capazes de enfrentar as demandas de um mercado em rápida transformação.

Por fim, ao promover a colaboração entre diferentes gerações, as organizações podem estabelecer um ambiente de aprendizado contínuo e evolução mútua. Essa abordagem não só contribui para a satisfação e retenção de talentos, mas também posiciona as empresas de forma competitiva em um cenário global.

Assim, a valorização das interações intergeracionais se apresenta como um fator-chave para o sucesso e a sustentabilidade das organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORTOLAZZO, Sandro Facci. De Comte a Bauman: algumas aproximações entre os conceitos de gerações e identidade. *Estudos de Sociologia*, v. 1, n. 22, p. 121 – 144, 2016.
- FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Sociedade e Estado*, v. 25, p. 185 – 204, 2010.
- JACQUES, T. C., Pereira, G. B., Fernandes, A. L., & Oliveira, D. A. Geração z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Revisão pensamento contemporâneo em administração*, 9,67-85, 2015.
- KULLOCK, E. (2010). Foco em gerações. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/porque-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/> >. Acesso em: 19 de mai 2024.
- \_\_\_\_\_. (2010). Valores diferentes geram conflitos em empresas. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/11/17/valores-diferentes-geramconflitos-em-empresas/> >. Acesso em: 19 de mai 2024.
- MANNHEIM, Karl. *Das problem der generationen*. In: Wolff, kurt h. (org.). *Wissenssoziologie*. Neuwied: Luchterhand, 1964.
- SOROKIM, Pitirim A. *Social changes in the 30's: A study of the Great depression*. New York: P.A. Sorokin, 1937.
- WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Sociedade e Estado*, v. 25, p. 205-224, 2010.
- ZANINELLI, Thais Batista; CASDEIRAS, Giseli; DE SOUZA FONSECA, Diego Leonardo. Veteranos, baby boomers, nativos digitais, geração x, y e z, geração polegar e geração alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias. *Brazilian Journal of Information Science*, n. 16, p. 5, 2022.

**GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS  
EMERGENTES**  
**CONTEMPORARY PUBLIC MANAGEMENT: CHALLENGES AND EMERGING  
PERSPECTIVES**  
**GESTIÓN PÚBLICA CONTEMPORÁNEA: DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS  
EMERGENTES**

Rafael Ferreira de Souza

rafasg2016@outlook.com

<http://lattes.cnpq.br/6446715897673977>

Maria Marlene Rodrigues de Sousa

<http://lattes.cnpq.br/0639405824070042>

Fernando de Albuquerque França

<http://lattes.cnpq.br/4233200519162471>

SOUZA, Rafael Ferreira; SOUSA, Maria Marlene Rodrigues de; FRANÇA, Fernando de Albuquerque. **Gestão pública contemporânea: desafios e perspectivas emergentes.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 102 – 108, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

## RESUMO

A gestão pública contemporânea enfrenta desafios complexos em um mundo cada vez mais globalizado, tecnológico e marcado por crises econômicas, sociais e ambientais. Este artigo analisa as mudanças ocorridas na gestão pública nas últimas décadas, com foco na transição de um modelo burocrático para um modelo gerencial e, mais recentemente, para um enfoque de governança colaborativa. Com o aumento da demanda por serviços públicos eficientes e a pressão por maior transparência e participação cidadã, a gestão pública precisou se reinventar, adotando novas práticas que promovem a eficiência, a inovação e a responsabilidade social. O estudo também explora as implicações da tecnologia digital e da globalização para a administração pública, além de abordar as perspectivas para o futuro, com ênfase em modelos de governança integrada e participativa.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Governo Digital. Desenvolvimento.

## SUMMARY

Contemporary public management faces complex challenges in an increasingly globalized, technological world marked by economic, social, and environmental crises. This article analyzes the changes that have occurred in public management in recent decades, focusing on the transition from a bureaucratic model to a managerial model and, more recently, to a collaborative governance approach. With the increased demand for efficient public services and the pressure for greater transparency and citizen participation, public management has had to reinvent itself, adopting new practices that promote efficiency, innovation, and social responsibility. The study also explores the implications of digital technology and globalization for public administration, in addition to addressing perspectives for the future, with an emphasis on integrated and participatory governance models.

**Keywords:** Public Administration. Digital Government. Development.

## RESUMEN

La gestión pública contemporánea se enfrenta a retos complejos en un mundo cada vez más globalizado y tecnológico, marcado por crisis económicas, sociales y ambientales. Este artículo analiza los cambios ocurridos en la gestión pública en las últimas décadas, centrándose en la transición de un modelo burocrático a un modelo gerencial y, más recientemente, a un enfoque de gobernanza colaborativa. Con la creciente demanda de servicios públicos eficientes y la presión por una mayor transparencia y participación ciudadana, la gestión pública ha tenido que reinventarse, adoptando nuevas prácticas que promuevan la eficiencia, la innovación y la responsabilidad social. El estudio también explora las implicaciones de la tecnología digital y la globalización para la administración pública, además de abordar las perspectivas de futuro, con énfasis en los modelos de gobernanza integrados y participativos.

**Palabras clave:** Administración Pública. Gobierno Digital. Desarrollo.

## INTRODUÇÃO

A gestão pública, como campo de estudo e prática, tem passado por profundas transformações ao longo das últimas décadas, refletindo as mudanças constantes nas demandas da sociedade e os desafios impostos por um cenário global cada vez mais complexo. A crescente pressão por eficiência, transparência e accountability (prestação de contas), aliada à necessidade urgente de inovação em um contexto de recursos limitados, impulsionou a adoção de novas abordagens na administração pública.

As práticas tradicionais, que outrora eram baseadas em estruturas burocráticas rígidas e hierárquicas, estão sendo substituídas por modelos mais flexíveis, dinâmicos e orientados para resultados, capazes de lidar com as rápidas transformações sociais, econômicas e tecnológicas do século XXI.

As mudanças nas dinâmicas globais – como a intensificação da globalização, o avanço acelerado das tecnologias digitais e a emergência de novos atores sociais e econômicos – colocaram à prova os modelos de gestão pública que haviam prevalecido ao longo do século XX. Esses modelos tradicionais, amplamente baseados no conceito de burocracia weberiana, já não conseguem responder adequadamente às demandas por serviços públicos de qualidade, nem às expectativas dos cidadãos por uma administração mais acessível, ágil e responsiva. Como resultado, houve a necessidade de uma revisão profunda dos paradigmas que orientavam a gestão pública e a implementação de práticas mais inclusivas, participativas e inovadoras.

O objetivo deste artigo é discutir as principais características e desafios enfrentados pela gestão pública contemporânea, examinando sua evolução histórica e os fatores que impulsionaram essas mudanças. Para isso, é essencial entender a transição dos modelos tradicionais de gestão pública, baseados em uma estrutura burocrática rígida, para modelos gerenciais que ganharam força a partir das décadas de 1980 e 1990.

Durante esse período, as reformas administrativas buscaram impor princípios de eficiência, resultados e orientação ao cliente, típicos da administração privada, para o setor público. Esse movimento, conhecido como Nova Gestão Pública (New Public Management), representou uma ruptura significativa com a burocracia clássica, ao mesmo tempo que introduziu desafios, como o risco de reduzir a qualidade dos serviços públicos em nome da eficiência e a necessidade de equilibrar a prestação de contas com a flexibilidade administrativa.

Assim, a gestão pública do século XXI está cada vez mais orientada pelos princípios da governança colaborativa. Este novo paradigma propõe uma administração pública que não se limita a agir de forma hierárquica e isolada, mas que se abre à cooperação com diferentes setores da sociedade, incluindo o setor privado, as organizações não governamentais e os próprios cidadãos.

Além da evolução dos modelos de gestão, outro fator que tem transformado radicalmente a administração pública é a revolução tecnológica. A governança digital, por exemplo, representa uma tentativa de modernizar a gestão pública através do uso de ferramentas digitais que possibilitam a automação de processos, a integração de dados e a prestação de serviços de forma mais ágil e eficiente. A implementação de plataformas digitais para a gestão pública também fortalece a transparência, permitindo que os cidadãos acompanhem mais de

perto as ações do governo, ao mesmo tempo que cria desafios relacionados à proteção de dados e à cibersegurança.

O presente estudo busca, portanto, contribuir para o debate sobre o futuro da gestão pública, explorando as possibilidades de desenvolvimento de modelos que conciliem eficiência administrativa, sustentabilidade, eficiência, responsabilidade social e uma maior participação cidadã. No contexto atual, a gestão pública não deve se limitar a buscar soluções puramente técnicas ou focadas exclusivamente na eficiência econômica. Pelo contrário, é necessário adotar uma abordagem que também valorize a equidade, a sustentabilidade, a justiça social, a eficiência e a inclusão, de forma a garantir que os serviços públicos atendam às necessidades de todos os cidadãos.

A gestão pública contemporânea enfrenta, assim, o desafio de se reinventar constantemente, equilibrando a necessidade de inovação com o compromisso com os princípios democráticos e sociais que orientam o setor público. A capacidade de integrar tecnologia, participação cidadã e governança colaborativa e digital serão cruciais para a construção de um modelo de gestão pública que esteja à altura dos desafios do século XXI.

## DESENVOLVIMENTO

A gestão pública passou por diferentes fases ao longo do tempo, cada uma marcada por distintas abordagens teóricas e práticas. No início do século XX, a administração pública era predominantemente burocrática, fundamentada nos princípios de hierarquia, formalidade e controle estrito. Esse modelo, baseado nos estudos de Max Weber, priorizava a racionalidade administrativa, com a aplicação rigorosa de regras e procedimentos padronizados, buscando garantir a previsibilidade e a equidade nas decisões governamentais.

Para Paiva,

Apesar de todos os esforços rumo a uma concepção de administração pública mais técnica, racionalizada e burocrática, em lugar da visão personalista, paternalista e patrimonialista da época, devemos localizar no período somente a gênese do processo de burocratização, pois este não se instituiu abruptamente. Não foi nesse contexto que as normas burocráticas procuraram indicar de maneira muito peculiar as "regras do jogo", mas sim, no correr dos anos 1920 e mais explicitamente após a Revolução de 1930, quando uma sequência de reformas político-administrativas, dentro de um quadro geral de transformações sociais, conferiu nova organização ao aparelho do Estado. (PAIVA, 2009, p.779)

Nas décadas de 1980 e 1990, o modelo burocrático foi gradualmente substituído pelo chamado modelo gerencial, em resposta às críticas sobre a ineficiência e a rigidez da burocracia. Esse movimento, conhecido como Nova Gestão Pública (New Public Management), enfatizou a eficiência, a competitividade e a aplicação dos princípios do setor privado na administração pública. Pereira (2007) aponta a Nova Gestão Pública (NGP) como um movimento que começa a tomar corpo na década de 1980 e ganha força mundo afora na década de 1990. Ataíde (2005) aponta, particularmente, quatro exemplos emblemáticos de ações associadas a esse movimento nos seguintes países: Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália.

A Nova Gestão Pública representou uma ruptura significativa com o modelo burocrático tradicional. Inspirada pelas reformas neoliberais e pela busca de um Estado mais enxuto, essa abordagem visava transformar o setor público em uma estrutura mais ágil e voltada para o desempenho. A adoção de ferramentas como contratos de gestão, terceirização de serviços e avaliação contínua de resultados tornou-se uma prática comum. Países como Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia foram pioneiros nessa transformação, influenciando reformas em diversos outros contextos.

Entretanto, as críticas ao modelo gerencial surgiram rapidamente. A ênfase exagerada na eficiência e na lógica de mercado levou à percepção de que aspectos essenciais, como a equidade e a justiça social, estavam sendo negligenciados. Além disso, a implementação de práticas de gestão privada em ambientes públicos nem sempre teve os resultados esperados, gerando insatisfação entre os cidadãos e servidores públicos.

Para Sano e Abrucio,

O modelo da Nova Gestão Pública (NGP) espalhou-se pelo mundo com a promessa de atacar dois males burocráticos: o excesso de procedimentos e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade. A proposta básica foi flexibilizar a administração pública e aumentar a accountability com uma nova forma de provisão dos serviços, baseada na criação de entidades públicas não estatais como as organizações sociais (OS). No Brasil, a experiência reformista se iniciou em 1995 com as idéias do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. (SANO e ABRUCIO, 2008, p.64)

A partir dos anos 2000, uma nova abordagem começou a se consolidar no campo da administração pública: a governança. Diferente da Nova Gestão Pública, que focava em uma relação cliente-fornecedor, a governança pública introduziu um modelo de cooperação e colaboração entre diferentes atores sociais, incluindo governos, sociedade civil e o setor privado, ou seja a PPP, parceria público-privada.

O conceito de governança refere-se ao processo de tomada de decisões de maneira inclusiva e participativa, reconhecendo que o governo não é o único responsável pela provisão de bens e serviços públicos.

Para Buta e Teixeira(2009) “São necessárias algumas condições prévias para o funcionamento da governança pública. A primeira condição é a de que o poder esteja disperso na sociedade de modo eficiente e não fragmentado, que os representantes sejam eleitos democraticamente, refletindo os interesses dos principais grupos sociais, e aceitos como guardiões dos interesses públicos”.

A governança pública é vista como uma forma de lidar com questões que transcendem as capacidades de um único governo, como a crise climática, a desigualdade social e a gestão de recursos globais. O fortalecimento da participação cidadã e o uso de tecnologias digitais para facilitar a transparência e o acesso à informação tornaram-se componentes cruciais da governança contemporânea.

Um dos maiores desafios da gestão pública contemporânea é conciliar eficiência e inovação com equidade e inclusão social.

Para Wolter e Velho,

São muitos, no cenário contemporâneo, os desafios enfrentados pelo setor público. Dentre eles destaca-se a adaptação às mudanças apresentadas no mundo atual, conferir maior agilidade aos processos licitatórios e ao gestor público, motivar os recursos humanos, buscar a melhoria contínua dos serviços estatais e implementar políticas públicas eficientes que atendam as expectativas dos clientes promovendo o bem-estar da sociedade(WOLTER e VELHO, 2020, p.22)

A crescente demanda por serviços públicos de qualidade, em um contexto de restrições orçamentárias, exige que os gestores públicos adotem novas abordagens e desenvolvam competências em áreas como liderança, gestão de conflitos e desenvolvimento de parcerias. Além disso, a digitalização dos serviços públicos trouxe novos desafios relacionados à segurança da informação, à privacidade e à inclusão digital.

Outro desafio relevante é o fortalecimento da confiança pública nas instituições. A crise de confiança que afeta governos em todo o mundo tem raízes em problemas como corrupção, falta de transparência e ineficiência administrativa. Para superar esses obstáculos, a gestão pública precisa investir em mecanismos de controle social, prestação de contas e participação direta dos cidadãos no processo decisório.

Para Moisés,

A democracia brasileira está relativamente consolidada e a maior parte dos especialistas reconhece isso. Mas ela enfrenta um paradoxo: as instituições democráticas são objeto de ampla e continuada desconfiança dos cidadãos brasileiros. Pesquisas recentes mostram que, apesar do apoio ao regime democrático *per se*, cerca de 2/3 dos brasileiros não confiam em diferentes graus em parlamentos, partidos, executivos, tribunais de justiça e serviços públicos de saúde, educação e segurança.(MOISÉS, 2005, p.34)

A tecnologia digital tem transformado profundamente a administração pública nas últimas décadas. A automação de processos, o uso de big data para a tomada de decisões e a implementação de plataformas de governo digital estão revolucionando a forma como os serviços públicos são prestados. Ferramentas como inteligência artificial, blockchain e a internet das coisas (IoT) oferecem novas oportunidades para a gestão pública, mas também trazem desafios éticos e operacionais que precisam ser cuidadosamente avaliados.

As plataformas de governo eletrônico (e-government) permitem que os cidadãos acessem informações e serviços de maneira mais ágil e transparente. No entanto, a implementação dessas tecnologias exige que os gestores públicos estejam atentos à inclusão digital, garantindo que todos os cidadãos, independentemente de sua condição socioeconômica, tenham acesso igualitário aos serviços digitais. Para Santos e Reinhard (2016. p.223) “Um dos principais objetivos da implementação do governo eletrônico é proporcionar o acesso às informações e serviços públicos, ou seja governança digital, demandados pela sociedade em geral, de forma a satisfazer as necessidades dos usuários e suas expectativas”.

A governança colaborativa digital é uma das tendências mais promissoras para a gestão pública contemporânea. Esse modelo de gestão enfatiza a participação ativa dos cidadãos e a colaboração entre diferentes setores da sociedade na formulação e implementação de políticas públicas. A governança colaborativa envolve a criação de espaços de diálogo, onde o governo e os diversos atores sociais podem discutir e cocriar soluções para os desafios coletivos.

As iniciativas de orçamento participativo, por exemplo, são uma forma de governança participativa que tem sido amplamente utilizada em diversas partes do mundo. Esse tipo de iniciativa fortalece a cidadania ativa e aumenta a transparência na alocação de recursos públicos, promovendo uma gestão mais democrática e inclusiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública contemporânea atravessa um processo de evolução contínua, impulsionada pelas transformações aceleradas nas esferas sociais, econômicas e tecnológicas. Este cenário de mudança constante exige que as práticas administrativas tradicionais sejam repensadas, resultando em uma ruptura significativa com os modelos burocráticos que dominaram a administração pública ao longo do século XX.

As reformas gerenciais, que introduziram princípios de eficiência, avaliação de desempenho e foco em resultados, foram essenciais para modernizar a gestão pública. Contudo, elas também revelaram novos desafios, como a necessidade de aprimorar a transparência, ampliar os mecanismos de inclusão e fomentar a participação cidadã em todas as esferas de decisão pública.

O avanço do conceito de governança pública trouxe uma nova camada de complexidade ao papel do Estado. Diferente da Nova Gestão Pública, que buscava aplicar práticas privadas ao setor público, a governança enfatiza a cooperação entre diferentes atores sociais, incluindo governos, sociedade civil, setor privado e organismos internacionais.

Esta abordagem reconhece que os desafios contemporâneos, como a crise climática, a desigualdade social e as demandas por serviços públicos de alta qualidade, não podem ser enfrentados por um único ente governamental. A governança, nesse sentido, exige a construção de redes colaborativas e de parcerias que envolvem múltiplos níveis de governo e diversas partes interessadas, promovendo um diálogo constante e integrado.

A gestão pública, neste novo contexto, também foi profundamente impactada pela revolução digital. A incorporação de tecnologias digitais, como a automação de processos, o uso de big data para a formulação de políticas públicas e a implementação de serviços digitais, abriu novas possibilidades para tornar a administração mais ágil, transparente e acessível.

Ferramentas como inteligência artificial, blockchain e a internet das coisas têm o potencial de revolucionar a prestação de serviços públicos, oferecendo maior eficiência e personalização. No entanto, o uso dessas tecnologias também impõe desafios éticos e operacionais, como a proteção da privacidade dos cidadãos e a garantia de que todos tenham acesso igualitário a esses avanços, evitando a exclusão digital.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- ATAIDE, P. A. B. Avaliação de resultados: a experiência do Governo Federal. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. (Org.). *Gestão pública no Brasil contemporâneo* São Paulo: Fundap, 2005.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C.. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 94, p. 370–395, ago. 2020.
- MOISÉS, J. Á.. A desconfiança nas instituições democráticas. *Opinião Pública*, v. 11, n. 1, p. 33–63, mar. 2005.
- PAIVA, C. H. A.. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). *História (São Paulo)*, v. 28, n. 2, p. 775–796, 2009.
- PEREIRA, J. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANO, H.; ABRUCIO, F. L.. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 3, p. 64–80, jul. 2008.
- SANTOS, E.M. REINHARD, N. Serviços de governo eletrônico: um panorama do uso no Brasil. In: PINHO, J.A.G., ed. *Artefatos digitais para mobilização da sociedade civil: perspectivas para avanço da democracia*. Salvador: EDUFBA, 2016.
- WOLTER, Alzirene & VELHO, Altemir. *Gestão Pública no Brasil: Desafios e perspectivas*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. p.18-27. 2020.

**SOCIEDADE, POLÍTICA E VIDA DIGITAL: OS DESAFIOS DA DEMOCRACIA  
NAS REDES SOCIAIS**  
**SOCIETY, POLITICS AND DIGITAL LIFE: THE CHALLENGES OF DEMOCRACY ON  
SOCIAL NETWORKS**  
**SOCIEDAD, POLÍTICA Y VIDA DIGITAL: LOS DESAFÍOS DE LA DEMOCRACIA EN  
LAS REDES SOCIALES**

Rafael Ferreira de Souza

rafasg2016@outlook.com

<http://lattes.cnpq.br/6446715897673977>

Ana Flavia Rodrigues

<http://lattes.cnpq.br/6235967857784162>

Maria Inês Crnkovic Octaviani

<http://lattes.cnpq.br/3456136162229822>

SOUZA, Rafael Ferreira; RODRIGUES, Ana Flavia; OCTAVIANI, Maria Inês Crnkovic. **Sociedade, política e vida digital: os desafios da democracia nas redes sociais**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 109 – 119, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

## RESUMO

Quando se trata do tema política, logo se remonta às origens históricas dessa ciência, na sociedade greco-romana, período em que se desenvolveram vários pilares desse campo. Dentre os aspectos que constituem a ciência política chama-se atenção para a democracia, um sistema que na sua essência consiste na participação popular na escolha de seus governantes, tendo variações conforme o período, relações sociais e políticas de cada sociedade. No século XXI a democracia tem papel de destaque nas relações político-sociais, a qual representa um caminho para se estruturar sistemas de representatividade, no entanto, cabe observar como se dão a promoção e a consolidação desse princípio em um contexto de vida digital, na qual milhares de pessoas se comunicam diariamente por meio de redes sociais. Nessa breve análise trata desse novo cenário de ação política em redes sociais, que se mostra em crescimento, e também traz consigo novos desafios para manter a democracia de forma plena, e para tal recorreu-se a literatura acadêmica bem como matérias que tratem desses aspectos eleitorais em meios digitais.

**Palavras-chave:** Democracia. Redes Sociais. Sociedade.

## SUMMARY

When it comes to politics, one immediately goes back to the historical origins of this science, in Greco-Roman society, a period in which several pillars of this field were developed. Among the aspects that constitute political science, attention is drawn to democracy, a system that in its essence consists of popular participation in the election of its rulers, with variations depending on the period and social and political relations of each society. In the 21st century, democracy plays a prominent role in political and social relations, which represents a path to structuring systems of representation. However, it is important to observe how the promotion and consolidation of this principle occurs in a context of digital life, in which thousands of people communicate daily through social networks. This brief analysis addresses this new scenario of political action on social networks, which is growing, and also brings with it new challenges to maintaining democracy in its entirety. To this end, academic literature was used, as well as articles that address these electoral aspects in digital media.

**Keywords:** Democracy. Social Networks. Society

## RESUMEN

Cuando se trata del tema de la política, inmediatamente nos remontamos a los orígenes históricos de esta ciencia, en la sociedad grecorromana, período en el que se desarrollaron varios pilares de este campo. Entre los aspectos que constituyen la ciencia política destaca la democracia, sistema que en esencia consiste en la participación popular en la elección de sus gobernantes, con variaciones según la época, las relaciones sociales y políticas de cada sociedad. En el siglo XXI, la democracia juega un papel destacado en las relaciones político-sociales, lo que representa una forma de estructurar sistemas de representación. Sin embargo, vale la pena observar cómo la

promoción y consolidación de este principio se da en un contexto de vida digital, en que miles de personas comunican diariamente a través de las redes sociales. Este breve análisis aborda este nuevo escenario de acción política en las redes sociales, que va en crecimiento, y trae consigo también nuevos desafíos para mantener la democracia en plenitud, y para ello se utilizó literatura académica y materiales que abordan estos aspectos. elecciones en medios digitales.

**Palabras clave:** Democracia. Redes sociales. Sociedad

## INTRODUÇÃO

A política é uma das ciências mais notáveis no que tange às relações sociais, tendo suas origens nas sociedades primitivas e seu auge no mundo antigo, nas sociedades greco-romana com estruturação de sistemas de governos bem definidos e a consolidação do princípio do poder popular – Democracia, que se tornou fonte de influência para vários sistemas de governo, principalmente na parte ocidental do planeta.

Atualmente a democracia se mostra como um ponto crucial para o sistema participativo popular em diversos países do mundo, no qual se adotam determinadas variações de acordo com o sistema de governo local, porém mantendo a soberania da vontade popular como pilar.

Levando em conta que para a promoção da democracia é preciso que haja participação e engajamento popular no campo político, durante as campanhas é normal se recorrer a vários mecanismos, como a internet e as redes sociais, para mostrar a sociedade o perfil de uma chapa, de um candidato a cargos eletivo, um conjunto de propostas e demais fatores que convençam o eleitor a se envolver, promover e votar.

Para Borges e Jambeiro,

Assim como os modelos de democracia variam enormemente entre os países e regiões - abrangendo sistemas eleitorais majoritários ou proporcionais, nível de competitividade entre partidos, sistema executivo parlamentar ou presidencial etc. – mais ainda se diferem as formas de participação, a cultura política e, conseqüentemente, a aplicabilidade da internet para a participação social em cada uma dessas sociedades. Por exemplo, se nos Estados Unidos a Internet foi rapidamente adotada como ferramenta de *lobbying* e levantamento de fundos para campanhas eleitorais, esse talvez não seja o principal uso que se faz dela em campanhas nas democracias europeias ou latino-americanas(BORGES E JAMBEIRO, 2016, p.81)

Como apontado pelo autor, existem diversas formas de se valer do espaço democrático que as redes sociais propiciam para se promover politicamente, seja em busca de apoio eleitoral, seja levantar recursos financeiros ou mostrar falhas da oposição dentre outros aspectos presentes em uma campanha. Meneses e Castellá(2005, p.53) definem as redes sociais como “um sistema aberto em permanente construção, que se constroem individual e coletivamente”. Utilizam o conjunto de relações que possuem uma pessoa e um grupo, e são fontes de reconhecimento, de sentimento de identidade, do ser, da competência, da ação”.

Tendo por base a importância do processo político democrático estruturou-se essa análise na qual se questiona quais desafios a democracia contemporânea encontra no espaço das redes sociais. Com a construção do referencial teórico de base qualitativa buscou-se observar como autores se posicionam frente às questões de sociedade, à democracia e à vida digital, sendo este o perfil predominante atualmente: relações sociais em meio digital,

observando-se ainda novas problemáticas, tais como as *Fake News*, um fator que demanda análise emergente devido a seus alto poder influenciável.

## DESENVOLVIMENTO

A participação popular é o ponto fundamental dentro de uma democracia, por isso se torna interessante adotar meios de levar a política aos mais diversos públicos, e nesse aspecto de expansão, a internet surge como forte aliada, visto que tem alcance em escala global - a poucos cliques da informação.

Para Borges e Jambeiro,

Muitos estudos têm se voltado para as possibilidades de uso político da internet. Alguns pesquisadores acreditam inclusive que essa nova tecnologia poderia reviver o sentido político da democracia direta, tornando-se uma *ágora* digital. [...] considera os caminhos que a participação política tem trilhado na democracia, levantando as possibilidades que a internet apresenta para a extensão da participação em democracias representativas, mais que sua substituição pelo modelo direto.(BORGES E JAMBEIRO, 2016, p.73)

Nesse propósito de expansão da democracia por meios digitais surge um cenário inovador, isso atrelado a sociedade da informação na qual se presencia o aumento do uso de tecnologias em escala exponencial, pessoas a cada dia mais conectadas por diversos meios por inúmeros aparelhos. Dentro desse contexto do uso de internet, mas especificamente nas redes sociais, é necessário compreender as variáveis que esse espaço constitui no alcance de pessoas e exposição de conteúdo.

Para Baquero, Baquero e Morais,

Nesse sentido, é imperativo examinar as intersecções entre cultura política, socialização política e mídia digital — internet e suas redes sociais —, no que tange à juventude. Várias décadas após o surgimento da internet, duas coisas são inquestionáveis:

1. em termos de impacto, a internet tem excedido todas as expectativas imaginadas pelo ser humano;
2. vivemos em sociedades cada vez mais desiguais, antagônicas e, em alguns casos, intolerantes, apesar dos avanços tecnológicos.

Nesse cenário é pertinente questionar: que tipo de jovem cidadão a internet está produzindo? Qual tem sido sua influência nas culturas políticas juvenis? Qual a relação entre a utilização da internet pelos jovens e a democracia? É a internet uma nova agência de socialização política?(BAQUERO, BAQUERO e MORAIS, 2016, p.991)

Da geração Z em diante é comum o uso de internet como fator informacional, a maioria dos membros dessas gerações passa boa parte de seus dias conectada por meio de aparelhos tecnológicos com acesso à internet, com isso ao se desenvolver promoção político-social em meios digitais os maiores consumidores desses conteúdos são os jovens nascidos dos anos noventa em diante.

Para Baquero, Baquero e Morais,

Um conjunto de iniciativas globalmente patrocinadas pelos jovens parece ter marcado uma nova forma de participação via redes virtuais no início da segunda década de nosso século: a “Primavera Árabe”, no Oriente Médio; os “Indignados”, em Madri; o Ocupe Wall Street, em Manhattan; e, no Brasil, as manifestações ocorridas a partir de 2013. Essas manifestações indicaram que não podemos mais ignorar a influência das novas mídias tecnológicas na formação de identidades coletivas entre os jovens. Nesse sentido, o processo de socialização estaria, atualmente, ocorrendo em circunstâncias diferentes, nas quais a internet aparece como mecanismo central de outro tipo de socialização política(BAQUERO, BAQUERO e MORAIS, 2016, p.993)

Como exposto pelos autores a militância e a mobilização nas redes sociais conectadas pela internet já deixaram marcas expressivas na cultura social do século XXI, na qual indivíduos que compactuam de um mesmo ideal se encontraram em meio digital e se organizaram para ir às ruas demonstrarem sua insatisfação com determinada pauta. O impacto da internet nas relações sociais tem alcance bem superior a qualquer outro mecanismo adotado até então, sendo esse um pilar para a democratização do acesso à informação.

Para Baquero, Baquero e Morais,

Nesse contexto, embora o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação possa ser comemorado, há que se questionar a direção de sua influência nos campos social e político. Poderia a tecnologia se produzir mudanças sociais e políticas significativas? Qual sua influência no engajamento social e político de jovens cidadãos? Que identidade cultural a internet vem promovendo entre os jovens? Que valores sociais e políticos estão sendo construídos por eles? Não se pode negar que a internet tem proporcionado maior transparência e aumento de visibilidade de grupos tradicionalmente marginalizados, sobretudo em comparação com a mídia escrita e a televisiva(BAQUERO, BAQUERO e MORAIS, 2016, p.994)

Ao se adotar a cultura digital como precursora de uma nova forma de se relacionar, abre-se possibilidade de um horizonte contínuo no que tange acesso à informação, na qual as pessoas, até então colocadas à margem da sociedade, passam a ter acesso a dados que nortearão suas decisões num contexto eletivo, visto que podem avaliar as ações dos candidatos eleitos bem como propostas dos que pleiteiam a uma cadeira no legislativo ou executivo.

Vale destacar que com a constante exposição de dados pessoais nas redes sociais, empresas, por meio de seus algoritmos, conseguem compreender o estilo de comportamento dos indivíduos, orientando com isso o consumo de dados que sejam alinhados ao perfil de cada pessoa, em uma perspectiva influenciadora.

Para Machado e Miskolci,

É certo que todas essas perspectivas nos permitem formar um quadro maior do poder invisível das redes - controladas por poucas empresas - sobre bilhões de pessoas, cujo prospecto de lucros se baseia na vigilância e venda de dados pessoais com propósitos diversos. Atualmente, poucas empresas concentram o poder de coletar o máximo de informações sobre os indivíduos - antes fragmentadas e distribuídas na internet - de modo a fazer predições comportamentais e influenciar a formação de opiniões, valores e processos de tomada de decisão(MACHADO E MISKOLCI, 2019. p.946)

Esse poder de influência das redes sociais se torna alvo de análise, pela quantidade de dados e de pessoas que acessam esses espaços digitais diariamente, algo que se estrutura digitalmente pode impactar altamente um evento do mundo real, seja de forma positiva, como

a promoção de uma campanha solidária, ou negativa, como incentivo a um movimento extremista.

Para Machado e Miskolci,

Compreender as lógicas de uso das redes sociais envolve também identificar sua maneira de se associar às mídias de massa prévias e o modo como tais interesses se relacionam. Ainda é preciso, portanto, analisar melhor tal convergência tecnológico-midiático-política como mais do que mera incorporação e disseminação dos conteúdos das antigas mídias pelas novas: a difusão - de forma nunca antes vista - de sua cultura da popularidade. As relações por meio das redes sociais atraem e cativam ao inserir seus usuários em uma economia midiática do reconhecimento regida pela busca de atenção(MACHADO E MISKOLCI, 2019. p.947)

O foco da ação em redes sociais tem como propósito a publicidade e o seu longo alcance, em campanhas comerciais, pessoais ou eleitorais, baseando-se na sua expansão e suas projeções para chegar ao maior número de pessoas possíveis. Muitos dos espaços tidos para mero entretenimento, como os bate-papos, sempre contam com algo externo a esse propósito, como uma propaganda comercial, algum incentivo a assunto de cunho político-social, fazendo que aqueles que ali estão interajam com tal problemática e passem a se posicionar sobre tais fatos em algum momento.

Para Machado e Miskolci,

É nesse contexto que os recém-chegados ao mundo digital foram acolhidos em serviços comerciais de rede social que se tornaram também portais de entrada à internet, delimitando seus usos. A rede, portanto, deixou de ser a aparente janela para o mundo que conheceram seus primeiros (e privilegiados) usuários das classes-médias profissionais do Ocidente para se tornar predominantemente um ambiente comercial, controlado e vigiado por corporações. Assim, chegamos a um contexto em que um punhado de plataformas como Facebook, YouTube, Instagram, Twitter e Google promovem uma sociabilidade induzida por algoritmos que visam reter o máximo da atenção diária de usuários em todo mundo. A chamada Web 2.0 - comercialmente anunciada como uma web mais interativa e social - acentuou gradualmente o lado mais comercial da rede a partir da segunda metade da década de 2000 em um processo de convergência com a grande indústria do entretenimento. Controlada por corporações do Vale do Silício, sua hegemonia é indissociável da quase ubiquidade dos serviços comerciais de rede social, dos quais o Facebook é o mais popular e poderoso(MACHADO E MISKOLCI, 2019. p.952)

Por meio de áudio, vídeo, imagem ou texto, é notável as formas subliminares de repassar mensagem sobre determinado tema, indo além do propósito de comunicação entre pessoas, mas sim da influência de determinados grupos nesses espaços.

Sobre essa influência vale observar até que ponto esse processo pode impactar no processo decisório democrático, será que as informações chegam de forma neutra aos usuários ou já trazem consigo determinada interpretação subliminar a favor ou contra uma das partes ali expostas? Essa é uma das problemáticas mais questionáveis da ação das redes sociais no processo político.

Para Machado e Miskolci,

O papel das redes sociais nesse contexto tem sido central tanto por suas características tecnológicas - como a indução algorítmica de interações - quanto pela maneira como também elas induzem seus usuários a incorporar modelos midiático-comerciais na

construção de seus perfis e, a partir deles, de sua agência online e off-line. Acessadas individualmente, as redes apresentam ao usuário uma visão “customizada” e parcial da realidade, incentivando leituras individualistas de questões sistêmicas ou estruturais, além de expô-lo a narrativas e interpretações criadas e disseminadas de forma organizada por grupos políticos que fazem uso de expedientes de manipulação para alcançar seus objetivos(MACHADO E MISKOLCI, 2019. p.970).

Percebe-se que as redes sociais tendem a trazer conteúdos que se mostrem alinhados com os interesses do seu usuário, reforçando a formação do perfil desse com mais informações semelhantes, fator que leva muitas das vezes a uma análise unilateral dos fatos, o que inviabiliza o senso crítico, que é fundamental para a tomada de decisão num processo de escolha como nas eleições.

Infelizmente existem ações prejudiciais à democracia em redes sociais que vão além do processo de indução, seriam as *Fake News*, notícias e fatos inverídicos mantidos e divulgados propositalmente para distorcer imagens de candidatos, partidos e coligações.

Para Caldas e Caldas,

No dia 7 de junho de 2018, um ministro do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) aplicou pela primeira vez (TRIBUNAL, 2018c) a Resolução nº 23.551/2017, que dispõe sobre propaganda eleitoral, coibindo a divulgação de notícias falsas (*fake news*) na Internet. Em liminar oriunda da representação nº 0600546-70.2018.6.00.0000, o ministro do TSE determinou ao Facebook a remoção de conteúdo publicado por perfil anônimo a respeito de pré-candidata à Presidência da República. [...]Suas palavras indicam a atenção crescente do Poder Judiciário em relação às *fake news*, [...] Tais fenômenos se tornam incontornáveis para se pensar os regimes democráticos e os processos eleitorais na atualidade. (CALDAS e CALDAS, 2019, p.196)

Os agentes por trás das *Fake News* se valem desse processo de indução já existente em redes sociais para soltar a notícia falsa no ponto exato que ela terá sua divulgação em larga escala, sem muito ou nenhum filtro por parte dos usuários, visto que aquele fato mesmo sendo inverídico, representa uma maneira de maldizer a quem eles consideram oposição. Ações como essas passam a ser utilizadas por grupos políticos para atacar seus adversários e, conseqüentemente, desestruturaram o processo democrático.

Para Dourado,

Na construção do entendimento conceitual, o principal pressuposto é o de que fake news são relatos que pretendem se referir a fatos, isto é, buscam construir evidências de maneira deliberada, e têm como meta disputar sentidos baseados na ignorância ou desconhecimento sobre acontecimentos reais e promover a má informação (informação parcial, distorcida e incompleta) a partir de falsas suposições. Para determinar a sua natureza como fenômeno digital, é preciso entender, ainda em caráter preliminar, que fake news são objetos que se apresentam de diferentes maneiras, a depender do contexto político, da temática abordada, do formato no qual são produzidas e das plataformas pelas quais são distribuídas(DOURADO, 2020, p.40)

Assim como nas campanhas legais, as ações de disseminação de notícias falsas, em determinados casos passam por planejamento, no qual se observam métricas cuidadosamente tais como público-alvo a ser abordado, quais valores são apreciados pelo grupo, quem seria um potencial articulador para servir de pivô na formação de opinião dentro daquela comunidade e então lançar a notícia de forma estratégica para que conseguir o maior alcance.

Para Silva,

O impacto das notícias falsas é amplamente potencializado pela possibilidade de distribuí-las instantaneamente na rede e pela possibilidade de direcionar essas notícias para interlocutores individualizados. A personalização de conteúdo é frequentemente exercida através de processos automatizados de decisão que determinarão o público-alvo das informações, possibilitando, por exemplo, a conexão direta entre emissores de conteúdo (jornalísticos e/ou publicitários) e comunidades específicas de interesse, de forma a aumentar a frequência de engajamento dos usuários com o provedor de aplicações(SILVA, 2018, p.3)

Infelizmente a prática do *Fake News* ganhou proporções internacionais, afetando eleições que até então serviam de exemplo de solidez democrática, como a Norte Americana, que em 2016 demonstrou ser vulnerável à ação das ondas de notícias falsas, enquanto se prepararam para lidar com os adventos que se fazem presentes em um pleito eleitoral, a disseminação de notícias falsas emergiu como algo que ia além das proporções de qualquer outro fator influenciável já presentes em eleições anteriores.

Para Chaves e Melo,

A desconfiança e a confusão sobre quais fontes de informação são autênticas é, em sua avaliação, em muitos casos provocada intencionalmente, no que consideram ser “campanhas de desinformação”. As eleições norte-americanas de 2016, com a vitória de Donald Trump, foram um ponto crítico no que diz respeito à preocupação mundial com o fenômeno da desinformação. Não à toa a “palavra do ano” escolhida pelo dicionário Oxford naquele momento foi post-truth, ou pós-verdade(CHAVES E MELO, 2019, p.66)

Como no contexto político é notável o embate caloroso entre candidatos e a formação da opinião para aceitação e rejeição de determinado grupo, usar de mecanismos que reforcem esse sentimento aflorado se torna um fator prejudicial, pois busca-se influenciar os indecisos ou até mesmo os maleáveis que se encontram em uma oposição, mesmo que para isso se use se fatores inverídicos. Para Dourado(2020, p.95)“A polarização política, quando pessoas aderem a posições contrapostas e distantes uma das outras, está espelhada na forma como narrativas fraudulentas exploram divergências políticas em torno de temas, personagens e linguagens, enviesando fatos e realidades de contextos regionais, nacionais e globais”.

Para Delmazo e Valente,

A temática política mostrou-se terreno fértil para a disseminação de *fake news*. Segundo análise do site *Buzzfeed News*, nos últimos três meses da campanha para as eleições presidenciais dos Estados Unidos de 2016, as notícias falsas com melhor desempenho no *Facebook* geraram mais engajamento que as top *stories* de veículos de comunicação como *The New York Times*, *Washington Post*, *Huffington Post*, *NBC News*, entre outros. Silverman (2016a) destaca que as 20 notícias falsas com melhor performance na rede social geraram 8.711.000 partilhas, reações e comentários, enquanto as 20 principais notícias sobre eleições de 19 dos grandes media obtiveram 7.367.000(DELMAZO E VALENTE, 2018, p.155).

O problema da disseminação das notícias falsas se torna algo impactante a nível global, visto que em vários países como Brasil e EUA, que têm dimensões continentais, esses fatos se

mostram utilizados em largas escalas, sendo matérias de numerosos processos, que nem sempre se consegue localizar o autor do fato criminoso.

Para Almeida e Feitosa(2020, p.292)

O uso das redes sociais tem aumentado significativamente, principalmente a partir desse segundo decênio do séc. XXI, milhares de vidas passaram a ser invadidas pelas tecnologias digitais, sendo em grande parte, justificado pelo sentimento de liberdade de expressão, pertencimento a determinado grupo social, capacidade de exposição da imagem, autoafirmação do Eu ou sua negação, manutenção do anonimato e entretenimento estão entre os vários fatores que atraem milhões de usuários para o seu uso. Os avanços percebidos pelo surgimento da internet e pela origem dessas plataformas virtuais revelam incontestáveis benefícios à humanidade, contudo, há também presença de malefícios. Os efeitos desta relativamente nova forma de interação social, ainda está sendo estudada em larga escala por especialistas do mundo todo. No entanto, dados científicos já apontam que essa modalidade de comunicação pode vir a contribuir para o desenvolvimento de transtornos mentais e já é considerada uma epidemia digna de preocupação como um problema mundial de saúde mental.

Com a disseminação de inverdades em redes sociais de forma compulsiva, no qual se afeta pessoas envolvidas na política, o poder judiciário se encontra em um impasse, o qual tem que atuar de forma a barrar esse efeito, sem interferir na liberdade de expressão que é um direito fundamental do cidadão, tornando com isso a ação de natureza complexa.

Para Delmazo e Valente,

O problema das notícias falsas também motivou um documento denominado “Declaração Conjunta sobre Liberdade de Expressão e Fake news, Desinformação e Propaganda”<sup>21</sup>, assinado pelo relator especial das Nações Unidas para a Liberdade de Opinião e Expressão, David Kaye, e outros representantes de organismos internacionais. O documento alerta para soluções em planos legais nacionais que possam, sob a justificativa de combater as notícias falsas, violar a liberdade de expressão. Segundo os relatores, a imposição de restrições deve respeitar os limites dos parâmetros da legislação internacional. Os intermediários (plataformas como Facebook e Youtube) não devem ser responsabilizados a não ser que interfiram no conteúdo ou se recusem a cumprir decisões relativas a ele. Ainda de acordo com a declaração, os Estados, por seu lado, não devem filtrar conteúdo ou recorrer a bloqueios de aplicações, portais e websites como um todo. Defende também a declaração que o papel dos governos e parlamentos é promover um ambiente de respeito à liberdade de expressão, plural e diverso(DELMAZO E VALENTE, 2018, p.159).

Uma das formas que mais se investe nesse aspecto de combate a *Fake News* são as campanhas de conscientização, nas quais se apresentam aos usuários de redes sociais formas de sondar uma informação para testar sua veracidade, citando *sites* e aplicativos que auxiliam nesse processo, porém o processo final de decisão, se vai ou não repassar a informação ou desinformação adiante, é do indivíduo.

Para Ottonicar, *et. al.*

No entanto, é fundamental que a competência em informação e midiática seja desenvolvida nas pessoas, uma vez que somente as máquinas não serão suficientes para diagnosticar o viés ideológico das fontes de informação de grande impacto nas redes sociais. O discernimento humano é algo que as máquinas ou os recursos tecnológicos, ainda, não possuem. Os esforços para combater as Fake News precisam

ocorrer em diferentes esferas da vida social, envolvendo tecnologia, educação, cultura, economia e política (OTTONICAR, *et. al.* 2019, p.2).

Combater a disseminação de notícias falsas é algo de trabalhoso e requer investimento, isso tanto na esfera técnica que busca identificar os potenciais autores para enquadrar esses na lei e ainda na conscientização da população para criarem filtros de notícias, irem a fundo, buscar a fonte, no qual se pode recorrer ainda a sites dedicados a analisar essa notícias espalhadas em larga em escala nas redes sociais. É necessária uma ação contínua pelos meios de comunicação, contando com parcerias de órgãos de imprensa e instituições de ensino como uma forma de mostrar os caminhos para se apurar uma notícia, se ela é digna de credibilidade ou deve ser encerrada por ali.

Para Almeida(2018, p.9)

No combate às *fake news* há desde ações de veículos de comunicação, que buscam ampliar a credibilidade da imprensa e investir no letramento midiático de leitores e usuários das redes sociais, a defensores de projetos que preveem a tipificação criminal de quem gera e reproduz esses boatos, e até parcerias firmadas entre as empresas donas das plataformas digitais usadas na disseminação desse conteúdo (Google, Facebook, Twitter, WhatsApp) e agências de checagem de dados e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Juntamente com a Polícia Federal e o Ministério Público Federal, o TSE criou um grupo de inteligência para estudar possíveis formas de atuação. De norte a sul há especialistas em comunicação, em direito e em proteção de dados pesquisando e debatendo o tema, mas não há consenso sobre que mecanismos serão de fato eficazes no combate às *fake news* durante a campanha eleitoral deste ano.

Apesar do processo político-democrático se mostrar altamente influenciável em meios digitais, a escolha é de cada um, cabe a esse filtrar as informações que lhe são apresentadas, comparar com dados oficiais e então optar de forma crítica se vale ou não a pena apostar em determinado candidato, coligação ou partido.

Com inúmeras pessoas conectadas diariamente em redes sociais, especialmente aquelas que detém maior alcance e facilidade de replicar informações tais como *Twitter* e *Whatsapp*, a prospecção de uma informação se expandir e de natureza única, na qual com apenas poucos cliques se consegue disseminar uma informação em grupos de *Whatsapp*, e cada membro deste poderá replicar o mesmo ato, ganhando alcance expressivo.

Para Carvalho e Matheus(2018, p.5)

As redes sociais, tais como *Twitter* e *Whatsapp*, contribuíram muito para a rapidez com que a informação é gerada e espalhada, porém na maioria das ocasiões, dificultam muito na checagem da natureza do que está em circulação, devido ao número elevado de usuários, ainda com o aval de que, o que foi compartilhado foi feito por uma rede de amigos, portanto a atitude deve ser bem-intencionada. Há de se dizer que nem sempre.

O impacto das notícias falsas em um cenário que envolve escolhas, tais como um processo eleitoral se torna algo preocupante, a distorção de fatos em cima da imagem de uma pessoa, partido ou grupo político induz ao eleitor a criar uma imagem distorcida dos candidatos, e ao mesmo tempo promovendo a imagem de outros, colocando esses como exemplo a ser seguido, ou mais especificamente alguém que vale a pena confiar o voto.

Para Chaves e Melo,

O que há de singular na forma como percebemos este fenômeno na era digital são as especificidades trazidas pelos ambientes criados pelas tecnologias de informação e comunicação e suas consequências, muitas delas não previstas, nos modos de interação, nos circuitos comunicativos e na própria vida social. O amplo acesso a dispositivos digitais que permitem o recebimento, o armazenamento, a edição e a distribuição de conteúdos audiovisuais por potencialmente qualquer indivíduo fez com que a preocupação com as consequências da desinformação para a vida social passasse a ocupar um papel central no debate público nos últimos anos, especialmente depois que políticos começaram a ser eleitos usando táticas de guerra de informações como estratégia eleitoral(CHAVES E MELO, 2019, p.63).

A conectividade das redes sociais trouxe grandes avanços que não se poderia imaginar décadas atrás, porém, com esse desenvolvimento também surgiram novas problemáticas que requer, mais do que nunca, bom senso para o acesso à informação de qualidade.

Para Borges e Jambeiro,

Em suma, o emprego da internet no contexto da atuação política de organizações da sociedade civil, está intimamente relacionado à comunicação, obtenção e/ou busca de informação e visibilidade dos serviços e ações políticas desenvolvidas. [...] Junto ao desenvolvimento das tecnologias e recursos informacionais e comunicacionais está a tendente migração das atividades humanas para os espaços digitais que compõem o ciberespaço. As organizações da sociedade civil parecem ter visto nesta tendência uma oportunidade de potencializar sua atuação política e social perante esta sociedade mais conectada à internet(BORGES E JAMBEIRO, 2016, p.93)

Usar os meios digitais para levar a informação ao máximo de pessoas possíveis é uma forma de garantir a democratização em todas as esferas sociais, é oportunizar as pessoas a conhecerem o que antes era inatingível, isso de forma rápida e relativamente simples, porém são necessários responsabilidade e bom senso na hora de observar e repassar tais informações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se observar as novas formas de se promover a democracia em meios digitais, inicialmente deparamo-nos com um cenário significativamente animador, no que tange a chegar informações ao maior número de pessoas possíveis, sendo uma forma de promover inclusão social dos que historicamente foram marginalizados e quando participavam de eleições eram altamente induzidos por quem detinha acesso à informação, porém não a compartilhava.

Um fator importante que se faz presente nas redes sociais, que deve ser observado com cuidado, trata-se do processo indutivo, o qual as próprias redes contam com mecanismos de análise conforme perfil do usuário para direcionamento de conteúdo, no qual ainda se pode notar a atuação de agentes maliciosos promovendo as notícias falsas, *Fake News*, fatores negativos na formação da opinião bem como no processo de escolha de representantes populares.

O que se busca é o respeito ao processo político-democrático, no qual as pessoas busquem informações confiáveis para se orientarem quanto as suas escolhas e que ajudem a

barrar a disseminação das *Fakes News*. Espera-se que os meios digitais, como redes sociais, sejam usados com propósito de acesso à informação de qualidade, voltados para a inclusão de pessoas, para que assim o processo democrático seja o mais pleno possível, com a participação popular.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Raquel de Q. Notícias falsas: arma potente na batalha de narrativas das anteriores 2018. *Ciência e Cultura*, v. 70, n. 2, p. 9-12, 2018.
- ALMEIDA, G.; FEITOSA, R. Os efeitos das fake news e as repercussões psíquicas na vida humana e da sociedade. *Revista Fontes Documentais*, v. 3, p. 289-295, 2020. Disponível em: <https://aplicacoes.ifs.edu.br/periodicos/index.php/fontesdocumentais/article/view/650>. Acesso em: 21 nov. 2020.
- BAQUERO, Marcello; BAQUERO, Rute Vivian Ângelo; MORAIS, Jennifer Azambuja de. Socialização política e internet na construção de uma cultura política juvenil no sul do Brasil. *Educação & Sociedade*, v. 37, n. 137, p. 989-1008, 2016.
- BORGES, J.; JAMBEIRO, O. Evolução do uso da internet na participação política de organizações da sociedade civil. In: PINHO, J. A. G. (Org.). *Artefatos digitais para mobilização da sociedade civil: perspectivas para avanço da democracia*. Salvador: EDUFBA, 2016.
- CALDAS, Camilo Onoda Luiz; CALDAS, Pedro Neris Luiz. Estado, democracia e tecnologia: conflitos políticos e vulnerabilidade no contexto do big-data, das fake news e das shitstorms. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 24, n. 2, p. 196-220, set. 2019.
- CARVALHO, Mariana Freitas Caniello de; MATHEUS, Cristielle Andrade. Fake news e desinformação no meio digital: análise da produção científica sobre o tema na área de ciência da informação. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*. Número Especial EREBD, n. esp., p. 1-16, 2018.
- CHAVES, Monica; MELO, Luísa. Educação midiática para notícias: histórico e mapeamento de iniciativas para combater a desinformação por meio da educação. *Revista Mídia e Cotidiano*, v. 13, n. 3, p. 1-16, dez. 2019.
- DELMAZO, Caroline; VALENTE, Jonas C. L. Fake News nas redes sociais online: propagação e reações à desinformação em busca de cliques. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 32, p. 155-169, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S218354622018000100012&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S218354622018000100012&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 21 nov. 2023.
- DOURADO, Tatiana Maria Silva Galvão. Fake News na eleição presidencial de 2018 no Brasil. 2020. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, Salvador, 2020.
- MACHADO, Jorge; MISKOLCI, Richard. Das jornadas de junho à cruzada moral: o papel das redes sociais na polarização política brasileira. *Sociologia & Antropologia*, v. 9, n. 3, p. 945-970, dez. 2019.
- MENESES, María Piedad Rangel; CASTELLÁ SARRIERA, Jorge. Redes sociais na investigação psicossocial. *Aletheia*, n. 21, p. 53-67, 2005. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141303942005000100006&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141303942005000100006&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 21 nov. 2023.
- OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki et al. Fake News, big data e o risco à democracia: novos desafios à competência em informação e midiática. In: *Encontro Ibérico EDICIC, IX*, Barcelona, jul. 2019.
- SILVA. Fake News, algoritmos e democracia: o papel do direito na defesa da sociedade aberta. 2018. Monografia (Graduação) – Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

**PRINCIPAIS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ENDOMARKETING**  
**MAIN CHALLENGES IN IMPLEMENTING ENDOMARKETING**  
**PRINCIPALES DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENDOMARKETING**

Emerson Luis Marim  
emersonmarim@yahoo.com.br

MARIM, Emerson Luis. **Principais desafios na implementação do endomarketing.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 120 – 129, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Yara Therezinha de Almeida Lozano

## RESUMO

Este artigo explora os principais desafios na implementação do endomarketing nas organizações modernas. O endomarketing, que busca alinhar e engajar os colaboradores com os objetivos estratégicos das empresas, enfrenta barreiras que podem comprometer seu sucesso, como resistência à mudança cultural, comunicação interna ineficiente e falta de alinhamento entre liderança e colaboradores. A metodologia adotada neste estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica e análise crítica de artigos e estudos de caso sobre o tema, planejando identificar e propor estratégias para superar esses desafios. Os resultados apontam que, com um planejamento adequado e um foco na comunicação eficaz e no engajamento de lideranças, as empresas podem transformar esses obstáculos em oportunidades

**Palavras-chave:** Endomarketing. Comunicação Interna. Cultura Organizacional.

## SUMMARY

This article explores the main challenges in implementing internal marketing in modern organizations. Internal marketing, which seeks to align and engage employees with companies' strategic objectives, faces barriers that can compromise its success, such as resistance to cultural change, inefficient internal communication and lack of alignment between leadership and employees. The methodology adopted in this study is based on a bibliographical review and critical analysis of articles and case studies on the topic, planning to identify and propose strategies to overcome these challenges. The results indicate that, with adequate planning and a focus on effective communication and leadership engagement, companies can transform these obstacles into opportunities

**Keywords:** Internal Marketing. Internal Communication. Organizational Culture.

## RESUMEN

Este artículo explora los principales desafíos en la implementación del marketing interno en las organizaciones modernas. El marketing interno, que busca alinear e involucrar a los empleados con los objetivos estratégicos de las empresas, enfrenta barreras que pueden comprometer su éxito, como la resistencia al cambio cultural, la comunicación interna ineficiente y la falta de alineación entre el liderazgo y los empleados. La metodología adoptada en este estudio se basa en una revisión bibliográfica y análisis crítico de artículos y estudios de caso sobre el tema, planificando identificar y proponer estrategias para superar estos desafíos. Los resultados indican que, con una planificación adecuada y un enfoque en la comunicación efectiva y el compromiso del liderazgo, las empresas pueden transformar estos obstáculos en oportunidades.

**Palabras clave:** Marketing Interno. Comunicación Interna. Cultura Organizacional.

## INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, as organizações enfrentam desafios crescentes para se manterem competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e interconectado. Nesse contexto, as empresas precisam ir além das estratégias convencionais de gestão e comunicação para alcançar resultados significativos.

É aqui que o endomarketing surge como uma ferramenta estratégica, cujo objetivo é promover o engajamento, a motivação e o alinhamento dos colaboradores com a cultura e os objetivos organizacionais.

Ao fortalecer os valores da empresa e valorizar o capital humano, o endomarketing contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e esmagador, impactando positivamente a retenção de talentos, a produtividade e a recompensa organizacional.

O conceito de endomarketing vai além da simples comunicação interna ou de campanhas motivacionais pontuais. Ele envolve a criação de uma cultura organizacional sólida, baseada em práticas que priorizam a transparência, o diálogo e o bem-estar dos colaboradores.

Trata-se de uma estratégia que busca integrar todos os setores da organização em uma visão compartilhada, na qual cada colaborador se sinta parte importante de todo. No entanto, apesar dos seus potenciais benefícios, a implementação do endomarketing enfrenta uma série de obstáculos que podem comprometer a sua eficácia.

Um dos desafios mais recorrentes é a resistência à mudança cultural, tanto por parte dos colaboradores quanto dos gestores.

A adoção de novas práticas e valores pode ser percebida com desconfiança, especialmente quando a cultura organizacional anterior não priorizava o engajamento interno. Além disso, falta alinhamento entre as lideranças e os colaboradores comprometem-se a colaborar com as iniciativas de endomarketing. Sem o exemplo e o compromisso dos líderes, as ações podem ser vistas como superficiais ou inconsistentes.

A comunicação interna ineficiente também é um problema que merece destaque, uma vez que a troca clara e transparente de informações é fundamental para garantir a adesão dos colaboradores às propostas de mudança.

Outro aspecto crítico é o investimento em recursos humanos e financeiros.

O endomarketing exige mais do que boas intenções; ele depende de treinamentos, campanhas de engajamento, eventos, pesquisas de satisfação e outras ações que exigem tempo e orçamento. Quando os recursos são limitados, as empresas podem ter dificuldade em manter um programa consistente e impactante.

Por fim, a falta de comentários de avaliação clara torna difícil medir os resultados das ações de endomarketing, o que pode comprometer a continuidade e a melhoria das iniciativas.

Diante desses desafios, este artigo tem como objetivo analisar de forma crítica os principais obstáculos encontrados na implementação do endomarketing nas organizações, identificando suas causas e propondo soluções práticas para superá-los.

A partir de uma revisão bibliográfica detalhada e da análise de estudos de caso, busca-se compreender como as empresas transformam o endomarketing em uma ferramenta eficaz de transformação cultural e organizacional.

Ao explorar essas questões, espera-se oferecer subsídios para que gestores e profissionais de Recursos Humanos possam adotar estratégias mais eficazes de engajamento e valorização do capital humano, gerando benefícios duradouros tanto para os colaboradores quanto para as empresas.

## **O PODER DE ENGAJAR E MOTIVAR EQUIPES ATRAVÉS DO ENDOMARKETING**

O endomarketing, ou marketing interno, tem sido amplamente debatido como uma abordagem estratégica que visa promover o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos organizacionais. Diferentes campanhas de comunicação interna que, muitas vezes, são

pontuais, o endomarketing se baseia em uma filosofia contínua de engajamento e valorização do capital humano. Bekin(1995) destaca que o endomarketing busca transformar cada colaborador em um defensor da marca, criando um ambiente em que os valores da empresa são vivenciados diariamente. Nesse contexto, as empresas investem em práticas que incluem desde campanhas motivacionais e treinamentos, até o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva.

Para Kotler(2017), o endomarketing tem como ponto central a ideia de tratar os colaboradores como “clientes internos”. Assim como os clientes externos precisam ser conquistados por meio de produtos e serviços de qualidade, os entrevistados serão motivados, valorizados e engajados para que possam desempenhar seu papel de forma eficiente. Essa perspectiva evidencia que o sucesso de uma organização não depende apenas de estratégias externas para o mercado externo, mas também de práticas internas que promovem um ambiente de trabalho saudável e alinhado com os propósitos da empresa. Brum(2010) reforça essa visão ao argumentar que o endomarketing é mais do que uma estratégia simples de comunicação; ele deve ser parte integrante da cultura organizacional. Para que o endomarketing seja eficaz, é necessário que todos os níveis da empresa, especialmente as lideranças, estejam comprometidos com a promoção dos valores organizacionais. Isso significa que a implementação de ações de endomarketing deve ser consistente e contínua, com foco no fortalecimento do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores.

Além disso, Chiavenato(2014) ressalta que o endomarketing não é apenas uma ferramenta de motivação, mas também uma maneira de aumentar a produtividade e a lealdade dos funcionários. Ele argumenta que, quando os colaboradores se sentem valorizados e alinhados com os objetivos da empresa, a qualidade do trabalho melhora significativamente, resultando em benefícios para toda a organização. Nesse sentido, o endomarketing se apresenta como um diferencial competitivo, capaz de transformar a cultura organizacional e fornecer resultados mais expressivos.

O engajamento e a motivação dos colaboradores são frequentemente considerados fatores cruciais para o sucesso das organizações. O engajamento, segundo Chiavenato(2014), vai além da simples satisfação com o trabalho; ele envolve uma conexão emocional dos colaboradores com os objetivos da empresa, resultando em um comprometimento mais profundo e duradouro. Colaboradores engajados tendem a ser mais produtivos, inovadores e inovadores para trabalhar em equipe, gerando um ambiente de trabalho mais colaborativo e dinâmico.

Robbins e Judge(2019) apontam que o endomarketing desempenha um papel central na criação de um ambiente onde os colaboradores se sentem motivados e valorizados. Eles destacam que as ações de endomarketing, ao promoverem práticas de valorização, reconhecimento e comunicação transparente, criam uma cultura de engajamento que vai além das métricas tradicionais de produtividade. Para eles, os colaboradores que se sentem parte de um propósito maior têm um desempenho mais elevado e um senso de liderança mais forte para com a empresa.

A motivação, por sua vez, é um aspecto fundamental para que os colaboradores se sintam inspirados a fazer mais e melhor. Ulrich(2018) afirma que o reconhecimento contínuo e as oportunidades de desenvolvimento são elementos essenciais para manter os colaboradores motivados. Ele argumenta que, quando os funcionários percebem que seu trabalho é valorizado

e que existem oportunidades de crescimento, o engajamento e a motivação aumentam de forma exponencial. Brum(2010) complementa essa perspectiva ao destacar que o endomarketing deve incluir práticas de valorização cotidiana, onde os pequenos e grandes esforços são reconhecidos, criando um ciclo virtuoso de engajamento.

Dessa forma, o endomarketing atua como uma ponte entre a empresa e seus colaboradores, promovendo práticas que não apenas aumentam a produtividade, mas também criam um ambiente de trabalho mais saudável e esmagador. A motivação e o envolvimento, ao trabalhar de forma integrada, fortalecem o vínculo entre os colaboradores e a organização, resultando em uma força de trabalho mais alinhada, comprometida e propensa a alcançar resultados positivos.

Embora o endomarketing seja reconhecido como uma ferramenta poderosa para o engajamento e a motivação dos colaboradores, sua implementação pode ser complexa e desafiadora. Entre os principais obstáculos está a resistência à cultura. Gil(2016) argumenta que culturas organizacionais políticas ao longo do tempo frequentemente apresentam dificuldades para incorporar novas práticas de valorização e engajamento. Esse tipo de resistência pode ser causado por desconfiança, medo do desconhecido ou simplesmente pelo apego às práticas tradicionais. Para que o endomarketing seja bem-sucedido, é necessário que mudanças sejam conduzidas de forma estratégica, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa.

Moran(2015) complementa esta análise, destacando que o envolvimento das lideranças é fundamental para vencer a resistência. Líderes que demonstram comprometimento e são exemplos de engajamento promovem uma cultura de confiança e facilitam as novas práticas. Quando as lideranças não estão alinhadas ou não participam das iniciativas de endomarketing, os esforços podem ser vistos pelos colaboradores como superficiais ou desprovidos de renovação.

Outro desafio destacado por Marchiori(2018) é a comunicação interna ineficiente. O endomarketing depende de um fluxo contínuo e transparente de informações, de forma que os colaboradores compreendam os objetivos das iniciativas e se sintam parte delas. No entanto, quando há falhas de comunicação, as mensagens podem ser distorcidas ou não atingir todos os níveis da empresa. Isso resulta em uma percepção fragmentada ou equivocada das ações propostas, comprometendo o engajamento e a motivação desejada.

Além disso, o endomarketing exige investimentos em recursos humanos e financeiros. Como apontado por Las Casas(2017), muitas empresas têm dificuldades em destinar palavras suficientes para treinamentos, campanhas internas, eventos e ferramentas de comunicação. Sem os recursos adequados, as ações podem se tornar limitadas ou ineficazes, gerando frustração entre os colaboradores e a percepção de que as iniciativas são meramente cosméticas. Esse ponto reforça a importância de um planejamento estratégico que inclua uma alocação adequada de recursos.

Por fim, a falta de comentários claros de avaliação é outro desafio recorrente na aplicação do endomarketing. Segundo Kotler e Keller(2016), sem indicadores e métricas que permitam avaliar o impacto das ações, as empresas podem ter dificuldade em identificar o que funciona ou precisa ser ajustado. Isso compromete a evolução das práticas e pode minar a substituição do endomarketing, tornando-o uma iniciativa sem resultados tangíveis. Portanto, estabelecer KPIs(indicadores-chave de desempenho) e monitorar constantemente os resultados é uma prática necessária.

A comunicação interna é um dos pilares fundamentais para o sucesso do endomarketing. Marchiori(2018) enfatiza que a eficácia do endomarketing depende de uma comunicação que seja transparente, clara e acessível a todos os colaboradores. Para que as mensagens sejam detalhadas e internalizadas, é necessário que a comunicação seja bidirecional, ou seja, que permita tanto o envio de informações de liderança para os colaboradores quanto o retorno de feedbacks. Quando os colaboradores são ouvidos, eles tendem a se envolver mais ativamente com as iniciativas de endomarketing.

Schein(2010) reforça a importância de criar uma cultura de comunicação aberta, onde os valores e propósitos da organização são constantemente reforçados e exemplificados pelas lideranças. Uma comunicação eficaz é aquela que não se limita às mensagens unilaterais, mas que promove diálogos e interações que fortalecem o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Prensky(2011) acrescenta que, na era digital, as ferramentas de comunicação interna devem ser adaptadas às novas tecnologias. Aplicativos corporativos, redes sociais internacionais e outras plataformas digitais são recursos que podem ampliar o alcance das mensagens e torná-las mais acessíveis e interativas.

A falta de uma comunicação adequada pode comprometer todo o processo de engajamento promovido pelo endomarketing. Gil(2016) observa que mensagens mal transmitidas ou inconsistentes geram ruídos e desconfiança entre os colaboradores. Por exemplo, se os valores pregados pela empresa não são refletidos nas práticas diárias, há uma desconexão que é a alternativa do endomarketing. Por outro lado, quando a comunicação é bem-sucedida, ela contribui para uma maior transparência e alinhamento, incentivando os colaboradores a participarem nas iniciativas.

Além disso, a comunicação interna precisa ser personalizada e considerar as diferentes realidades e necessidades dos colaboradores. Moran (2015) sugere que mensagens genéricas muitas vezes não geram impacto. Por isso, as campanhas de endomarketing devem ser adaptadas para diferentes departamentos, funções e perfis de colaboradores, buscando engajá-los de maneira significativa.

Uma das formas mais eficazes de engajar e motivar equipes é por meio do reconhecimento. Kotler e Keller(2016) argumentam que práticas de reconhecimento, como premiações, feedbacks positivos e oportunidades de crescimento, têm um impacto direto na motivação dos colaboradores. Segundo Ulrich(2018), o reconhecimento constante fortalece o senso de pertencimento e lealdade dos funcionários à empresa. Para Brum(2010), o endomarketing deve ser focado em práticas que promovam a valorização diária dos colaboradores, para que eles se sintam parte essencial do sucesso organizacional. Assim, o endomarketing se torna uma ferramenta de engajamento que vai além de ações pontuais e permeia toda a cultura organizacional.

O desenvolvimento e a capacitação contínua dos colaboradores são aspectos centrais de qualquer estratégia de endomarketing bem-sucedida. Ao oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional, as empresas demonstram que valorizam seus funcionários não apenas como recursos produtivos, mas como seres humanos em constante evolução. Chiavenato(2018) argumenta que, ao investir em treinamentos, capacitações e programas de desenvolvimento, as organizações criam um ambiente de aprendizagem que promove a motivação, aumenta o engajamento e melhora a qualidade do trabalho realizado.

Drucker(1999) reforça a importância desse tipo de investimento ao destacar que uma equipe bem treinada não apenas executa tarefas com maior competência, mas também apresenta maior confiança para propor inovações e soluções criativas para os desafios enfrentados no cotidiano empresarial. O endomarketing, ao promover programas de desenvolvimento, cria um ciclo virtuoso em que os colaboradores se sintam mais capacitados, motivados e conectados com os objetivos da empresa.

Além disso, Ulrich(2018) aponta que o desenvolvimento contínuo dos colaboradores fortalece a retenção de talentos, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas modernas. Quando os profissionais percebem que há oportunidades reais de crescimento e que seu desenvolvimento é uma prioridade, eles tendem a ser mais leais à organização. Para que isso aconteça, é fundamental que as empresas alinhem os programas de desenvolvimento com as necessidades e expectativas dos colaboradores, buscando entender suas aspirações e oferecer trilhas de aprendizagem personalizadas.

O desenvolvimento também pode ser potencializado por meio da criação de comunidades de aprendizagem, nas quais os colaboradores reúnem experiências e conhecimentos. Moran(2015) destaca que, ao promover espaços de troca e colaboração, as empresas conseguem engajar os funcionários de forma mais eficaz, reforçando o senso de pertencimento e a cultura de aprendizagem contínua. Portanto, o endomarketing deve atuar como um desenvolvimento, conectando as ações de desenvolvimento com a estratégia organizacional e promovendo a valorização dos talentos internos.

Uma cultura organizacional positiva é um dos alicerces mais importantes para o sucesso do endomarketing. De acordo com Senge(2006), empresas que investem em uma cultura de aprendizado contínuo, colaboração e inclusão proporcionam criar um ambiente onde os colaboradores se sintam motivados a contribuir, inovar e se engajar com os objetivos organizacionais. Quando os valores e práticas da empresa são congruentes com as expectativas e necessidades dos colaboradores, o endomarketing se torna uma extensão natural da cultura organizacional.

Moran(2015) complementa essa visão ao afirmar que uma cultura organizacional positiva requer o envolvimento ativo das lideranças. Os líderes devem ser os primeiros a exemplificar os valores da empresa e a promover práticas que reforcem a confiança, a transparência e o respeito. Quando as lideranças estão alinhadas com os princípios do endomarketing, elas inspiram os colaboradores a seguir o mesmo caminho, gerando um ciclo de engajamento e motivação.

Para que uma cultura organizacional seja efetivamente positiva, é necessário também que haja uma abordagem inclusiva, que valorize a diversidade e promova um ambiente seguro para todos os colaboradores. Marchiori(2018) ressalta que um ambiente inclusivo não apenas promove a inovação e a criatividade, mas também fortalece o senso de pertencimento dos colaboradores, que se expressam livres para expressar suas ideias e opiniões sem medo de represálias.

Outro ponto fundamental é a criação de rituais e práticas que reforcem a cultura positiva da empresa. Isso pode incluir reuniões regulares de feedback, celebrações de conquistas, programas de reconhecimento e oportunidades para que os colaboradores participem das decisões estratégicas da organização. Segundo Brum (2010), essas práticas não apenas

fortalecem os laços internos, mas também criam uma sensação de propósito compartilhado, o que é essencial para o engajamento e a motivação dos colaboradores.

Por fim, a cultura organizacional deve ser continuamente monitorada e ajustada conforme as necessidades e expectativas dos colaboradores mudam. Gil(2016) afirma que uma cultura organizacional positiva não é algo estático, mas sim um processo dinâmico que exige atenção e compromisso constante. Ao integrar o endomarketing às práticas culturais da empresa, as organizações criam um ambiente onde o engajamento e a motivação são impulsionados de forma consistente, gerando benefícios benéficos para todos.

No contexto atual, o uso de ferramentas tecnológicas tem desempenhado um papel crucial na implementação de estratégias de endomarketing. Com a crescente digitalização dos ambientes de trabalho, as empresas têm buscado soluções inovadoras para manter a comunicação fluida, o engajamento constante e a valorização dos colaboradores. Prensky(2011) destaca que as novas tecnologias permitem uma comunicação mais rápida, acessível e personalizada, transformando a maneira como as empresas interagem com seus colaboradores.

Entre as principais ferramentas de endomarketing, destacam-se os aplicativos de comunicação interna, como plataformas de mensagens instantâneas corporativas, intranets interativas e redes sociais internas. Essas ferramentas criam um ambiente digital onde os colaboradores podem compartilhar informações, colaborar em projetos e fornecer feedback em tempo real. Camargo(2020) ressalta que as redes sociais corporativas, por exemplo, ajudam a aproximar colaboradores de diferentes departamentos, promovendo um senso de comunidade e colaboração que reforça os valores organizacionais.

Além das plataformas digitais, outras tecnologias, como a gamificação, têm sido amplamente utilizadas para engajar os colaboradores. A gamificação envolve o uso de elementos de jogos, como vitórias, desafios e recompensas, para motivar os colaboradores a participarem em campanhas de endomarketing. Segundo Marchiori(2018), a gamificação pode aumentar a motivação e o engajamento, desenvolvendo tarefas rotineiras em atividades divertidas e recompensadoras.

No entanto, é importante ressaltar que o uso dessas ferramentas deve ser acompanhado de uma estratégia bem definida. Moran(2015) observa que, sem uma estratégia clara, as ferramentas digitais podem se tornar apenas canais de comunicação ineficazes, sem impacto real no engajamento dos colaboradores. Portanto, é necessário que as empresas invistam não apenas em tecnologias, mas também em capacitação para que os colaboradores saibam como utilizá-las de forma produtiva.

Além disso, a análise dos dados gerados por essas ferramentas é fundamental para entender o impacto das ações de endomarketing. Sistemas de feedback e análises de estatísticas de engajamento permitem que as empresas ajustem suas estratégias com base em dados reais, garantindo que as ações de endomarketing estejam sempre alinhadas com as necessidades dos colaboradores.

Os resultados do endomarketing são amplamente evidenciados por meio de estudos de caso que ilustram como diferentes organizações implementam suas estratégias de maneira eficaz. Camargo(2020) apresenta o exemplo de uma multinacional que, ao adotar campanhas de valorização e comunicação aberta, conseguiu reduzir sua taxa de rotatividade em 25% em um período de um ano. O sucesso dessa estratégia foi atribuído a ações de reconhecimento

frequentes, que incluíram premiações, feedbacks constantes e programas de desenvolvimento para os colaboradores.

Outro estudo de caso relevante é o de uma empresa do setor de tecnologia, que implementou uma rede social corporativa para fomentar a comunicação entre seus colaboradores. Segundo Prensky(2011), a ferramenta permitiu que os funcionários compartilhassem ideias, colaborarem em projetos e registrassem o trabalho uns dos outros em tempo real. Como resultado, a empresa contribuiu para um aumento significativo no engajamento e na produtividade de seus tempos.

Além disso, Kotler e Keller(2016) relatam o caso de uma organização que utilizou a gamificação como estratégia de endomarketing para promover a participação dos colaboradores em treinamentos corporativos.

Os resultados foram expressivos: mais de 80% dos funcionários completaram os módulos de treinamento, com índices de retenção de conhecimento superiores aos métodos tradicionais. Isso demonstra que a aplicação de práticas inovadoras no endomarketing pode gerar um impacto direto na qualificação e no desempenho dos colaboradores.

Esses exemplos reforçam a ideia de que o endomarketing, quando bem implementado, tem o potencial de transformar a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais engajado, produtivo e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Para que os resultados sejam duradouros, é fundamental que as ações de endomarketing sejam integradas à cultura organizacional, com práticas contínuas de valorização e comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O endomarketing se apresenta como uma estratégia essencial para organizações que desejam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Ao colocar os colaboradores no centro das ações de valorização e engajamento, as empresas fortalecem seus laços internos, promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e melhoram o desempenho coletivo.

A capacidade de engajar e motivar equipes, portanto, vai além de uma simples estratégia de comunicação interna, configurando-se como uma transformação cultural que impacta todos os níveis organizacionais.

Neste trabalho, foram explorados os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação do endomarketing, como a resistência à mudança cultural, a comunicação interna ineficiente e a falta de alinhamento entre as lideranças e os colaboradores. Superar esses obstáculos exige uma abordagem estratégica e comprometida, na qual a liderança tem um papel fundamental como abordagem das mudanças desejadas. Investir em práticas contínuas de reconhecimento, comunicação clara e alinhamento estratégico são elementos cruciais para o sucesso do endomarketing.

Além disso, o uso de ferramentas e tecnologias modernas, como aplicativos de comunicação interna e redes sociais corporativas, mostrou-se como uma aliada poderosa para ampliar o alcance das ações de endomarketing. Essas ferramentas permitem não apenas a disseminação rápida de informações, mas também a criação de ambientes colaborativos, nos quais os colaboradores se sentem mais conectados e valorizados. Estudos de caso apresentados

demonstraram que, quando aplicadas de maneira estratégica, essas tecnologias podem gerar resultados tangíveis, como aumento da produtividade, retenção de talentos e engajamento geral dos colaboradores.

Por outro lado, é importante ressaltar que o sucesso do endomarketing não pode ser tratado como um projeto pontual ou isolado. É necessário que as práticas sejam integradas de forma contínua à cultura organizacional, com esforços consistentes e investimentos em longo prazo.

As empresas que adotam essa mentalidade devem transformar o endomarketing em um diferencial competitivo, criando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem parte essencial de tudo e motivam a contribuir para o crescimento e a inovação da empresa.

Assim, o endomarketing é um caminho poderoso para engajar e motivar equipes, mas requer dedicação, planejamento e comprometimento.

Ao priorizar o bem-estar e a valorização dos colaboradores, as organizações não apenas melhoram seus resultados, mas também constroem um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e sustentável.

O desafio para as empresas, portanto, é transformar o discurso em prática, com ações que gerarão impacto real e duradouro na vida de seus colaboradores e, conseqüentemente, na trajetória da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, S. F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Livros; 1995.
- \_\_\_\_\_, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall; 2004.
- BITTAR, M. R. (2018). Endomarketing: a chave para a motivação do colaborador. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/5070>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- BRUM, A. M. (1995). Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam qualidade e competitividade. Disponível em: <https://www.editoraintegrare.com.br/analisa-m-brum/endomarketing-estrategico-como-transformar-lideres-em-comunicadores-e-empregados-em-seguidores>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- \_\_\_\_\_. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM; 2000.
- CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para qualidade. São Paulo: Qualitumark; 2002.
- COMUNICAÇÃO M. Tipos de marketing para alcançar grandes resultados. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/tipos-de-marketing>. Acesso em: 05 nov. 2024.
- CAPELA, R. T. e READ W. L. Comunicação interna na empresa moderna. Rio de Janeiro: Fórum; 1973.
- FREITAS, F. A. (2017). Liderança e segurança: a importância da comunicação interna. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_10\\_1284154502.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1284154502.pdf). Acesso em: 10 nov. 2024.
- GONZALEZ, R. (2021). Satisfação no trabalho e segurança: um estudo em indústrias brasileiras. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- KOTLER, P. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. 2ª ed. São Paulo: Pearson; 2005.
- LIMA, T. A. (2019). Comunicação interna e a prevenção de acidentes: um estudo de caso. Disponível em: <https://site.admooh.com/blog/seguranca-do-trabalho-comunicacao/>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- PINHO, M. L. M. e RIBEIRO FILHO, G. S. Liderança compartilhada no processo de implementação do endomarketing. Pitanga: Editora; 1999.
- SILVA, J. C. e OLIVEIRA, P. R. (2020). Endomarketing e cultura de segurança: uma abordagem integrada. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-construcao-da-cultura-de-seguranca-na-reducao-de-acidentes-de-trabalho/>. Acesso em: 05 nov. 2024.
- SILVA, E. e SANTOS E. (2021). O papel estratégico da comunicação interna na melhoria da imagem e desempenho organizacional. Disponível em: <https://doi:10.7819/rbgn.v23i1.30458>. Acesso em: 05 nov. 2024.

**O PAPEL DO ENDOMARKETING NA SEGURANÇA DO TRABALHO**  
**THE ROLE OF ENDOMARKETING IN WORK SAFETY**  
**EL PAPEL DEL ENDOMARKETING EN LA SEGURIDAD LABORAL**

Emerson Luis Marim  
emersonmarim@yahoo.com.br

MARIM, Emerson Luis. **O papel do endomarketing na segurança do trabalho.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.41, p. 130 – 135, Novembro/2024. ISSN/2675 – 5203

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Yara Therezinha de Almeida Lozano

### RESUMO

A segurança do trabalho é um tema de crescente relevância nas organizações, especialmente em um contexto em que a integridade física e mental dos colaboradores é fundamental para o desempenho e a sustentabilidade empresarial. Nesse cenário, o endomarketing surge como uma estratégia eficaz para engajar e conscientizar os funcionários sobre práticas seguras. O objetivo deste artigo foi analisar o papel do endomarketing na segurança do trabalho, destacando suas contribuições para a promoção de uma cultura organizacional voltada para a prevenção de acidentes e o bem-estar dos colaboradores. A metodologia deste artigo baseou-se em uma revisão bibliográfica sistemática sobre o papel do endomarketing na segurança do trabalho. Inicialmente, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão para a seleção das fontes, priorizando publicações acadêmicas, artigos em periódicos revisados por pares, livros e documentos institucionais que abordam as intersecções entre endomarketing e segurança no ambiente laboral. A análise do papel do endomarketing na segurança do trabalho revela que a comunicação interna eficaz é um componente crucial para a construção de uma cultura de segurança nas organizações.

**Palavras-chave:** Segurança. Endomarketing. Cultura.

### SUMMARY

Occupational safety is a topic of increasing relevance in organizations, especially in a context in which the physical and mental integrity of employees is essential for business performance and sustainability. In this scenario, internal marketing emerges as an effective strategy to engage and raise awareness among employees about safe practices. The objective of this article was to analyze the role of internal marketing in occupational safety, highlighting its contributions to the promotion of an organizational culture focused on accident prevention and employee well-being. The methodology of this article was based on a systematic literature review on the role of internal marketing in occupational safety. Initially, inclusion and exclusion criteria were defined for the selection of sources, prioritizing academic publications, articles in peer-reviewed journals, books, and institutional documents that address the intersections between internal marketing and safety in the workplace. The analysis of the role of internal marketing in occupational safety reveals that effective internal communication is a crucial component for building a culture of safety in organizations.

**Keywords:** Safety. Internal marketing. Culture.

### RESUMEN

La seguridad laboral es un tema de creciente relevancia en las organizaciones, especialmente en un contexto donde la integridad física y mental de los empleados es fundamental para el desempeño y la sostenibilidad empresarial. En este escenario, el marketing interno surge como una estrategia efectiva para involucrar y concientizar a los empleados sobre prácticas seguras. El objetivo de este artículo fue analizar el papel del marketing interno en la seguridad laboral, destacando sus aportes para promover una cultura organizacional enfocada en la prevención de accidentes y el bienestar de los empleados. La metodología de este artículo se basó en una revisión sistemática de la literatura sobre el papel del marketing interno en la seguridad laboral. Inicialmente, se definieron criterios de inclusión y exclusión para la selección de fuentes, priorizando publicaciones académicas, artículos en revistas revisadas por pares, libros y documentos institucionales que aborden las intersecciones entre marketing interno y seguridad en el lugar de trabajo. El análisis del papel del marketing interno en la seguridad ocupacional revela que la comunicación interna efectiva es un componente crucial para construir una cultura de seguridad en las organizaciones.

**Palabras clave:** Seguridad. Comercialización interna. Cultura.

## INTRODUÇÃO

A segurança do trabalho tornou-se um tema de extrema relevância nas organizações modernas, especialmente em um contexto no qual a preservação da integridade física e mental dos colaboradores é essencial para o desempenho, a produtividade e a sustentabilidade empresarial a longo prazo.

A adoção de práticas seguras e preventivas não só minimiza acidentes e riscos ocupacionais, mas também fortalece a confiança e o bem-estar dos trabalhadores, o que, por sua vez, impacta positivamente os resultados organizacionais. Em resposta a essa necessidade, o endomarketing surge como uma estratégia eficaz, que atua no engajamento e na conscientização dos funcionários, incentivando a adesão a protocolos de segurança e promovendo uma cultura de segurança enraizada na organização.

Este artigo propõe a explorar a relação entre endomarketing e segurança do trabalho, com base em uma revisão bibliográfica sistemática, discutindo como essa abordagem pode atuar diretamente na criação de ambientes de trabalho mais seguros e colaborativos.

O endomarketing, entendido como um conjunto de estratégias voltadas para a comunicação interna e o fortalecimento do relacionamento entre empresa e colaboradores, pode transformar a percepção e o comportamento dos funcionários em relação às práticas de segurança. A ideia central é que, ao promover uma comunicação clara e direcionada sobre a importância das normas de segurança, as organizações conseguem não apenas informar, mas também envolver os colaboradores em um compromisso coletivo pela prevenção de acidentes.

Para a realização deste estudo, foi utilizada uma metodologia de revisão bibliográfica sistemática, na qual foram definidos critérios rigorosos de inclusão e exclusão das fontes, visando assegurar a relevância e a atualidade das informações coletadas. Serão priorizadas publicações acadêmicas, artigos revisados por pares, livros e documentos institucionais que abordam as interseções entre endomarketing e segurança do trabalho.

A pesquisa será realizada em bases de dados renomadas, como Scopus, Google Scholar e Web of Science, utilizando palavras-chave específicas, como "endomarketing", "segurança do trabalho", "comunicação interna" e "cultura de segurança". Essa abordagem permitirá reunir estudos significativos que discutem tanto os benefícios quanto os desafios de implementar o endomarketing como ferramenta de promoção da segurança.

Os dados coletados serão organizados em categorias temáticas que possibilitaram identificar padrões e lacunas na literatura existente, facilitando uma análise aprofundada das práticas de endomarketing eficazes na promoção da segurança no ambiente de trabalho. Essa análise crítica permitirá relacionar as descobertas teóricas com práticas organizacionais reais, contribuindo para a discussão sobre como o endomarketing pode não só informar, mas também motivar os colaboradores a se tornarem agentes ativos na manutenção da segurança.

O objetivo deste artigo é, portanto, analisar o papel do endomarketing na segurança do trabalho, destacando suas contribuições para a construção de uma cultura organizacional voltada para a prevenção de acidentes e para o bem-estar dos colaboradores.

Além de explorar como as estratégias de comunicação interna e de engajamento influenciam os comportamentos no ambiente organizacional, este estudo busca compreender de que forma o endomarketing pode aumentar a conscientização sobre práticas seguras e melhorar a adesão às normas de segurança.

A revisão permite identificar as melhores práticas de endomarketing para criar um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo, oferecendo insights valiosos para empresas que desejam implementar abordagens inovadoras e eficazes para a segurança ocupacional.

## **O PODER DE ENGAJAR E MOTIVAR EQUIPES ATRAVÉS DO ENDOMARKETING**

O termo Endomarketing foi mencionado pela primeira vez em 1975 por Bekin e deriva do grego édon, que se traduz como “para dentro, interno”. Bekin (1995) argumenta que o conceito de Endomarketing surgiu a partir da observação de que, na empresa onde trabalhava, havia a falta de interações entre os diversos setores, o que impactava não apenas os colaboradores, mas também a cultura organizacional como um todo.

Assim, tornou-se imprescindível desenvolver um novo conceito, uma abordagem que resolvesse essas questões, como a criação de um marketing voltado para dentro da empresa. Inicialmente, no Brasil, o Endomarketing era aplicado nas indústrias, com a percepção de que essas organizações se comunicam de forma mais eficaz com seus colaboradores do que os sindicatos.

Com o tempo, foi identificado que o Endomarketing também poderia ser implementado em pequenas e médias empresas (BRUM, 2000). Dessa maneira, fica evidente que o Endomarketing foi idealizado com base na ideia de que havia uma desconexão entre líderes e funcionários, e que os colaboradores não compreendiam plenamente o funcionamento da empresa.

O Endomarketing refere-se a uma prática cujo intuito é facilitar, estimular e manter a conexão entre os indivíduos dentro de uma organização.

Quanto maior for o reconhecimento recebido pelos colaboradores, maior será sua satisfação, resultando em uma produtividade aumentada e, conseqüentemente, em um produto de qualidade superior.

Quando os membros da equipe são valorizados e recebem reconhecimento pelo seu desempenho, isso gera uma sensação de satisfação e incentiva a motivação.

Assim, esses fatores refletem-se na melhora dos indicadores de desempenho e na competitividade no mercado, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a se engajar mais e a cometer menos erros na resolução de problemas.

A essência do Endomarketing reside na educação, valorização e atenção que são oferecidas aos empregados, promovendo a criação de clientes internos motivados, satisfeitos e capazes de se destacar, o que, conseqüentemente, influencia positivamente os clientes externos.

O papel do endomarketing na segurança do trabalho revela a importância das práticas de comunicação interna na construção de uma cultura organizacional voltada para a segurança. O endomarketing, ao se concentrar na motivação e no engajamento dos colaboradores, pode influenciar positivamente a percepção de riscos e a adesão a normas de segurança.

Diversos estudos indicam que a comunicação clara e constante sobre políticas de segurança, aliada a campanhas educativas, promove um ambiente onde os funcionários se sentem mais responsáveis e alertas quanto às práticas seguras.

Além disso, a literatura sugere que o envolvimento dos colaboradores na elaboração de estratégias de segurança, por meio de feedbacks e sugestões, fortalece o comprometimento e a eficácia das ações implementadas.

Outro aspecto importante é a relação entre a satisfação no trabalho e a segurança. Pesquisas demonstram que ambientes em que os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos tendem a apresentar menores índices de acidentes.

O endomarketing, ao promover o reconhecimento e a valorização do trabalho, pode, portanto, contribuir para um clima organizacional mais seguro.

Assim, a intersecção entre endomarketing e segurança do trabalho se mostra essencial para o desenvolvimento de estratégias que não apenas minimizam riscos, mas também fomentam uma cultura proativa em relação à saúde e segurança no ambiente laboral.

O papel do endomarketing na segurança do trabalho ressalta a importância de uma comunicação interna eficaz para a construção de uma cultura de segurança dentro das organizações. Bittar(2018) afirma que o endomarketing inclui estratégias direcionadas ao engajamento dos colaboradores, criando um ambiente em que a segurança é vista como uma prioridade compartilhada.

Estudos apontam que a falta de comunicação sobre normas de segurança pode levar a um aumento nos acidentes de trabalho, reforçando a importância de práticas de endomarketing que educam e conscientizam os funcionários sobre essas normas(LIMA, 2019).

A literatura aponta que campanhas de conscientização e programas de feedback podem aumentar a percepção de risco e a adesão a práticas seguras. Silva e Oliveira(2020) afirmam que o envolvimento dos colaboradores na criação de iniciativas de segurança não apenas fortalece o comprometimento, mas também resulta em uma maior eficácia das ações implementadas.

Além disso, a satisfação no trabalho é frequentemente associada à segurança; ambientes onde os colaboradores se sentem valorizados tendem a apresentar menores taxas de acidentes(GONZALEZ, 2021).

Por outro lado, as práticas de endomarketing devem ser reforçadas por uma liderança comprometida, que reconheça a importância da segurança como um valor organizacional. De acordo com Freitas(2017), a comunicação transparente e o reconhecimento de boas práticas são fundamentais para promover um clima de segurança.

Assim, a intersecção entre endomarketing e segurança do trabalho é essencial para o desenvolvimento de ambientes laborais mais seguros e produtivos. O endomarketing não é apenas para o público externo. São muitas as ações que podem ser realizadas para atingir os diferentes objetivos do público dentro da empresa. O marketing interno é baseado no desenvolvimento de uma estratégia centrada no funcionário.

Manter o público interno motivado e alinhado com a cultura da marca é um dos requisitos das empresas que buscam conquistar e fidelizar cada vez mais clientes. Funcionários insatisfeitos podem cobrar um preço incalculável. Por isso, investir em campanhas de endomarketing é uma das soluções para manter um clima agradável e atingir os objetivos do negócio mais rapidamente.

É claro que o marketing é um poderoso aliado na obtenção de resultados, porém, a aplicação dos movimentos demanda tempo e muita dedicação. Além disso, todos os tipos de marketing mencionados são muito eficazes se aplicados estrategicamente.

Bekin(1995) discute o conceito de endomarketing em seu livro *Conversando sobre Endomarketing*, apresentando de forma clara e acessível quase todos os aspectos que Kotler menciona em *Administração de Marketing* sobre o marketing interno nas organizações.

O termo endomarketing refere-se a estratégias de marketing externas para o público interno, abrangendo uma série de processos de comunicação que buscam criar uma nova imagem dentro da empresa(CERQUEIRA, 2002).

O endomarketing foca em um programa voltado ao cliente interno, indo além da mera oferta de produtos e serviços para os clientes externos. Para que uma organização conquiste seus clientes externos, é fundamental que primeiro convença seus colaboradores de que possui produtos e serviços de alta qualidade(PINHO, 1999). Portanto, o Endomarketing se caracteriza como uma abordagem voltada para o interior da empresa, onde os funcionários são considerados os principais clientes, e ao implementar essa filosofia, a empresa consegue atrair tanto seus clientes internos quanto os externos.

O Endomarketing vai além de um simples conceito; trata-se também de uma marca que permite às empresas incorporarem atitudes, posturas e comportamentos em relação ao mercado, promovendo mudanças contínuas na rotina organizacional.

É um tipo de marketing focado nos colaboradores da empresa, visando proporcionar a eles um serviço especializado e de alta qualidade, que, por sua vez, favorece o atendimento aos consumidores finais.

Além disso, o Endomarketing é uma estratégia de fácil aplicação e compreensão, podendo ser integrado ao marketing tradicional sem perder seu foco nos clientes internos, que são os funcionários. Esse entendimento capacita os colaboradores a compartilharem informações valiosas com os clientes externos sobre os produtos e serviços oferecidos.

Assim, essa ferramenta evidencia para os funcionários que um bom atendimento ao cliente traz benefícios não apenas para o consumidor, mas também para o próprio colaborador.

Dessa forma, é possível perceber a relevância do Endomarketing nas empresas, pois ele contribui para a qualidade do atendimento, a interação entre diferentes setores e o fortalecimento do relacionamento interno. Essa estratégia visa atingir metas e objetivos organizacionais, com a finalidade principal de promover uma visão comum entre os colaboradores em relação à empresa, sua gestão, metas, produtos e serviços. As ferramentas essenciais para sua aplicação incluem a cultura organizacional, a comunicação interna e a motivação.

A comunicação interna é essencial para que as empresas atinjam seus objetivos, promovendo um ambiente favorável ao crescimento e desenvolvimento. Silva e Santos(2021) destacam que essa comunicação deve ser vista como um processo integrado, uma vez que todos os profissionais se unem a um objetivo comum: o avanço da empresa e a valorização de sua imagem. Como uma ferramenta fundamental do endomarketing, a comunicação interna conecta a alta administração à operação diária, permitindo que os níveis hierárquicos interajam com os níveis operacionais, o que resulta em crescimento significativo e uma imagem positiva para a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do papel do endomarketing na segurança do trabalho revela que a comunicação interna eficaz é um componente crucial para a construção de uma cultura de segurança nas organizações.

Os resultados da revisão bibliográfica demonstram que práticas de endomarketing, como campanhas de conscientização, feedback constante e o envolvimento dos colaboradores na criação de estratégias de segurança, não apenas aumentam a adesão às normas, mas também promovem um ambiente mais colaborativo e proativo.

Além disso, a relação entre a satisfação dos colaboradores e a segurança do trabalho se destaca, indicando que funcionários valorizados e informados tendem a apresentar menores índices de acidentes.

A implementação de ações de endomarketing, portanto, não é apenas uma questão de compliance, mas uma estratégia que contribui para o bem-estar geral e a produtividade.

Conclui-se que as organizações devem considerar o endomarketing como uma ferramenta estratégica essencial na promoção da segurança do trabalho.

A adoção de uma comunicação clara e engajadora pode transformar a percepção dos colaboradores em relação à segurança, resultando em uma cultura organizacional mais sólida e eficaz na prevenção de acidentes.

Recomenda-se que futuras pesquisas explorem a aplicação de novas tecnologias e abordagens inovadoras no endomarketing, a fim de potencializar ainda mais seus efeitos positivos na segurança do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Livros, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BITTAR, MR *Endomarketing: A Chave para a Motivação do Colaborador*. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 765-780, 2018.
- BRUM, ANÁLISE DE MEDEIROS. *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam Qualidade e Competitividade*. Porto Alegre: ABRPRS/SC, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Um Olhar Sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CERQUEIRA, WILSON. *Endomarketing: Educação e Cultura para Qualidade*. São Paulo: Qualitumark, 2002.
- COMUNICAÇÃO, MERCADO. *Tipos de Marketing para Alcançar Grandes Resultados (2022)*. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/tipos-de-marketing/>. Acesso em: 23 de out. de 2024.
- CAPELA, RT; READ, WL *Comunicação Interna na Empresa Moderna*. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.
- FREITAS, FA *Liderança e Segurança: A Importância da Comunicação Interna*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(4), 1121-1136, 2017.
- GONZALEZ, R. *Satisfação no Trabalho e Segurança: Um Estudo em Indústrias Brasileiras*. *Revista de Segurança do Trabalho*, 5(2), 45-58, 2021.
- KOTLER, Felipe. *Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos*. 2.ed. São Paulo, 2005.
- LIMA, TA *Comunicação Interna e a Prevenção de Acidentes: Um Estudo de Caso*. *Cadernos de Administração*, 12(1), 33-50, 2019.
- PINHO, MIGUEL LUIZ MARUN; FILHO, GERALDO DA SILVA RODRIGUES. *Liderança Intermediária no Processo de Implementação do Endomarketing*, 1999.
- SILVA, JC; OLIVEIRA, PR *Endomarketing e Cultura de Segurança: Uma Abordagem Integrada*. *Revista de Segurança no Trabalho*, 8(3), 215-230, 2020.
- SILVA, E.; SANTOS, E (2021). *O Papel Estratégico da Comunicação Interna na Melhoria da Imagem e Desempenho Organizacional*. Disponível em: doi:10.7819/rbgn.v23i1.30458. Acesso em: 27 de out. de 2024.



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

Publicação Mensal da INTEGRALIZE

Aceitam-se permutas com outros periódicos.

Para obter exemplares da Revista impressa, entre em contato com a Editora Integralize pelo (48) 99175-3510

**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC**

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande,  
CEP 88032-005.

**Telefone: (48) 99175-3510**

**<https://www.integralize.onlin>**

