

**Ano:** I**Número:** 02**Período:** Julho a Dezembro de 2022**Objetivo:** Apresentar trabalhos multidisciplinares que objetivam melhorar a ciência acadêmica e moderna.**DOI:** 10.56876/revistaviabile.v1n2.00**ISSN:** 2764-846X

APRESENTAÇÃO

Hugo Silva Ferreira

Bem-vindos à edição do segundo semestre de 2022 da revista científica multidisciplinar Viabile! Nesta edição, exploramos um tema emocionante: "Ciência moderna & Disruptiva". Apresentamos uma seleção de artigos que mergulham nas fronteiras da ciência atual, onde a inovação e a disrupção estão redefinindo os limites do conhecimento.

Nossa equipe editorial se dedicou a reunir pesquisas de vanguarda que destacam as descobertas mais recentes e as abordagens disruptivas em diversas disciplinas científicas. Este volume busca explorar como os avanços tecnológicos, as novas metodologias e os modelos de pensamento estão remodelando o cenário científico atual.

Você encontrará artigos que abrangem uma ampla gama de áreas científicas, desde a física quântica e a biologia sintética até a inteligência artificial e a neurociência. Nossos autores apresentam estudos e experimentos que desafiam paradigmas estabelecidos, lançando luz sobre os fenômenos mais intrigantes e complexos do universo.

Ao longo desta edição, buscamos promover o intercâmbio de conhecimentos entre cientistas, pesquisadores e entusiastas da ciência moderna e disruptiva. Acreditamos que a colaboração e a disseminação de ideias inovadoras são essenciais para impulsionar o progresso científico e abrir caminho para novas descobertas revolucionárias.

A revista Viabile é um fórum intelectual que visa inspirar e desafiar a comunidade científica. Convidamos você a se juntar a nós nessa jornada fascinante, enquanto exploramos os limites da ciência moderna e abraçamos a disrupção como uma força motriz para o avanço do conhecimento humano.

Agradecemos a todos os autores e revisores pelo seu trabalho árduo e dedicação em trazer conteúdo de alta qualidade para esta edição. Esperamos que esta coleção de artigos instigue sua curiosidade e inspire sua própria exploração científica.

Aproveite a leitura e esteja preparado para ser desafiado e surpreendido pela ciência moderna & disruptiva. Juntos, estamos moldando o futuro do conhecimento científico.



O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLÓGICO DE CIDADES BRASILEIRAS

Hugo Silva Ferreira¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel das políticas públicas municipais no desenvolvimento econômico e tecnológico de cidades brasileiras. Para isso, serão discutidos conceitos-chave relacionados a políticas públicas, desenvolvimento econômico e tecnológico. Em seguida, serão apresentados estudos de caso de cidades brasileiras que implementaram políticas públicas voltadas para o fomento da economia local e o estímulo à inovação tecnológica. Por fim, serão discutidos os resultados alcançados e as lições aprendidas, destacando a importância da atuação do poder público municipal na promoção do desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Desenvolvimento econômico. Economia. Tecnologia. Inovação tecnológica. Cidades brasileiras

ABSTRACT

This article aims to analyze the role of municipal public policies in the economic and technological development of Brazilian cities. For this, key concepts related to public policies, economic and technological development will be discussed. Next, case studies of Brazilian cities that have implemented public policies aimed at fostering the local economy and stimulating technological innovation will be presented. Finally, the results achieved and the lessons learned will be discussed, highlighting the importance of the role of the municipal government in promoting sustainable development.

Keywords: Economic development. Economy. Technology. Technologic innovation. Brazilian cities

1. Introdução

No atual cenário de globalização e transformações tecnológicas aceleradas, as políticas públicas municipais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico e tecnológico das cidades brasileiras. O contexto urbano exige uma abordagem estratégica e

¹ Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

integrada por parte do poder público para impulsionar a competitividade local, atrair investimentos e promover a inovação.

De acordo com Biderman e Guimarães (2019), políticas públicas municipais são ações e programas desenvolvidos pelos governos locais para enfrentar desafios específicos e atender às demandas da população. Essas políticas são instrumentos essenciais para estimular o crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida nas cidades.

O desenvolvimento econômico e tecnológico são fatores interdependentes e cruciais para o fortalecimento das cidades no atual contexto de economia globalizada. Segundo Castells (2015), o desenvolvimento econômico está diretamente relacionado à capacidade de uma cidade em atrair e reter investimentos, gerar empregos e promover a inclusão social. Já o desenvolvimento tecnológico é um fator-chave para a competitividade, aprimoramento da infraestrutura urbana e o aumento da eficiência dos serviços públicos.

Nesse sentido, a atuação do poder público municipal se mostra imprescindível para impulsionar o desenvolvimento econômico e tecnológico das cidades brasileiras. Através de políticas públicas bem estruturadas e implementadas, os municípios têm o potencial de criar um ambiente favorável para a inovação, o empreendedorismo e a atração de investimentos.

No entanto, é importante ressaltar que as políticas públicas municipais devem ser adequadas às particularidades de cada cidade, considerando suas potencialidades, desafios e demandas locais. Conforme apontado por Abrucio (2018), a descentralização e a participação dos atores locais são fundamentais para o sucesso das políticas públicas municipais, garantindo o alinhamento entre as ações governamentais e as necessidades da população.

Este artigo tem como objetivo analisar o papel das políticas públicas municipais no desenvolvimento econômico e tecnológico de cidades brasileiras. Para isso, serão apresentados estudos de caso de municípios que adotaram políticas públicas bem-sucedidas nessa área, buscando identificar os principais resultados alcançados e as lições aprendidas. A partir dessas análises, será possível destacar a importância da atuação do poder público municipal na promoção de um desenvolvimento sustentável e na construção de cidades mais prósperas e tecnologicamente avançadas.

2. Políticas públicas: conceitos e fundamentos



As políticas públicas desempenham um papel crucial no desenvolvimento local, sendo essenciais para a promoção do bem-estar social e o impulsionamento do desenvolvimento econômico e tecnológico. Neste tópico, serão abordados os conceitos e fundamentos das políticas públicas, bem como a importância dessas políticas para o desenvolvimento local e o papel do governo municipal na sua formulação e implementação.

2.1. Definição de políticas públicas

Segundo Bresser-Pereira (2009), políticas públicas são ações do Estado que visam a solucionar problemas ou atender demandas da sociedade, por meio de decisões, programas e projetos implementados pelo governo. Elas representam a intervenção estatal no âmbito social, econômico e político, com o objetivo de alcançar determinados resultados e promover o bem comum.

2.2. Importância das políticas públicas para o desenvolvimento local

As políticas públicas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento local, promovendo a igualdade de oportunidades, a inclusão social e o crescimento econômico sustentável. De acordo com Ribeiro (2016), elas são responsáveis por garantir a prestação de serviços públicos de qualidade, como saúde, educação, infraestrutura, segurança, entre outros, que são essenciais para o desenvolvimento e o bem-estar da população.

Além disso, as políticas públicas podem contribuir para a redução das desigualdades regionais, impulsionando o desenvolvimento econômico em áreas menos desenvolvidas. Nesse sentido, Carvalho (2018) destaca a importância da formulação de políticas públicas que considerem as particularidades e potencialidades de cada localidade, de forma a promover o equilíbrio regional e a sustentabilidade do desenvolvimento.

2.3. Papel do governo municipal na formulação e implementação de políticas públicas

O governo municipal possui um papel central na formulação e implementação de políticas públicas, uma vez que é o nível de governo mais próximo da população e





conhecedor das demandas locais. Conforme destacado por Marques (2017), o governo municipal tem a responsabilidade de planejar e executar políticas que atendam às necessidades da comunidade, buscando o desenvolvimento econômico, a melhoria da qualidade de vida e a promoção da igualdade social.

Nessa perspectiva, o governo municipal deve exercer liderança na articulação com outros atores, como a sociedade civil, o setor privado e outras esferas de governo, a fim de estabelecer parcerias e alinhar interesses para a implementação efetiva das políticas públicas. Para Bresser-Pereira (2009), a participação cidadã e o diálogo entre os atores envolvidos são elementos fundamentais para o sucesso das políticas públicas municipais.

3. Desenvolvimento econômico e tecnológico: perspectivas teóricas

O desenvolvimento econômico e tecnológico desempenham um papel interdependente e fundamental no fortalecimento das cidades brasileiras. Neste tópico, serão abordadas as teorias do desenvolvimento econômico, a relação entre desenvolvimento econômico e tecnológico, bem como os benefícios do desenvolvimento tecnológico para as cidades.

3.1. Teorias do desenvolvimento econômico

Diversas teorias têm sido propostas para explicar o desenvolvimento econômico das nações e regiões. Segundo Acemoglu e Robinson (2012), a teoria do crescimento econômico endógeno destaca a importância dos fatores internos, como a acumulação de capital humano, a inovação tecnológica e as instituições, na promoção do desenvolvimento sustentável. Já a teoria do desenvolvimento regional ressalta a importância dos fatores locais, como a especialização produtiva, as redes de cooperação e a infraestrutura, para impulsionar o crescimento econômico em determinadas regiões (Fujita et al., 2013).

3.2. Relação entre desenvolvimento econômico e tecnológico

O desenvolvimento econômico está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento tecnológico. Segundo Romer (1990), a inovação tecnológica é um dos principais impulsionadores do crescimento econômico, pois possibilita o aumento da produtividade, a





criação de novos produtos e a melhoria da qualidade de vida. Além disso, a adoção de tecnologias avançadas contribui para a competitividade das empresas e para a atração de investimentos, promovendo o desenvolvimento regional (Saviotti, 2015).

3.3. Benefícios do desenvolvimento tecnológico para as cidades

O desenvolvimento tecnológico traz uma série de benefícios para as cidades. Segundo Florida (2008), a presença de empresas de alta tecnologia, universidades e instituições de pesquisa estimula a formação de um ecossistema de inovação, propiciando o surgimento de novas empresas, a geração de empregos qualificados e a atração de talentos. Além disso, a tecnologia pode ser aplicada no planejamento urbano, na melhoria da mobilidade, na prestação de serviços públicos eficientes e na criação de ambientes sustentáveis (Caragliu et al., 2009).

4. Cidades empreendedoras ICE 2023

A análise dos índices do ICE (Índice de Efetividade da Gestão Municipal) do ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) é de suma importância para realizar uma avaliação adequada das cidades do Brasil. Esses índices fornecem uma métrica que permite comparar o desempenho da gestão municipal em diferentes localidades, considerando aspectos fundamentais da administração pública.

A utilização dos índices do ICE do ENAP na análise das cidades brasileiras permite uma abordagem mais objetiva e embasada, evitando avaliações meramente subjetivas ou baseadas em percepções isoladas. Esses índices são construídos com base em indicadores de efetividade em diferentes áreas, como saúde, educação, planejamento, finanças, entre outros, o que possibilita uma visão mais abrangente e sistêmica da gestão municipal.

Ao analisar os índices do ICE, é possível identificar as cidades que se destacam pela efetividade da gestão, indicando aquelas que estão obtendo melhores resultados em termos de



governança municipal. Essa análise é valiosa tanto para gestores públicos, que podem identificar boas práticas e referências para aprimorar suas próprias administrações, quanto para os cidadãos, que podem ter uma base mais sólida para avaliar a qualidade da gestão em sua cidade e exigir melhorias.

Além disso, a análise dos índices do ICE do ENAP permite uma comparação entre as cidades, o que é fundamental para entender as disparidades regionais e identificar oportunidades de aprendizado e cooperação entre municípios. Essa análise contribui para o desenvolvimento de políticas públicas mais efetivas, uma vez que permite identificar os pontos fortes e fracos de cada localidade, orientando a alocação de recursos e esforços na busca por melhorias.

Por fim, a utilização dos índices do ICE do ENAP promove a transparência e a accountability na gestão municipal. Ao disponibilizar informações claras e objetivas sobre o desempenho das cidades, esses índices possibilitam o monitoramento e a cobrança por parte da sociedade civil, fortalecendo a participação cidadã e contribuindo para uma gestão mais responsável e eficiente.

Em suma, a análise dos índices do ICE do ENAP desempenha um papel fundamental na avaliação das cidades brasileiras, fornecendo informações robustas e comparáveis sobre a efetividade da gestão municipal. Essa análise contribui para a tomada de decisões embasadas, o aprimoramento das políticas públicas e o fortalecimento da participação cidadã, promovendo o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida nas cidades do Brasil.

Figura 1 - Tabela ICE 2023

	 ICE 2023	 Ambiente Regulatório	 Infraestrutura	 Mercado	 Acesso Capital	 Inovacao	 Capital Humano	 Cultura Empreendedora
São Paulo - SP	1º - 8.67	7º -7.60	1º - 10.05	11º - 7.15	1º - 12.02	5º - 7.93	52º - 6.05	39º - 6.20
Florianópolis - SC	2º - 8.41	4º -7.86	17º - 7.13	19º - 6.87	8º - 7.14	1º - 8.33	1º - 9.11	23º - 6.61
Joinville - SC	3º - 7.99	2º -8.42	35º - 6.28	6º - 7.75	37º - 5.88	7º - 7.85	14º - 7.09	36º - 6.28
Brasília - DF	4º - 7.96	47º -6.12	3º - 7.87	3º - 8.42	9º - 6.62	35º - 6.37	40º - 6.29	4º - 7.98
Niterói - RJ	5º - 7.83	6º -7.61	16º - 7.16	1º - 9.42	23º - 6.06	42º - 6.08	8º - 7.22	35º - 6.29
Boa Vista - RR	6º - 7.78	22º -6.65	90º - 4.90	7º - 7.75	61º - 5.64	85º - 4.88	67º - 5.53	1º - 8.66
Curitiba - PR	7º - 7.78	23º -6.63	18º - 7.06	17º - 6.94	3º - 9.26	10º - 7.58	30º - 6.57	27º - 6.45
Rio de Janeiro - RJ	8º - 7.73	3º -8.30	61º - 5.73	28º - 6.60	6º - 7.39	14º - 7.30	44º - 6.26	38º - 6.21
Macapá - AP	9º - 7.49	9º -7.51	80º - 5.21	70º - 5.43	69º - 5.58	84º - 4.88	74º - 5.37	2º - 8.55
Goiania - GO	10º - 7.39	1º -8.51	25º - 6.48	66º - 5.54	13º - 6.36	48º - 5.97	56º - 6.00	18º - 6.75

Fonte: ICE - Enap 2023

Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo científico baseou-se em uma abordagem qualitativa, com base na revisão da literatura. A seguir, são apresentadas as etapas metodológicas adotadas para a elaboração deste estudo.

Foi realizada uma extensa revisão da literatura sobre o tema do papel das políticas públicas municipais no desenvolvimento econômico e tecnológico de cidades brasileiras. Foram consultados artigos científicos, livros, relatórios governamentais e fontes confiáveis, como periódicos acadêmicos e sites de instituições de pesquisa renomadas. Essa revisão bibliográfica permitiu o embasamento teórico necessário para compreender os conceitos, fundamentos e teorias relacionados às políticas públicas municipais e ao desenvolvimento econômico e tecnológico.

As informações coletadas foram analisadas de forma crítica e interpretativa, buscando identificar padrões, tendências e relações de causa e efeito entre as políticas públicas municipais implementadas e os resultados alcançados no desenvolvimento econômico e tecnológico das cidades. Este artigo visa expor mais sobre o papel das políticas públicas municipais no desenvolvimento econômico e incitar novas pesquisas sobre o tema.

Considerações finais

Este artigo buscou analisar o papel das políticas públicas municipais no desenvolvimento econômico e tecnológico de cidades brasileiras. Foram discutidos conceitos e fundamentos das políticas públicas, a relação entre desenvolvimento econômico e tecnológico.

A partir dessa análise, destacou-se a importância das políticas públicas como instrumento fundamental para impulsionar o desenvolvimento local. As políticas públicas municipais têm o potencial de fomentar a inovação, atrair investimentos, fortalecer parcerias e criar um ambiente propício para o surgimento e crescimento de empresas de base tecnológica. Além disso, as políticas públicas podem promover a diversificação econômica, a geração de empregos qualificados e o aumento da competitividade das cidades brasileiras.

Este estudo contribui para o entendimento da relevância das políticas públicas municipais no desenvolvimento econômico e tecnológico, destacando a importância da gestão pública eficiente e de parcerias estratégicas para o sucesso dessas políticas.

No entanto, é importante ressaltar que existem desafios a serem enfrentados. A falta de recursos financeiros, a burocracia, a falta de capacitação técnica e a dependência de recursos externos são alguns dos desafios que os municípios brasileiros enfrentam na implementação de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento econômico e tecnológico. Além disso, é necessário um acompanhamento constante e uma avaliação rigorosa dos resultados das políticas implementadas, visando aprimorar e ajustar as ações de acordo com as necessidades locais.

Perspectivas futuras apontam para a continuidade do investimento em políticas públicas municipais voltadas para o desenvolvimento econômico e tecnológico, explorando potencialidades locais e promovendo a inovação. A integração entre os setores público, privado e acadêmico, a criação de ecossistemas de inovação e a busca por parcerias estratégicas serão fundamentais para superar os desafios e impulsionar o desenvolvimento sustentável das cidades brasileiras.

Referências Bibliográficas

ABRUCIO, F. L. A dinâmica das políticas públicas e gestão local. Revista do Serviço Público, v. 69, n. 1, p. 71-96, 2018.

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. Nova Iorque: Crown Publishers, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Políticas públicas, Estado e Estado de Direito. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

BIDERMAN, C.; GUIMARÃES, J. A. Políticas públicas: conceitos e práticas. São Paulo: Editora FGV, 2019.

CARAGLIU, A.; DEL BO, C.; NASKAR, M. Technology and the City: Systems, Applications, and Implications. Hershey: IGI Global, 2009.

CARVALHO, M. A. M. Políticas públicas: conceitos, esferas e processos. São Paulo: Atlas, 2018.

CASTELLS, M. A sociedade em rede: do conhecimento à política. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Índice de Efetividade da Gestão Municipal. Disponível em: <https://ice.enap.gov.br/ranking>. Acesso em: 22 de Agosto 2022

FLORIDA, R. Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life. Nova Iorque: Basic Books, 2008.

FUJITA, M. et al. The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. Cambridge: MIT Press, 2013.

MARQUES, E. C. Políticas públicas municipais: conceitos e práticas. São Paulo: Atlas, 2017.

RIBEIRO, L. C. Q. Políticas públicas e desenvolvimento local: uma análise crítica. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 33, p. 6-29, 2016.

ROMER, P. M. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, v. 98, n. 5, part 2, p. S71-S102, 1990.

SAVIOTTI, P. *Innovation and Technological Change: An International Comparison*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015.



GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE CAPTAÇÃO DO SABER DO TRABALHADOR

UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MANUTENÇÃO DE VÁLVULAS INDUSTRIAIS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Michelle de Cássia Costa¹
Hugo Silva Ferreira²
Anderson Augusto de Oliveira³

RESUMO

A falta de profissionais qualificados é um dilema para as empresas de manutenção, situação estudada por meio de um estudo de caso em uma empresa de manutenção de válvulas industriais no Estado de Minas Gerais. Neste estudo, levanta-se como ferramenta para amenizar os efeitos da carência de mão de obra qualificada a gestão do conhecimento como parceira da Gestão de Pessoas. O fruto desta parceria, as relações de aprendizagem associada à codificação do conhecimento do trabalhador, podem garantir mão de obra qualificada à empresa.

Palavras-chave: conhecimento, gestão do conhecimento, gestão de pessoas, qualificação profissional

ABSTRACT

The lack of qualified professionals is a dilemma for maintenance companies, a situation studied through a case study in an industrial valve maintenance company in the State of Minas Gerais. In this study, Knowledge Management as a partner of People Management is raised as a tool to alleviate the effects of the lack of qualified labor. The result of this partnership, the learning relationships associated with the codification of the worker's knowledge, can guarantee a qualified workforce for the company.

Keywords: knowledge, knowledge management, people management, professional qualification

¹ Estudante de Administração – Faculdade Única Contagem, E-mail: micamcc@hotmail.com

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

³ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo, Coordenador do curso de administração da Faculdade Única Contagem, E-mail: anderson.o.augusto@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A manutenção industrial tem como um dos fatores de sucesso - o fator humano, isso significa que mesmo com o avanço tecnológico a capacidade laboral e intelectual do ser humano é imprescindível para a conclusão eficaz das atividades correlatas à manutenção industrial.

Uma empresa prestadora de serviços inserida no cenário da manutenção industrial precisa ter sua força de trabalho capacitada e atualizada seja para realizar atividades e tarefas padronizadas ou inéditas. Uma pesquisa realizada pela CNI – Central Nacional da Indústria no ano de 2013, citada no artigo Mão de obra especializada do site CATHO (2014), o site funciona como um canal entre os candidatos que buscam novas oportunidades e as empresas e consultorias de RH, escrito por Ticket e Gestão aponta que “a falta de profissionais qualificados é uma realidade no Brasil” e que “65% das empresas enfrentam problemas com a falta de trabalhador qualificado”.

Mesmo em momentos de crise pelo qual estamos passando, motivada pela pandemia do coronavírus, e o fantasma do desemprego cada vez mais assustador, a falta de trabalhador qualificado ainda é um dilema para as empresas, cerca de metade das indústrias nacionais alegam dificuldades para contratar trabalhadores com a qualificação necessária, segundo uma sondagem divulgada no portal da CNI (2020) “as empresas que reportam enfrentar problemas com a falta de trabalhador qualificado (97%) afirmam que ela dificulta seu desempenho. Os maiores impactos recaem sobre a produtividade da empresa e a qualidade do produto.”

Uma medida para minimizar os efeitos causados pela falta de trabalhadores qualificados é a qualificação profissional realizada pela própria empresa. Para Chiavenato (2004) “são as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional.”

A sondagem especial realizada pela CNI (2020) afirma que das empresas que reportaram a dificuldade de encontrar profissionais prontos no mercado 91% delas possuem políticas e ações para amenizar os efeitos desta deficiência e que a capacitação do trabalhador é a principal, as empresas contratam os profissionais com a qualificação inferior à necessária e conduzem este trabalhador a etapas de treinamento e desenvolvimento.



O investimento das empresas em treinamento e desenvolvimento é muito importante para a Gestão de Pessoas. E para auxiliar os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, a Gestão do Conhecimento é uma forte aliada. Com base na afirmação de Davenport e Prusak (2003) de que o conhecimento é “como um ativo corporativo” e merece ser tratado com respeito e cuidado a fim de se extrair o máximo proveito dos resultados oriundos deste tratamento. Assim, o presente artigo se justifica, primeiramente, para maximizar o aprendizado teórico através da pesquisa descritiva exploratória de um estudo de caso, bem como, contribuir para o aprofundamento da temática Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas dentro do cenário das pequenas e médias empresas. E, ainda, busca propor uma reflexão quanto a dificuldade que as empresas encontram para preencher postos de trabalhos (vagas) com profissionais qualificados e o quanto isto pode se tornar um fator limitador ao crescimento econômico. E, de certo modo, contribuirá para disseminar o conhecimento gerado com este estudo dentre os acadêmicos, empresários, gestores e profissionais das mais diversas áreas do conhecimento e de gestão de pessoas, bem como para a academia como fonte de conhecimento.

Portanto, uma empresa que possui em seu nicho principal a manutenção de válvulas industriais e levando em consideração que este segmento requer profissionais qualificados e especializados em manutenção nos diversos modelos de válvulas disponíveis no mercado industrial, a questão que se levanta neste estudo é: **Como uma empresa de pequeno e médio porte, poderá utilizar a gestão do conhecimento como ferramenta para captar o saber do trabalhador que possui em seu quadro de empregados, levando em consideração o déficit de mão de obra disponível no mercado?**

Para embasar a resposta para a problematização levantada é proposto o seguinte objetivo principal, identificar as vantagens da gestão do conhecimento como ferramenta de captação do saber do trabalhador dentro do contexto da manutenção de válvulas industriais. E os objetivos específicos são: (a) verificar o perfil dos trabalhadores ativos no quadro de empregados da empresa, (b) identificar se a empresa objeto do estudo possui uma sistemática para captação do conhecimento dos trabalhadores e, também, demonstrar se a utiliza na formação e/ou desenvolvimento de sua força de trabalho e ainda, (c) levantar informações sobre a qualificação da mão de obra, disponível no mercado, capaz de atender a demanda da empresa estudada.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é inato do ser humano. Desde o nascimento as pessoas acumulam conhecimento, a primeira respiração, os primeiros passos, a primeira dor são experiências repletas de aprendizagem que se transformam em conhecimento. Davenport e Prusak (2003) afirmam que o “conhecimento existe dentro das pessoas”, é desenvolvido ao longo da vida, tendo como base as experiências vividas no dia a dia, no lar, na escola, com livros, cursos, com professores, na empresa. Os mesmos autores completam dizendo que o “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.”

Existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é aquele adquirido com a experiência e o conhecimento explícito é aquele que de alguma forma foi codificado, armazenado e disponibilizado para outras pessoas. Conforme, Nonaka e Takeuchi (1997):

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. [...] O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. [...] está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como suas emoções, valores e ideais. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.7)

Ainda com Davenport e Prusak (2003) e considerando o conhecimento no contexto empresarial, “nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. No ambiente empresarial o conhecimento está disponível não somente em mídias, mas também, e principalmente, nas relações interpessoais, seja por meio de treinamentos, reuniões, palestras, seminários ou conversas, ou seja, em relações de aprendizado.

Embora, o que dá movimento e dinamismo às relações empresariais é o conhecimento, fazer do conhecimento um diferencial, uma ferramenta capaz de adicionar valor ao negócio e conseguir utilizá-lo para crescimento pode ser considerado um importante passo para a excelência da organização. Diante disto, a Gestão do Conhecimento é considerada uma

vantagem competitiva. Em suma, uma empresa ao conseguir fazer uso da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), na qual propõem uma interação entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, visto que, para eles, ambos os conhecimentos são mutuamente complementares. A referida teoria considera quatro modos de conversão do conhecimento, detalhados na Tabela 1, sendo: socialização, externalização, combinação e internalização, responsáveis pela interação contínua e dinâmica entre os dois tipos de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Tabela 1 – Conversão do Conhecimento

Modo de Conversão do Conhecimento	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Qual a Interação?	De tácito para tácito	De tácito para explícito	De explícito para explícito	De explícito para tácito
O que ocorre?	Um aprende constantemente com o outro, ou seja, ocorre troca de experiências	Criação do conceito, provocado pelo diálogo e reflexão coletiva combinando a dedução e indução	Troca e combinação de conhecimentos levando a uma reconfiguração ou novo conhecimento	Incorporação do explícito ao tácito. aprendizado de algo novo adquirido pela prática
Como ocorre?	Por observação, imitação e prática	Por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos	Troca e combinação de documentos, reuniões, conversas, redes, treinamentos	“Aprender fazendo”. Experimentar a experiência de outro
Conteúdo gerado	Conhecimento compartilhado	Conhecimento conceitual	Conhecimento sistêmico	Conhecimento operacional
Exemplos	Treinamento prático, interação com o cliente, reuniões de <i>brainstorming</i>	Reuniões de equipe para se discutir o “conceito do produto”	Cursos de reciclagem, cursos de pós-graduação	Consulta a manuais, livros, instruções, procedimentos, treinamentos

Fonte: Elaborada pela autora com base em NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 68 a 83).

Enquanto Nonaka e Takeuchi enumeram modos de conversão do conhecimento, Davenport e Prusak afirmam existir cinco modos de uma empresa gerar o conhecimento, são eles: aquisição (aluguel), recursos dirigidos, fusão, adaptação e rede de conhecimento, a Tabela 2 detalha cada uma delas. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Tabela 2 – Os cinco modos de gerar o conhecimento dentro das empresas.

Modo	Característica / Objetivo
Aquisição (ou aluguel)	Adquirir conhecimento por meio da compra ou aluguel, que pode ser: a compra de uma empresa, contratação de um profissional especializado, contratação de serviço de consultoria. Tem por intuito, obter o “acréscimo do novo conhecimento”.
Recursos dirigidos	Formação de grupos, unidades, seções dedicadas para geração de novo conhecimento, que pode ser um novo produto ou “formas novas de se fazerem as coisas”.



Fusão	União, fusão de duas ou mais empresas com a proposta de reunir pessoas e culturas com diferentes perspectivas para “trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta.”
Adaptação	Adaptação mesmo não estando em tempos de crise, ou seja, mesmo no sucesso ou em plena ascensão. “A capacidade de adaptação de uma empresa” envolve a posse de “recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas” e flexibilidade “à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção”. Os recursos que favorecem a adaptação são os empregados que “tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas.”
Rede de conhecimento	Fomentar a importância das redes que existem nas relações empresariais e de trabalho. As redes são formadas por pessoas com interesses comuns, desta forma ocorre uma troca de conhecimento. O desafio das empresas está em criar mecanismos para levar o conhecimento gerado, nessas redes, a quem irá utilizá-lo.

Fonte: Elaborada pela autora com base em DAVENPORT e PRUSAK (2003, p. 63 a 81).

Propondo uma fusão dos quatro modos de conversão do conhecimento com os cinco modos de geração do conhecimento é possível considerar que a Gestão do Conhecimento é um ponto de partida para a busca da excelência das empresas. Pois, a Gestão do Conhecimento permite tornar a força de trabalho mais motivada ao aprendizado. E para fazer desta fusão um fator de sucesso e estratégico para as empresas a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas podem unir forças para promover melhores resultados. A seção seguinte aborda esta parceria.

2.2 A PARCERIA FORMADA PELAS GESTÕES: DO CONHECIMENTO E A DE PESSOAS

Percebe-se que o conhecimento é pertinente às pessoas, elas que criam, acumulam, desenvolvem, praticam e transferem o conhecimento. E quando se fala em transferência do conhecimento, ambos podem ser transferidos, tanto o tácito quanto o explícito. Contudo o tácito é o mais complexo e o mais difícil de ser transferido e conseqüentemente mensurar sua transferência é ainda mais. De acordo com Nonaka e Takeuchi:

[...] uma organização não cria conhecimento sozinha. Como o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional [...] fonte rica e inexplorável de novo conhecimento. Mas o conhecimento tácito não pode ser comunicado ou transmitido aos outros de maneira mais simples, pois é adquirido sobretudo através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras. Portanto, o compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações torna-se a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 97)

A transferência do conhecimento tácito ocorre por meio das relações de aprendizado, que podem ser relações gerenciadas, tais como treinamentos e *workshops* ou não gerenciadas, que é aquela quando um colega de trabalho pergunta a um outro mais experiente como





solucionar um determinado problema, por exemplo. E é nas relações de aprendizado que a Gestão de Pessoas (GP) entra como intermediadora, como elo, como ponte de ligação entre o indivíduo que detêm o saber - o conhecimento, a empresa e aquele que deseja ou necessita adquirir um novo conhecimento, para que este último possa agregar valor ao seu trabalho e a empresa valor ao seu negócio e ainda cumprir com sua missão organizacional.

Chiavenato (2004) ao conceituar a GP ele considera as pessoas como “recursos” e como “parceiros”, recursos pois, “precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades” fazendo delas “patrimônio físico” e parceiros porque, “elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência [...]”, fazendo delas “capital intelectual”.

A GP é responsável pela alocação das pessoas certas nos locais certos dentro da empresa e esta tarefa é realizada por meio de seis processos, enumerado por Chiavenato (2004), em: processos de agregar pessoas, por meio de recrutamento e seleção; processos de aplicar pessoas, modelagem do trabalho e avaliação de desempenho; processos de recompensar pessoas, programas de remuneração, recompensa e benefícios; processos de desenvolver pessoas, treinamento, desenvolvimento e aprendizagem; processos de manter pessoas; higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida e relações sindicais e processos de monitorar pessoas, banco de dados e sistemas de informação gerenciais.

Um cenário apontado em uma matéria publicada, por Ratcheva e Leopold (2018), no portal do *World Economic Forum*⁴, faz uma análise das conclusões do relatório *Future of Jobs*, tradução em português Futuro dos Empregos, onde foi examinado as “tendências esperadas para o período de 2018-2022 em 20 economias (inclusive no Brasil) e 12 setores da indústria”⁵, sem levar em consideração que em 2019 a pandemia do coronavírus desequilibrou a economia mundial, este relatório indica, entre outras tendências, que a falta de profissionais que atendam às necessidades das empresas é uma realidade mundial. Considerando que a Gestão de Conhecimento (GC) possui como o foco principal a ponte entre a aquisição do conhecimento e a sua transferência ou transformação e que a GP promove o envolvimento das

⁴ É uma organização imparcial e sem fins lucrativos não estando ligada a qualquer interesse político, partidário e nacional. Tem posição de observador no Conselho Econômico e Social das Nações Unidas e está sob a supervisão do Conselho Federal suíço

⁵ No original: trends expected in the 2018-2022 period in 20 economies and 12 industry sectors





peças dentro da empresa, é equilibrado afirmar que as empresas necessitam desenvolver programas de aprendizagem capazes de potencializar a transferência do conhecimento tácito e compilar este em algum tipo de mídia, transformando-o em explícito, desta forma, promovendo a aprendizagem de novos profissionais.

Qualificar profissionais internamente, fazendo uso da parceria da GC e GP, por meio de relações de aprendizagem, pode garantir às empresas mão de obra qualificada, a mesma matéria menciona a necessidade de 101 dias de treinamentos no período de 2018-2022.

Em média, os funcionários precisarão de 101 dias de retreinamento e qualificação no período até 2022. Lacunas de habilidades emergentes - tanto entre trabalhadores individuais quanto entre a liderança sênior das empresas - podem obstruir significativamente a gestão da transformação da organização. Dependendo do setor e da geografia, entre metade e dois terços das empresas tendem a recorrer a contratantes externos, pessoal temporário e freelancers para suprir suas lacunas de habilidades. Uma abordagem abrangente para o planejamento, requalificação e requalificação da força de trabalho será a chave para uma gestão positiva e proativa de tais tendências. (RATCHEVA E LEOPOLD, 2018, p. 1, tradução do autor)⁶

E ainda, uma pesquisa, com título Fechando o gap das competências: o que os trabalhadores querem, realizada pela ManpowerGroup (2020), consultoria em gestão de pessoas e líder em recrutamento e seleção de pessoas, presente em diversos países, inclusive no Brasil, aponta que 54% das empresas no mundo relatam ter dificuldades para preencher postos de trabalho. E no Brasil este percentual está em 52%, e nas empresas de pequeno porte (10 a 49 empregados) é de 44% e nas de médio (50 a 250 empregados) é de 61%, salienta ainda que as profissões de ofício, por exemplo eletricitas, soldadores e mecânicos, estão no topo da lista de profissões mais difíceis de serem encontradas. Esta pesquisa aborda a necessidade de as empresas possuírem uma cultura de aprendizagem, não apenas para atrair profissionais, mas também para mantê-los, além de motivá-los e que, ainda, precisam compreender que a motivação para a aprendizagem varia em função do tempo da vida profissional em que se encontra o profissional. (MANPOWERGROUP, 2020)

⁶ No original: On average, employees will need 101 days of retraining and upskilling in the period up to 2022. Emerging skills gaps — both among individual workers and among companies' senior leadership — may significantly obstruct organization's transformation management. Depending on industry and geography, between one-half and two-thirds of companies are likely to turn to external contractors, temporary staff and freelancers to address their skills gaps. A comprehensive approach to workforce planning, reskilling and upskilling will be the key for positive, proactive management of such trends.



2.3 UMA BREVE INTRODUÇÃO À MANUTENÇÃO DE VÁLVULAS E AO SEU OFÍCIO.

A manutenção decorre de um conjunto de intervenções em prol do bom e correto funcionamento de algo, logo a manutenção de válvulas tem como propósito garantir o bom funcionamento delas. Válvula, segundo Cooley (1986) é “qualquer dispositivo que tem por finalidade, bloquear, modificar ou controlar o curso de fluidos em seus trajetos”. As válvulas industriais são importantes recursos no processo industrial de variados segmentos, estão presentes das tubulações e linhas de indústrias químicas, de abastecimento de água, gás, petróleo, siderúrgicas, metalúrgicas, em sistemas de combate a incêndio e até mesmo em residências. Assim como em qualquer peça ou equipamento é comum ocorrer um desgaste natural das válvulas e, em decorrência de seu uso e o passar do tempo, é fundamental realizar sua manutenção, vide Figura 1. Existem diversos tipos e modelos de válvulas industriais, destacam-se entre eles: gaveta, globo, esfera, borboleta, retenção, segurança e de controle. As etapas básicas da manutenção de válvulas industriais, independentemente de seu tipo e modelo, correspondem a desmontagem, montagem, inspeção, limpeza, regulagem, lapidação, usinagem, calibração e testagem.

Figura 1: à esquerda foto de uma válvula antes da manutenção à direita a válvula pronta



Fonte: cedida pela Empresa (2021)

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO, TÉCNICA, PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva exploratória, com abordagem técnica qualitativa, pois conforme afirma Creswell (2010) “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”, promovida pela observação, aplicação de questionários e análise documental. A pesquisa foi construída, no primeiro momento, através de revisão bibliográfica das temáticas Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas e posteriormente com a realização de um estudo de caso, afinal, para Yin (2015) “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.”

Para a coleta de dados foi aberta uma vaga de emprego “fictícia” em um site de recrutamento com abrangência nacional, no intuito de estimar a disponibilidade de profissionais qualificados para o ofício de manutenção de válvulas industriais e ainda, a aplicação de dois questionários, sendo o primeiro (questionário 1 – Anexo A) com o título Formação Profissional destinado aos profissionais, pertencentes ao quadro de empregados da filial da empresa estudada, composto por sete questões fechadas e uma aberta e o segundo (questionário 2 – Anexo B) aplicado apenas em cargos de gestão da Empresa, tanto da filial quanto da matriz, pois a matriz é responsável pelas decisões e pelo planejamento estratégico da filial, composto por dez questões fechadas e uma aberta. Ambos os questionários foram disponibilizados aos respondentes por meio de um link de internet que os direcionaram ao formulário, em ambiente web, para registro das respostas. A amostra para o questionário 1 foi de 21 indivíduos, obtendo apenas 14 questionários respondidos e para o questionário 2 foi de quatro indivíduos, obtendo a totalidade de respostas.

Quanto a análise dos dados foi utilizada a técnica análise de conteúdo, pois segundo Silva (2015) permite “analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador”. As etapas da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, *apud* Silva, 2015) são três, sendo: 1) pré análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização objeto deste estudo, aqui apenas denominada Empresa, fundada em 2001 por dois irmãos, atua no ramo de manutenção industrial, especificamente manutenção de válvulas industriais. A Empresa, de médio porte, possui atualmente duas unidades, sendo a matriz com sede no Estado de São Paulo e uma filial. Sua carteira de clientes inclui empresas do segmento petrolífero, químico, siderúrgico, metalúrgico etc.

Foco deste estudo - a filial, com sede na região metropolitana da capital mineira, presente no Estado de Minas Gerais há 14 anos. Sua oficina (Figura 2) possui 800m² e variados equipamentos e maquinários utilizados para a manutenção de válvulas. Sua força de trabalho contém ao todo 25 profissionais, sendo: dois desempenham atividades administrativas e 23 trabalhadores que possuem funções ligadas à manutenção de válvulas industriais.

Foto 2: Imagem da oficina de manutenção de válvula da Empresa



Fonte: cedida pela Empresa

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa que teve como **objetivo principal identificar as vantagens da gestão do conhecimento como ferramenta de captação do saber do trabalhador dentro do contexto da manutenção de válvulas industriais.**

O questionário 1, titulado Formação Profissional, foi aplicado aos profissionais envolvidos nas atividades de manutenção de válvulas industriais e embasa a resposta do **primeiro objetivo específico: verificar o perfil dos trabalhadores ativos no quadro de empregados da empresa estudada.** A Tabela 3 detalha o perfil dos profissionais. Os

respondentes estão denominados aqui por P1 e seguintes. Observa-se que os profissionais possuem em média 49 anos de idade, nove anos e cinco meses de permanência do quadro de empregados da empresa e mais de dez anos de experiência no ofício de manutenção de válvulas industriais, adquiridos tanto na Empresa e/ou em empregadores anteriores.

Tabela 3: Perfil dos profissionais

P	Cargo	Idade (anos)	Tempo de empresa (anos)	Carreira (anos)
1	Ajustador Mecânico	41	14	> de 10 anos
2	Instrumentista	70	14	> de 30 anos
3	Instrumentista	36	09	> de 5 anos
4	Torneiro Mecânico	54	13	> de 10 anos
5	Instrumentista	60	14	> de 30 anos
6	Ajustador Mecânico	35	0,6	> de 4 anos
7	Mecânico de PSV	57	13	> de 20 anos
8	Torneiro Mecânico	60	14	> de 30 anos
9	Ajustador Mecânico	35	01	> de 4 anos
10	Mecânico de PSV	56	14	> de 30 anos
11	Instrumentista	37	0,8	> de 4 anos
12	Ajustador Mecânico	58	10	> de 10 anos
13	Ajustador Mecânico	50	14	> de 20 anos
14	Ajustador Mecânico	47	02	> de 4 anos
	Média	49	9,5	> de 10 anos

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Para alcançar a primeira parte do segundo objetivo específico: **identificar se a empresa objeto do estudo possui uma sistemática para captação do conhecimento dos trabalhadores**, a Tabela 4 demonstra que dos 14 profissionais entrevistados oito aprenderam o ofício de manutenção de válvulas na empresa em que trabalham atualmente, ou seja, na Empresa estudada.

Tabela 4 – Como aprendeu a dar manutenção em válvulas industriais?

P	Na empresa	Em outra Empresa	Em curso de formação profissional	Outro
1	X			
2		X		
3	X			
4	X			
5		X		
6	X			
7		X		
8		X		
9	X			
10		X		
11	X			
12	X			



13		X		
14	X			
Total	8	6	-	-

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Com a pesquisa foi possível identificar que a Empresa utiliza algumas ferramentas para armazenamento do conhecimento explícito, conforme assinalado na Tabela 5, tais como: manuais, procedimentos, instruções técnicas.

Tabela 5: A empresa armazena o conhecimento associado à manutenção de válvulas em algum tipo de mídia?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Manuais		X		
Procedimentos		X	X	X
Instruções técnicas	X		X	X
Vídeo aulas				
Tutoriais				
Outro				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Os profissionais quando questionados se na empresa em que trabalham atualmente existe um profissional com vasto conhecimento em manutenção de válvulas industriais e como aprenderam com este profissional, algum tipo de conhecimento, nota-se que a alternativa: **trabalhando com ele**, foi a mais marcada, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Transferência de conhecimento

P	Aprendeu com outro profissional sobre manutenção em válvulas como?				
	Em um treinamento	Observando-o	Trabalhando com ele	Pediu ajuda quando dúvida/dificuldade	Outro
1			X		
2				X	
3			X		
4				X	
5			X		
6			X		
7				X	
8				X	
9			X	X	
10			X		
11			X		
12		X			
13			X		
14				X	
Total:	-	1	8	6	

Fonte: elaborada pela autora (2021).



Quanto a segunda parte do segundo objetivo específico: **demonstrar se a empresa utiliza o conhecimento na formação e/ou desenvolvimento de sua força de trabalho**, a pesquisa trouxe os seguintes resultados: ao questionar os gestores quanto a disseminação do conhecimento, a maioria das respostas, sendo três dos quatro respondentes, responderam que a empresa **não realiza a disseminação**, conforme detalhado na Tabela 7.

Tabela 7: A empresa promove a disseminação do conhecimento associado à manutenção de válvulas, por meio de alguma ferramenta?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Não realiza a disseminação	X		X	X
Treinamentos		X		
Seminários				
Palestras				
Reuniões de equipe		X		
Atividades práticas				
Rodízio de profissionais entre os setores		X		
Intercâmbio de profissionais entre unidades				
Outro				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

No entanto, nove dos 14 profissionais entrevistados afirmam ter participado de algum treinamento com temática específica para manutenção e válvulas industriais.

Tabela 8: Participação em algum treinamento, desenvolvido pela Empresa, específico para manutenção de válvulas industriais

P Alternativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
Sim	X			X	X	X	X	X		X			X	X	9
Não		X	X						X		X	X			5

Fonte: elaborada pela autora (2021).

E, por unanimidade, os gestores consideram que fazer a Gestão do Conhecimento para utilização na formação de novos profissionais é importante e, igualmente quando questionados sobre a relevância do conhecimento do trabalhador como fator de competitividade da empresa. Vide Tabelas 9 e 10. O R2 afirma que “para uma empresa de serviços especializados a criação de novos técnicos é um fator de preservação do futuro da empresa, e temos isso hoje como meta futura”, esta afirmação denota uma preocupação da Empresa quanto a formação e desenvolvimento técnico de seus profissionais não somente

como fator de competitividade, mas também como garantia de manter em seu rol de profissionais mão de obra especializada.

Tabela 9: Considera importante fazer uma gestão do conhecimento (saber) do trabalhador, para utilização na formação de novos profissionais?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Sim	X	X	X	X
Não				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Tabela 10: Considera que o saber (conhecimento) do trabalhador é fator relevante para a manutenção da competitividade da empresa?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Sim	X	X	X	X
Não				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Apesar da maioria dos trabalhadores entrevistados, conforme demonstrado anteriormente nas Tabelas 4 e 8, afirmaram que aprenderam o ofício de manutenção de válvulas na empresa em que trabalham e/ou em treinamentos desenvolvidos por ela. Os gestores confirmam que a Empresa não possui um programa para formação de novos profissionais e nem um programa ou política de incentivos e recompensa, conforme retratado nas Tabelas 11 e 12.

Tabela 11: A empresa possui programa para formação de novos profissionais, específico para o ofício de manutenção de válvulas industriais?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Sim				
Não	X	X	X	X

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Tabela 12: A empresa possui um programa ou política de incentivo/recompensa para o trabalhador que se dedica a aprender o ofício associado à manutenção de válvulas industriais?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Sim				
Não	X	X	X	X

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Em contrapartida, dois gestores consideram **regular** as ações atuais da empresa para captar, capacitar, armazenar, transmitir e/ou multiplicar o saber do trabalhador e outros dois consideram **ruim**, vide Tabela 13. Ao final do questionário 2, aplicado a esses mesmos gestores, foi proposta uma reflexão, para que cada um respondesse com base em seu ponto de vista o que a Empresa pratica atualmente e que apontasse melhorias voltadas para a capacitação da força de trabalho, na Tabela 14 estão compiladas as respostas.

Tabela 13: Com base em sua percepção, que nota daria para o que a empresa vem fazendo para captar, capacitar, armazenar, transmitir e/ou multiplicar o saber do trabalhador de manutenção de válvulas industriais?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
1 (ruim)	X		X	
2 (pouco ruim)				
3 (regular)		X		X
4 (bom)				
5 (excelente)				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A reflexão do R1 e R4 sugere uma parceria entre a Empresa e instituições de ensino profissionalizante para formação de profissionais. O Respondente 2 menciona um programa de treinamento em desenvolvimento, porém paralisado por causa das restrições impostas pela pandemia do coronavírus. O R3 demonstra uma preocupação em formar profissionais inexperientes dando a eles oportunidade de aprendizado com os mais experientes, com possibilidade de promoção e ascensão na carreira.

Tabela 14: Realize uma reflexão sobre o que ocorre hoje na empresa e aponte pontos de melhoria para os processos voltados à capacitação e formação de profissionais de manutenção de válvulas industriais.

Respondente	Resposta
R1	No meu entendimento, a empresa deveria recrutar alunos de cursos profissionalizantes e treiná-los com perspectivas de melhoras de salário gradativamente, de forma que seria um incentivo para que ele continue na empresa depois de estar capacitado.
R2	Estamos hoje preparando um programa de treinamento de novos profissionais especializados em nossos serviços, infelizmente pela pandemia o programa foi adiado, mas nossa meta é estabelecer o programa no segundo semestre. Para uma empresa de serviços especializados a criação de novos técnicos é um fator de preservação do futuro da empresa, e temos isso hoje como meta futura.
R3	A empresa sempre tem que buscar profissionais da área em outros estados, pois aqui na região é muito difícil de encontrar. Acredito que a empresa deveria valorizar a mão de obra própria dando a oportunidade para ajudantes de produção com mais tempo de empresa, treinando-os com os profissionais mecânicos de válvulas, ajustadores e instrumentistas próprios e assim quando precisar dessa mão de obra, invés de trazer de longe, aumentando assim o custo, teria apenas que procurar ajudantes de produção para substituir os colaboradores devidamente



	treinados e promovidos reduzindo os custos e aumentando o engajamento através do plano de carreira.
R4	<p>A atividade de manutenção de válvulas é muito específica e na grande maioria, a atividade é muito pesada, para tanto, alguns pontos são importantes para capacitar novos profissionais nessa área.</p> <p>Hoje percebo que tem muito pouco interesse dos jovens por esse mercado específico, não tem muita coisa que os atraiam, e os profissionais que realmente conhecem são com idade avançada, aposentados ou aposentando.</p> <p>1 – Aproveitar a experiência da mão de obra mais experiente da casa/quadro de funcionários; 2 – Permitir que esses profissionais sejam, agentes multiplicadores dessas experiências, dando-lhes condições/incentivos para tal.</p> <p>2 - Permitir que seus profissionais transitem internamente por todas as áreas de manutenção dentro da empresa, deixando claro sua principal função/responsabilidade, mas proporcionando a liberdade do aprendizado às funções mais específicas e inerentes a manutenção de todos os tipos de válvulas (bloqueio, controle e segurança).</p> <p>Dessa maneira pode-se formar um profissional especialista em vários tipos de válvulas, simplesmente sabendo explorar de forma inteligente o que há dentro de casa/empresa.</p> <p>Outro ponto importante é criar um programa de treinamento, e isso pode ser inclusive incentivar empresas como SENAI, a montar esse programa, baseando se nos procedimentos internos de manutenção de válvulas e iniciar a formação de novos postulantes a função, com garantia de estágio para um percentual de formandos.</p>

Fonte: elaborada pela autora, dados compilados da pesquisa (2021).

E por fim, para o terceiro objetivo específico: **levantar informações sobre a qualificação da mão de obra, disponível no mercado, capaz de atender a demanda da empresa estudada**, foi realizada a divulgação de uma vaga fictícia no site do Trabalha Brasil, que funciona como um classificado online de vagas de emprego, com abrangência nacional. A vaga ficou aberta no período de 17/04/2021 a 21/05/2021, para a função Instrumentista de Válvulas, considerada pelos gestores entrevistados uma das funções com maior dificuldade de encontrar profissional qualificado, vide Tabela 15. E durante o período em que a vaga ficou aberta sete profissionais se candidataram, a Tabela 16 retrata as informações mais relevantes para a Empresa considerar o candidato adequado ou não aos requisitos mínimos necessários para seleção do profissional.

Tabela 15: Quais funções você julga ser mais difícil de encontrar profissional com a capacidade mínima necessária (associada a manutenção de válvulas industriais)?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Técnico Mecânico			X	
Instrumentista de Válvula	X	X	X	
Ajustador Mecânico			X	
Mecânico de Válvula de Segurança	X	X	X	
Lapidador	X			X
Tubista	X	X		
Mecânico de Válvula		X	X	
Ajudante				
Outro				X



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Tabela 16: Vaga fictícia – Instrumentista de Válvulas

Candidato	Sexo	Idade	Estado da Residência	Última função desempenhada	Formação	Experiência em manutenção de válvulas
1	M	27	TO	Mecânico	Ensino médio	Não
2	M	53	MG	Ajudante	Ensino médio	Não
3	M	23	MG	Técnico Mecânico	Técnico em Mecânica	Não
4	M	44	PE	Técnico em Instrumentação	Técnico em Instrumentação	Sim
5	M	23	MG	Ajudante	Ensino médio	Não
6	F	24	RJ	Técnico em Instrumentação	Técnico em Eletrônica e em Instrumentação	Não
7	M	31	MG	Técnico em Mecatrônica	Técnico em Mecatrônica	Não

Fonte: elaborada pela autora (2021).

A vaga fictícia ilustra, dentro do espaço de tempo mencionado acima, a dificuldade de recrutar profissionais que pudessem atender a Empresa, observa-se que apenas um profissional alega possuir experiência em manutenção de válvulas, no entanto este profissional não reside no Estado domicílio da Empresa. Igualmente, os gestores alegam dificuldades para recrutar profissionais qualificados, vide Tabela 17.

Tabela 17: Ao recrutar e selecionar profissionais para a atividade de manutenção em válvulas industriais, você encontrou dificuldade para encontrar o profissional com o conhecimento necessário?

Alternativa	Respondente / resposta			
	R1	R2	R3	R4
Sim	X	X	X	X
Não				

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Uma pesquisa realizada na internet no período de 17/05/2021 a 21/05/2021, utilizando um site de busca, no intuito de encontrar cursos e treinamentos disponíveis no mercado voltados para a aprendizagem de manutenção de válvulas industriais, verificou-se que existem cursos desenvolvidos por profissionais com conhecimento do tema e disponibilizados em plataformas de educação. Com a mesma pesquisa, foi possível verificar também, que no conteúdo das ementas de alguns cursos técnicos e profissionalizantes, da área de conhecimento metalmeccânica, eletroeletrônica e eletrotécnica, por exemplo, possuem módulos sobre válvulas industriais e seus componentes.

Em outras palavras, existem no mercado opções de fonte de recrutamento para possíveis candidatos. Que talvez não atendam todas as necessidades da Empresa, contudo ela poderá conduzir a formação do profissional para a manutenção de válvulas industriais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada como requisito de aprovação para a disciplina Projeto Integrador, ministrada no curso de graduação de Administração da Faculdade Única, unidade Contagem/MG. E foi desenvolvida através de um estudo de caso de uma empresa de médio porte do segmento de manutenção de válvulas industriais do Estado de Minas Gerais.

Com respaldo da fundamentação teórica, o objetivo principal foi alcançado, visto que, a Gestão do Conhecimento para captação do saber do trabalhador é uma importante ferramenta. Os objetivos específicos foram atingidos através da análise dos dados e informações obtidas pelos questionários aplicados e ainda com abordagens de busca e pesquisas na internet em instituições de educação e sites de recrutamento. Em conclusão, a pesquisa foi capaz de atender aos objetivos propostos, principal e específicos.

Do mesmo modo, no que compete a problematização levantada, sendo: como uma empresa de pequeno e médio porte, poderá utilizar a Gestão do Conhecimento como ferramenta para captar o saber do trabalhador que possui em seu quadro de empregados, levando em consideração o déficit de mão de obra disponível no mercado, a pesquisa foi capaz de esclarecer que uma empresa, na atualidade, precisa estar em conformidade com a Gestão do Conhecimento e associá-la aos demais campos do saber, dentro da organização, como suporte e aliada.

Este estudo é relevante tanto para a autora, pois com ele foi possível aplicar o aprendizado adquirido na academia à sua trajetória profissional e para a empresa, objeto deste, como ponto de partida para uma reflexão estratégica com foco em minimizar os efeitos provocados pela dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado, visto que, parte de seus empregados, com maior experiência, estão em processo de aposentadoria. Assim sugere-se a criação e aplicação de ferramentas capazes de captar o conhecimento desses profissionais para fomentar a formação de novos, garantido mão de obra qualificada para seus processos de manutenção de válvulas industriais.



Espera-se, também, que os resultados deste estudo auxiliem pesquisadores, estudantes, empresários e profissionais da área interessados em aprofundar e refletir sobre a temática, Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas.

Por fim, aponta-se como limitações da pesquisa o critério tempo, a falta de acesso a referências bibliográficas mais atuais, além da dificuldade de encontros presenciais com o professor orientador, por causa das restrições impostas pelo controle da propagação do coronavírus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem especial / Confederação Nacional da Indústria** – Ano 20, n.º 76 (jan. de 2020). Brasília. Disponível em <https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/53/fc/53fc7968-f778-4153-a771-6305d46edaab/sondespecial_faltadetrabalhadorqualificado.pdf> Acesso em: 16 de abr. de 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3.ed.. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COOLEY, David Charles. **Válvulas industriais: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Interciência, 1986.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 13ª reimpressão.

FECHANDO o gap das competências: o que os trabalhadores querem. **MANPOWERGROUP**, 2020. Disponível em



<https://www.manpowergroup.com.br/wps/wcm/connect/manpowergroup/2d5f748e-01ad-4965-97d0-18d429bade77/MPG-BR-Escassez-de-Talentos-2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-2d5f748e-01ad-4965-97d0-18d429bade77-n7RF.e> Acesso em: 13 de mai. de 2021.

MÃO de obra especializada. **CATHO**, 07 de abr. de 2014. Disponível em <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/colunistas-convidados/mao-de-obra-especializada/>> Acesso em: 08 de abr. de 2021.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka – **Criação do Conhecimento na empresa**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RATCHEVA, Vesselina Stefanova; LEOPOLD, Till. 5 things to know about the future of Jobs. **World Economic Forum**. 27 de set. 2018. Disponível em <<https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know>> e em <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/wp-content/blogs.dir/139/mp/files/report_images/crp-brazill.v1.png> Acesso em: 13 de mai. de 2021.

SILVA Andressa Hennig, FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Qualitas Revista Eletrônica: Campina Grande, 2015. Disponível em <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>> Acesso em: 31 de maio de 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método** [recurso eletrônico]; tradução Cristhian Matheus Herrera. 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDADE EM UMA FÁBRICA DE LINGUIÇA ARTESANAL

Meire Ane Pereira Septimio¹
Hugo Silva Ferreira²
Anderson Augusto³

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar modelos de gestão estratégica, baseado em fatos e dados orientados com a finalidade de ampliar a visão da organização no ramo de fabricação de linguiças artesanais no município de Contagem MG, com o intuito de propor melhorias e apresentar ferramentas de gerenciamento estratégico para que a empresa possa ampliar seus conhecimentos, haja vista que a empresa tem um grande potencial de crescimento, visto que seus produtos são consumidos por quase toda a população da cidade na qual está inserida. Este estudo buscou identificar por meio de estudo de caso as principais ferramentas de gestão estratégica a serem utilizadas na fábrica de linguiça Tesouro do Sabor para o aumento da competitividade e aumento de lucratividade. Uma pesquisa qualitativa foi elaborada começando por uma entrevista com a gestora da empresa no qual foi permitido identificar os principais pontos a serem desenvolvidos.

1. Introdução

A organização está presente na humanidade desde os tempos mais remotos, pois todos os seres vivos no planeta estão relacionados com esse princípio que orienta e atende diversas necessidades. O princípio supracitado tornou-se um conceito empresarial indispensável e tem

¹ Estudante de Administração – Faculdade Única Contagem, Email: maseptimio3@gmail.com

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

³ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo, Coordenador do curso de administração da Faculdade Única Contagem, E-mail: anderson.o.augusto@gmail.com

a finalidade de estimular a sociedade a trabalhar de forma coordenada, possibilitando o acesso a resultados inovadores.

Devido às organizações, assim como toda a sociedade, passarem por transformações significativas, visto que, as informações chegam a uma velocidade imensurável, causando grande impacto e as decisões precisam ser tomadas de maneira correta, é necessário se desenvolver a aptidão ampla e primordial para a busca do próprio conhecimento. A fim de assimilar essa dinâmica e aplicar as informações adquiridas para o desenvolvimento, necessário se faz que todas as instituições disponham de sistema que propicie uma maior capacidade de agregar valores, devendo ser efetivamente organizadas.

Muitos empreendedores iniciam seus negócios não porque possuem experiência, mas porque podem estar, por exemplo, desempregados, e a partir de uma necessidade surgem ideias de pequenos empreendimentos. Entretanto, alguns critérios são necessários para o sucesso de uma empresa, e a capacitação talvez seja o principal elemento para o êxito de uma empresa.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (SEBRAE 2018), as micro e pequenas empresas representam, no Brasil, 99,1% do total registrado. Os pequenos negócios respondem por 52,2% dos empregos gerados pelas empresas no país.

Visto isso, as organizações devem sempre buscar ferramentas para melhorar o gerenciamento de seus produtos e serviços, buscando novas tecnologias para inovar e assim obter um melhor atendimento para seus clientes e conseqüentemente um aumento de suas receitas e novas oportunidades.

As microempresas têm buscado estratégias que garantam maior competitividade no mercado, para isso, algumas soluções tecnológicas já se tornaram uma necessidade na gestão das empresas uma vez que envolve diversos aspectos como acompanhamento de estoque, planejamento financeiro e análise da concorrência, buscando novos caminhos para que mudanças no ambiente organizacional possam proporcionar um aumento da lucratividade.

Dessa forma o tema deste trabalho se torna importante para que se possa identificar as dificuldades em uma microempresa no ramo de fabricação de linguiças artesanais. A empresa de caráter familiar fabrica linguiças, almôndegas, hambúrgueres, além de comercializar alguns produtos embutidos já adquiridos prontos. Assim sendo, a empresa tem um grande potencial de crescimento, visto que seus produtos são consumidos por quase toda a população da cidade na qual está inserida.

Entretanto a empresa não possui planejamento estratégico definido e por isso a elaboração desse estudo foi considerada pela autora como importante quanto ao tangenciamento de melhorias gerenciais que sazonem um melhor posicionamento no mercado para a organização.

Ter uma estratégia bem definida é de suma importância para um cenário tão competitivo, em busca da permanência das microempresas no mercado e os desafios enfrentados como incertezas e a falta de compreensão das estratégias e objetivos claros, e assim acabam por fugir da real finalidade do negócio em questão. É neste contexto que as empresas procuram a melhoria de seus processos como forma de competitividade para garantir sua continuidade, é essencial o planejamento estratégico para se obter vantagem competitiva nesse ambiente de tantos desafios.

Para conceber a proposta dessa pesquisa torna-se necessário inicialmente aplicar algumas ferramentas de gestão estratégica para melhoria da empresa em questão. Iniciaremos com a identidade organizacional da empresa, em seguida será feito um diagnóstico com as 5 FORÇAS DE PORTER, ferramenta extremamente importante para que uma organização possa conhecer melhor o ambiente em que a empresa está inserida. Cinco forças competitivas que envolvem as diretrizes da concorrência, sendo a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, a habilidade de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes (Porter, 1990).

A análise SWOT, sigla que foi originada dos termos em inglês, *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, decorre da análise global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (Kotler, 2000). Para saber se a estratégia adotada está em conformidade com as necessidades de um ambiente competitivo.

Utilizaremos também o *BALANCED SCORECARD*, para definir o conjunto de indicadores baseados nas quatro perspectivas do BSC, com a finalidade de aprimorar o suporte ao processo decisório da empresa. O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 90 e atualmente é utilizado por empresas de diversos setores como um sistema de gestão estratégica. Ele auxilia o planejamento, e permite avaliar o desempenho organizacional realizando adequações em tempo hábil, e assim garantir a efetividade na execução das técnicas definidas no planejamento estratégico (TISOTT et al., 2011)

Visto as dificuldades que as microempresas enfrentam (IBGE,2020), o segmento é o que mais necessita de planejamento considerando as limitações dos recursos em que um pequeno erro pode significar o fracasso do negócio, o propósito da pesquisa é desenvolver um roteiro para auxiliar o pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico e a utilização das ferramentas de forma correta. Sobre o problema apresentado, a pergunta para a realização deste estudo foi formulada a partir da seguinte questão: Como o uso de ferramentas estratégicas pode ajudar na evolução e competitividade de uma fábrica de linguiça artesanal?

Este trabalho tem por objetivo geral: apresentar modelos de gestão estratégica, baseado em fatos e dados orientados com a finalidade de ampliar a visão da organização, os objetivos específicos tem como finalidade: (a) propor um modelo de planejamento estratégico adequado para a empresa; (b) estabelecer missão, visão, valores, metas, (c) definir métricas e indicadores gerenciais para o desenvolvimento da empresa.

O propósito da pesquisa é elaborar uma trajetória para assessorar o micro empresário no processo de construção do planejamento estratégico a fim de que o auxilie na aplicação das ferramentas como estímulo de competitividade e desempenho da organização.

Assim, definiu-se a presente pesquisa a partir de um estudo de caso em uma empresa do segmento de fabricação de linguiça artesanal em Contagem MG. O que se propõe a estudar na pesquisa é a implantação de ferramentas de gerenciamento estratégico que a empresa estabelece para se manter no mercado e com isso obter relativa evidência no setor em que atua. O conhecimento destas ações permitirá avaliar sua legitimidade de que podem realmente gerar vantagem competitiva para a organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é parte dos processos de uma organização, auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa, através da análise do ambiente a fim de colocar em prática as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial utilizada nas organizações para definir objetivos e metas a serem alcançadas. Para Oliveira (2005) o planejamento

estratégico entende-se antecipadamente a necessidade de um processo decisório que acontece antes, durante e depois do ponto de vista e efetivação na empresa.

Chiavenato (1999) afirma que para desenvolver um planejamento estratégico é necessário observar quatro fases:

- a) formulação dos objetivos organizacionais;
- b) análise interna da empresa;
- c) análise externa da empresa;
- d) formulação de alternativas estratégicas.

O autor salienta que planejamento estratégico é um conjunto de tomada de ideias com ordenação de decisões abrangendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda empresa por longos períodos de tempo.

É um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. (ANDION E FAVA 2002, p. 27).

O processo estratégico está relacionado com os objetivos da organização no médio e longo prazo, devendo maximizar os resultados e minimizar escassez utilizando ao máximo as estratégias táticas permitindo realinhar imediatamente os objetivos limitados, transformando-os em planos operacionais cujas características está focada nas atividades a curto prazo.

2.1.1 Missão

Ao definir a missão da empresa, o empreendedor estará, portanto, objetivando o foco da empresa no mercado, podendo assim determinar com precisão em que segmento irá atuar.

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: 'Aonde se quer chegar com a empresa?' (OLIVEIRA 2007, p.126).

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) enfatiza que missão é o caminho que a empresa vai percorrer para atingir uma determinada a direção; expressar uma ligação direta com o cliente. É o formato pelo qual a organização estabelece que está apto para desempenhar.

2.1.2 Visão

A visão rememora onde a organização pretende chegar, serem seguidas com constância por todas as pessoas que participam da organização.

Serra, Torres e Torres (2004), declaram que a visão é capaz de corroborar as insuficiências do mercado e como a empresa deseja atende-las. Consequentemente, a visão contribui para a empresa trabalhar os valores comuns que permitem estar à disposição para progredir com vantagem competitiva. A visão consiste no que a empresa quer ser baseada na vivência e direcionamento para o futuro e de que maneira pode-se construir os ideais da empresa.

O conteúdo da visão é indicativo e sua estrutura oferece uma visualização, para os executivos, de aspectos como: operação, relação com stakeholders, atuação e posição em um momento do futuro (em geral, visões são construídas para três a cinco anos). A visão é caracteristicamente utilizada como uma referência para ação e a decisão dos gestores de todos os níveis. (CROCCO, 2006, p.44).

TERENCE, (2002) destaca que para estabelecer a visão, é necessário identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.

2.1.3 Valores

Segundo SANTOS (2013), os valores, podem ser traduzidos como um conjunto de normas e princípios socioculturais aceitos ou mantidos por indivíduos, classe ou sociedade. Valores são um conjunto de crenças e costumes dentro das organizações e que fornece sustentação para a tomada de decisão, estão relacionados com a cultura da empresa, como por exemplo, a inovação, a honestidade, a responsabilidade social.

Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite predizer o

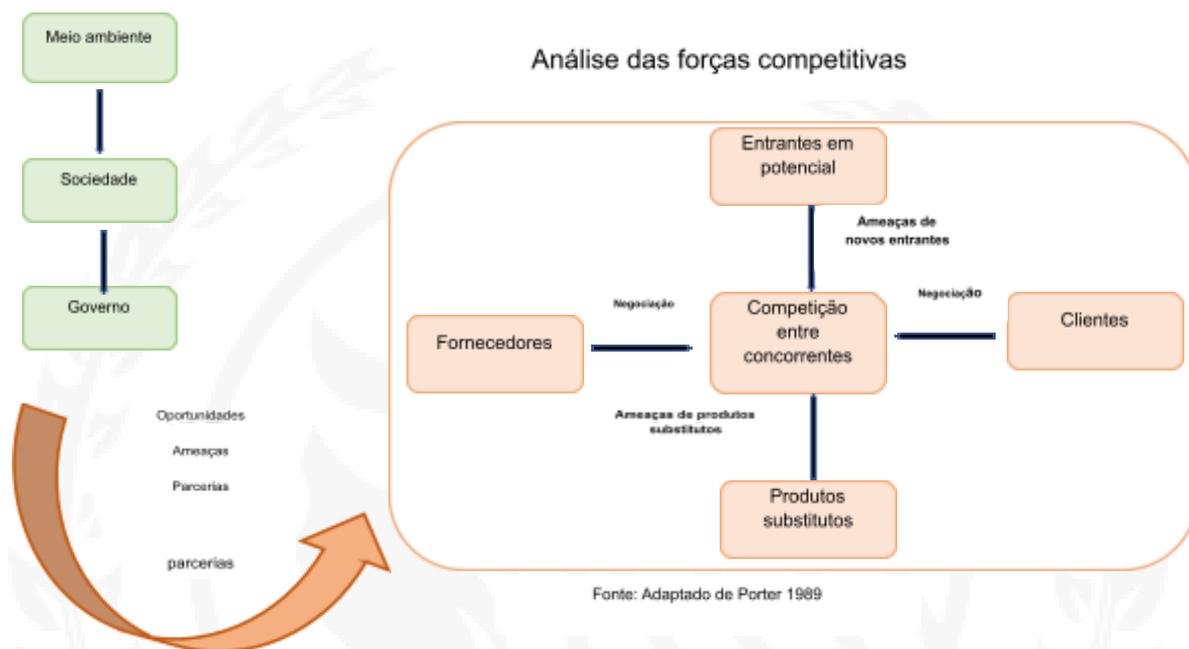
funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros (MACHADO 2009, p. 32).

Pereira (2015), valores representam princípios éticos que norteiam ações e que normalmente são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores e colaboradores em geral.

2.2 As Cinco Forças de Porter

Uma das técnicas mais habituais nas organizações voltadas para o entendimento estratégico e marketing, entretanto a prática constante pode oferecer ao profissional uma melhor perspectiva de negócios, tendo em vista As Cinco Forças de Porter é uma ferramenta analítica, de fácil compreensão e de aprovação na sua aplicabilidade, se consolida cada vez mais como uma importante ferramenta de planejamento estratégico. Para MARQUES e CARVALHO, (2007) As cinco forças de Porter é uma ferramenta que permite identificar, qualificar e analisar as cinco forças da empresa que são:

- ✓ A entrada de novos entrantes: podem interferir em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que pode influenciar nos custos do produto.
- ✓ A ameaça de substitutos: são capazes de reduzir o retorno de uma indústria ao forçarem a recomposição dos preços para que a empresa obtenha lucro;
- ✓ O poder de negociação dos compradores: disputam com a indústria barganhando por melhor qualidade e melhores preços, podendo até envolver a rentabilidade da indústria
- ✓ O poder de negociação dos fornecedores: ao aumentar seus preços ou diminuir a qualidade dos produtos e serviços fornecidos, há a possibilidade de diminuir a lucratividade de uma indústria
- ✓ A rivalidade entre os concorrentes existentes: a concorrência de preços, por exemplo, é muito instável, e pode deixar toda a indústria em uma pior situação do ponto de vista de lucratividade.



2.3 Análise SWOT

A SWOT consiste numa análise a partir dos critérios, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da situação da empresa no que se refere a saber se sua estratégia adotada está em equivalência com as imposições de um ambiente competitivo. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de ambiente, sendo usada como estrutura para administração e o planejamento estratégico de uma empresa. um sistema compreensível para estabelecer e pesquisar o posicionamento estratégico da empresa no ambiente em que ela está inserida (DAYCHOUW, 2007).

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa

desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planejamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas. (ULRICH 2002, p. 212).

A análise SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que as organizações conseguem ter uma perspectiva clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas e suas oportunidades. Mesmo parecendo uma ferramenta simples é de suma importância para que os gestores possam entender o ambiente na qual a empresa está inserida e assim antecipar os percalços que por ventura possam ocorrer. Os Gestores devem analisar o ambiente e assim poder elaborar o plano de ação para a concretização dos processos para que se atinja os resultados esperados.

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2007, p. 39).

A empresa pode controlar o ambiente interno e quando se localiza um ponto forte ele deve ser incentivado até atingir sua perfeição e caso um ponto fraco seja encontrado a empresa deve interagir e reduzir seus efeitos. A empresa não possui o controle do ambiente externo e desta forma ela deve estar sempre atenta e monitorando com uma frequência elevada de fora que sabia utilizar-se das oportunidades e evitar que se nascem ameaças. A análise SWOT é uma ferramenta de extrema necessidade dentro do planejamento estratégico das empresas, fazendo com que a empresa conheça a sua verdadeira situação no mercado e no que será preciso centralizar suas formas para permanecer no mercado tão competitivo na qual está inserida.

2.4. BALANCED SCORECARD

As empresas buscam, através da avaliação de desempenho, inspecionar suas atividades com o intuito de averiguar os resultados de suas ações em relação aos clientes e à

própria concorrência, demonstrando a necessidade de buscar outras formas de se referirem a fim de atingir a posição desejada.

O BALANCED SCORECARD surge de um estudo ao tema “Mediação de Performance nas Organizações do Futuro”, esse estudo guiou ao longo de um ano doze empresas de áreas como manufatura, serviços, indústria e tecnologia, sendo o seu propósito a expansão de um novo modelo de medição de performance (Kaplan e Norton, 1996a).

O BALANCED SCORECARD (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 90 e atualmente é utilizado por empresas de diversos setores como um sistema de gestão estratégica. Ele auxilia o planejamento, e permite avaliar o desempenho organizacional realizando adequações em tempo hábil, e assim garantir a efetividade na execução das técnicas definidas no planejamento estratégico (TISOTT et al., 2011).

O BALANCED SCORECARD surgiu porque os sistemas gerenciais utilizados pelas organizações obtinham grandes dificuldades para avaliar o desempenho e a necessidade de um sistema de custos que mensurou se com eficácia traduzindo a visão estratégica em indicadores para transpor as necessidades das organizações e obter vantagens competitivas. O diferencial do BSC é que os indicadores de desempenho financeiro, são agregados com os indicadores operacionais e pertinentes à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de compreender e melhorar os negócios que fomentam o desempenho financeiro futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

O BALANCED SCORECARD é uma ferramenta estratégica que permite à empresa construir uma perspectiva dos seus objetivos, atingindo todos os níveis da organização. Para Kaplan e Norton (2007) o BSC traduz a missão e a estratégia num conjunto de objetivos e medidas, que se organizam em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

O BSC é organizado segundo quatro perspectiva interligados (Kaplan e Norton, 1996a):

- ✓ Perspectiva Cliente;
- ✓ Perspectiva Processos internos;
- ✓ Perspectiva Aprendizagem e desenvolvimento;
- ✓ Perspectiva Financeiros.

3.ASPECTOS METODOLÓGICOS

Método científico é como um conjunto de etapas pelo qual o pesquisador científico direciona seu projeto de trabalho para alcançar informações necessárias para o estudo em questão (CIRIBELLI, 2003).

A ciência é um modo de compreender e analisar o mundo empírico, envolvendo o conjunto de procedimentos e a busca do conhecimento científico através do uso da consciência crítica que levará o pesquisador a distinguir o essencial do superficial e o principal do secundário. (CERVO E BERVIAN 2002, p. 16).

Método científico é um mecanismo de que se molda a mentalidade para descobrir relações, observações referentes aos diversos objetos de investigação.

3.1 Classificação da Pesquisa

O desenvolvimento do estudo foi feito por meio de pesquisa com uma abordagem qualitativa, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, para o desenvolvimento desta pesquisa deu-se por meio de revisão da bibliografia, pesquisa documental, seguido da coleta de dados através de roteiro de entrevista semi- estruturada em busca de informações, com foco em obter informações e identificar os problemas enfrentados pelos proprietários da empresa.

O presente estudo é considerado qualitativo, que, para Neves (1996), entende-se a importância com a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, a fim de analisar os fenômenos ocorridos. O estudo se propõe realizar a implementação de planejamento possibilitando verificar o ambiente interno e externo e também propor propostas de melhorias.

Zikmund (2000), menciona que os estudos exploratórios, são utilizados para diagnosticar situações, pesquisar possibilidades ou explicar novas ideias.

Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é baseada em um material elaborado anteriormente, constituído de livros e artigos científicos.

Na pesquisa bibliográfica os dados foram obtidos através de pesquisas em livros, revistas e também fontes eletrônicas como “sites”, do campo de administração direcionados ao planejamento estratégico.

Gil (2007, p.59) enfatiza que a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como processo que envolve as seguintes etapas:

- ✓ Escolha do tema;
- ✓ Levantamento bibliográfico preliminar;
- ✓ Formulação do problema;
- ✓ Elaboração do plano provisório de assunto;
- ✓ Busca das fontes;
- ✓ Leitura do material;
- ✓ Fichamento;
- ✓ Organização lógica do assunto; e
- ✓ Redação do texto.

A expectativa é que ao final da verificação bibliográfica preliminar, já seja possível a formulação do problema.

Já para a pesquisa documental foi utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC. Segundo Lefèvre e Lefèvre (2005) esta técnica consiste em distinguir, de cada retorno individual a uma questão, as expressões-chave, que são trechos mais significativos destas respostas. A essas expressões-chaves correspondem Ideias Centrais que são a síntese do conteúdo discursivo manifestado nas expressões-chave.

LAKATOS E MARCONI (1991), enfatiza que a entrevista é uma técnica muito utilizada para pesquisas qualitativas. A entrevista foi composta por questões objetivas e questões abertas respondidas pela proprietária da empresa e seus dois funcionários.

Outra coleta de dados foi realizada com os clientes que após respondida foi analisada para demonstrar a perspectiva e desejos dos mesmos. Os clientes da fábrica de lingüiça em estudo foram entrevistados com o objetivo de identificar perspectivas, sugestões e melhorias que podem contribuir para o crescimento da empresa no mercado.

3.2 Unidade de Análise

A unidade de pesquisa é uma micro empresa, localizada no município de Contagem/MG. Ela tem a estrutura composta por: proprietária que trabalha tanto no operacional quanto no administrativo, por um ajudante e um vendedor na qual está detalhada no item 4.1.

3.3. Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi uma entrevista com a proprietária da empresa, também foram entrevistados mais 20 clientes que compram especificamente as linguças fabricadas pela empresa. A entrevista está dividida em duas etapas: 1 etapa foi elaborada uma entrevista semiestruturada com o intuito de conhecer melhor a organização e na etapa II, foram entrevistados os 20 pacientes sendo 10 que foram os que mais realizaram compras na empresa nos últimos 3 meses e os outros 10 clientes aleatório, foram enviados os questionários por meio de mensagem do WhatsApp, o que serviu como fonte de informação para atingir os objetivos da empresa. Além disso, essa pesquisa também é uma experiência contada pela pesquisadora que é irmã da fundadora da empresa. Através dessa pesquisa foi possível organizar as informações obtidas e analisar os dados para alcançar os objetivos esperados pela empresa.

4. Apresentação e Análise dos resultados

4.1. Empresa Estudada

A história do Tesouro do Sabor, teve início quando duas amigas de infância, tiveram a ideia de montar seu próprio negócio, as duas trabalhavam em empresas do segmento de açougue em lugares distintos. Com o conhecimento adquirido ao longo de 15 anos na área de açougue, depois de muita conversa resolveram dar início ao negócio e abrir um açougue.

No início começou como Boutique da Carne, e permaneceu assim por nove anos, e então as duas sócias resolveram fechar a empresa, porém a empresa possuía muitas dívidas com fornecedores, então uma das sócias permaneceu na empresa apenas com o fornecimento de carne moída para uma rede de pastelaria na qual atendia. Foi vendido o restante do maquinário da empresa para pagamento do restante dos fornecedores. Como já estava na região a muito tempo e possuía um contato direto com os clientes, viu a necessidade de permanecer ali perto devido ao pedido dos clientes, então ela resolveu abrir novamente o açougue, perto de onde estava, e daí nasceu a Li Carnes.

Porém muito cansada do trabalho em que estava a mais de três anos trabalhando de segunda a segunda sem folga, a proprietária decidiu vender o estabelecimento e começou a fabricar linguiça para vender em casa, não esperava que teria uma demanda tão grande de pedidos, precisou contratar um ajudante e um vendedor. A empresa viu a necessidade de aumentar sua gama de produtos e então começou a fabricar hambúrgueres e almôndegas, além de comercializar alguns produtos embutidos já adquiridos prontos.

A empresa possui vários desafios na sua gestão pode-se perceber que há problemas relacionados à organização e definição das tarefas, desta forma, há acúmulos de função para a fundadora da empresa, já que tem que cuidar do financeiro e atuar no operacional da empresa, assim a sua demanda do financeiro fica acumulando o que acarreta em atrasos nos lançamentos e análises da gestão financeira da empresa.

4.2. Análise e Discussão dos Dados

A análise dos dados é utilizada para obter respostas sobre o material analisado. As respostas para o trabalho em questão se deram através da análise documental e entrevista, buscando analisar os resultados da aplicação, através dos dados obtidos com a proprietária da empresa do referido estudo.

Neste trabalho também buscou-se conhecer o perfil dos clientes da empresa Tesouro do Sabor, considerado de grande importância para conhecer as principais características que o consumidor procura quando compra linguiça artesanal. Diante desta justificativa, foi possível elaborar uma entrevista que foi respondida e analisada servindo de auxílio e assim conseguiu responder os três objetivos específicos levantados neste trabalho. Foi adotada amostragem da entrevista com a proprietária da empresa e de 20 clientes da empresa, que foram escolhidos aleatoriamente. A entrevista com a proprietária da empresa foi feita presencialmente e a dos clientes foram enviadas aos clientes selecionados por Whatsapp, para serem respondidos no período de 26 de maio a 04 de junho de 2021.

A seção I apresenta os dados sociodemográficos dos respondentes da pesquisa: gênero, idade, local de residência.

Para análise descritiva, a primeira entrevista foi respondida pela empresária Fernanda Lira Septimio, proprietária da empresa, do gênero feminino, 43 anos, já na segunda entrevista foram entrevistados 20 pacientes, sendo 08 do gênero masculino e 12 feminino, todos com idade entre 25 a 55 anos, e todos moram no bairro Nova Contagem em que a empresa está inserida.

Na sessão II conterà a entrevista que será apresentada seguindo o script embasado nos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico pretendeu propor um modelo de planejamento estratégico que seja adequado para a empresa, haja vista que a organização não tinha conhecimento das ferramentas de gestão estratégica e como poderiam agregar valor à empresa a partir da implantação das mesmas, neste contexto na hora da entrevista foi apresentado para a empresária Fernanda algumas ferramentas para que ele pudesse ter melhor clareza sobre o assunto.

Você sabe o que significa modelo de gestão estratégica?

sim não

Modelo de gestão estratégica é o conjunto de estratégias definidas para conduzir o gerenciamento de um negócio e trazer resultados satisfatórios.

A empresa já trabalha com alguma ferramenta ou pretende implantar ferramentas de gestão?

Sim Não

Preciso obter mais conhecimento sobre o assunto para definir.

Depois de apresentar algumas ferramentas para a empresária foi perguntado a ela:

O que você espera com um modelo de gestão estratégica?

Agora entendo a importância de se utilizar ferramentas estratégicas na empresa, achei muito importante para o crescimento da empresa, assim conseguirei mensurar os resultados alcançados e identificar o desempenho das estratégias que serão colocadas em prática e distinguir quais ações trazem os melhores resultados.

Quais ferramentas pretende usar?

Iremos usar a análise SWOT para que possamos identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também será utilizado as Cinco Forças de Porter para que possa analisar o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes, possibilitando assim, uma visão mais abrangente da

concorrência e por fim utilizaremos o BALANCED SCORECARD para que possamos definir métricas para a empresa a médio e longo prazo.

Buscará ajuda externa para implantação?

Com toda certeza, por mais que eu tenha trabalhado na administração do meu antigo negócio, foi sem conhecimento, agora entendo a importância do uso das ferramentas estratégicas para que eu possa alavancar minha empresa.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi estabelecer missão, visão e valores. Entende-se que as organizações necessitam ter uma razão para existir, assim, a missão tem o papel de designar o motivo da empresa estar ali, ter sido criada, também se faz necessário ter a descrição do melhor cenário que a empresa deseja para o futuro, ou seja definir a visão, bem como as crenças, princípios morais que irão guiar a empresa, devem ser compreendidos pelos colaboradores, a estarem alinhados ao propósito da empresa.

Para a realização desta etapa, composta pela elaboração da missão, visão e valores da empresa, foram necessárias duas reuniões com a empresária.

O estabelecimento da missão foi elaborado a partir das respostas às questões previamente apresentadas:

Qual o negócio da empresa?

Fabricação e venda de linguiças artesanais, hambúrgueres, almôndegas e venda de embutidos

Qual a atuação da empresa em relação ao mercado geográfico?

A empresa atua no bairro em que está inserida, atualmente está concentrada em atender os clientes locais.

Com relação ao principal produto da empresa: o mercado na qual a empresa atua é competitivo?

(x) muito () médio () pouco

Qual o diferencial da empresa em relação à concorrência?

Nosso diferencial está em fornecer produtos de qualidade e entrega em domicílio com rapidez.

A partir da resposta dessas perguntas ficou definido que a missão da empresa Tesouro do Sabor que será:

Fornecer produtos de qualidade, com ótimo atendimento, agregando confiança e transparência aos clientes.

Em relação aos valores, a empresária julga pertinentes para a empresa a relação com seus clientes em seu cotidiano. Assim a empresária identificou os seguintes valores:

Compromisso com a qualidade dos produtos e pontualidade na entrega.

Para definir qual a visão da empresa utilizamos a questão a seguir.

Onde a empresa quer chegar?

A empresária respondeu que a empresa quer ser reconhecida pela qualidade e quer expandir seus produtos para a região metropolitana de Belo Horizonte, com isso ficou definido a visão da empresa da seguinte maneira:

Ser uma empresa reconhecida pela qualidade de seus produtos e pelo bom atendimento, frisando o bem-estar dos nossos clientes.

Em relação ao terceiro objetivo específico do trabalho definir métricas e indicadores gerenciais para o desenvolvimento da empresa, a partir da exposição de algumas ferramentas de gestão estratégica para empresária e o resultado da entrevista com os clientes, a mesma decidiu utilizar o BALANCED SCORECARD como uma ferramenta que lhe ajudaria a definir as métricas e indicadores para a empresa. A entrevista com os clientes mostrou o grau de satisfação dos clientes com os produtos, e com isso a empresária enxerga uma oportunidade para expansão dos seus produtos e para que isso não ocorra de forma desordenada ela decidiu então utilizar as ferramentas corretas.

Foi perguntado aos clientes: Você está satisfeito com a qualidade dos nossos produtos?

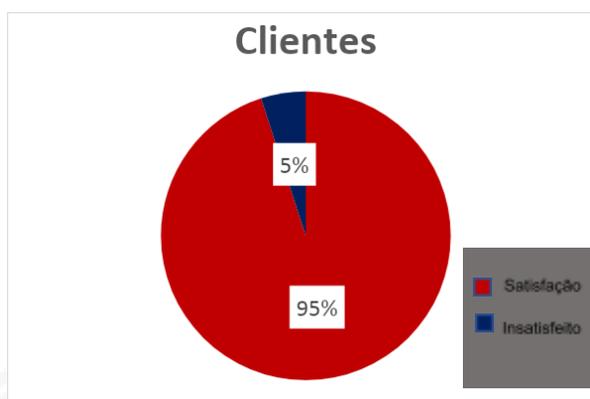
Sim Não

E quanto ao atendimento. Você está satisfeito?

sim não

95% dos clientes estão satisfeitos com os nossos produtos. Também foi perguntado quanto ao atendimento e os mesmos 95% responderam que sim

Análise de satisfação dos Clientes



Fonte: Os autores

4.3. Recomendações Apresentadas Para Os Problemas Detectados

O fato de a empresa não obter planejamento instituído, foi proposto para a empresa algumas ações a partir de um levantamento utilizando três ferramentas de gestão estratégica que foram: Análise SWOT, as Cinco Forças de Porter e o BALANCED SCORECARD que serão apresentadas a seguir.

Análise SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualidade do produto Margem de lucro alta Diversidade de Sabores Produto artesanal Qualidade e padronização dos produtos 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser pouco conhecida no mercado Não possuir planejamento estratégico Baixo volume de produção Ausência de marketing
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Grande número de pessoas que consomem o produto Mercado receptivo ao produto Conhecer e explorar o público da região 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> Forte concorrência Situação econômica do país Alteração do preço da matéria prima Clientes com baixo poder aquisitivo

Fonte: Os autores

Através da aplicação da Análise SWOT foi possível identificar os pontos fortes da empresa, as fraquezas que foram muito importantes para que se possa trabalhar esses pontos, também pode verificar que a organização possui algumas oportunidades ainda inexploradas e

que as utilizar pode fazer com que a empresa aumente sua competitividade diante das ameaças que a empresa tem no ambiente externo.

Em relação às Cinco forças de Porter O objetivo é analisar as forças competitivas de Porter do mercado onde a empresa em estudo atua, sendo elas, o poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, possibilidade de haver produtos substitutos, rivalidade entre os concorrentes e a entrada de novas empresas no mercado.

Os fornecedores são muito importantes para qualquer tipo de organização, pois eles oferecem matéria prima para a atividade da empresa. Existem vários fornecedores para o setor de fabricação de linguiça, a cidade de Contagem conta com alguns frigoríficos e distribuições de carne suína. São mais de 20 distribuidores de carnes suína no mercado em que a empresa atua, o que mostra que os fornecedores não possuem poder de barganha, segundo a empresária diariamente recebo vários contatos de fornecedores entrando em contato para oferecer seus produtos, preço e prazos maiores para pagamento, sendo assim é possível afirmar que, no setor e mercado que a empresa atua, é mínimo ou inexistente o poder de barganha dos fornecedores.

Concorrentes são empresas que atuam no mesmo mercado, oferecendo os mesmos produtos, existem vários fornecedores do mesmo produto que a empresa fornece, porém de qualidade inferior, o que pode observar é que a os concorrentes da empresa Tesouro do Sabor são grandes concorrentes, como supermercados e frigoríficos e para que a empresa se mantenha no mercado é necessário ter um produto diferenciado e de qualidade.

O número de empresas que oferecem produtos é grande, porém a diferenciação do produto é alta neste mercado, os clientes não possuem o poder de negociar por menores preços porque a matéria prima utilizada para a fabricação dos produtos é de alta qualidade e os clientes da empresa são clientes exigentes e por isso sabem que o valor do produto é justo.

No que se refere a entrada de produtos substitutos, há produtos que podem substituir a linguiça, como o frango, o peixe e a carne bovina, de acordo com informações coletadas observou-se que a ameaça de produtos substitutos é alta pois vários produtos podem substituir a linguiça.

Quanto à entrada de novos concorrentes, notou-se que não há barreiras para que outras empresas possam investir no setor, pois o segmento não exige muito investimento em equipamentos e tecnologia.

Na sequência têm-se o mapa estratégicos em cada perspectiva componente do BALANCED SCORECARD proposto para a Tesouro do Sabor

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador de Desempenho	Meta	Iniciativas
Financeira	Aumentar Vendas Desenvolver novas fontes de receita	Demonstrativo financeiro	Aumento de 30% no volume de vendas	Plano de Marketing
Cliente	Entender a necessidade do cliente para oferecer o melhor produto. Aprimorar os canais de relacionamento com o cliente. Aumentar valor gasto por cliente	Contagem dos clientes	Aumento valor gasto por cliente em 50%	Melhorar o mix de produtos e criar combos de ofertas
Processos internos	Ser capaz de desenvolver novos produtos constantemente Aumentar a capacidade de produção.	Relatórios Mensais	Iniciar ao menos dois projetos desenvolvimento de novos produtos a cada mês	Realizar pesquisa e identificar as melhores opções
Aprendizagem Treinamento e desenvolvimento	Investir em tecnologia	A cada semestre	Destinar um valor para investir em treinamento	Atualização constante sobre novas ferramentas tecnológicas

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

do sucesso da empresa. Manter-se no mercado não é tarefa fácil para qualquer empresa, sendo assim, cada vez mais se torna indispensável contar com ferramentas como o Análise SWOT, As Cinco Forças de Porter, BSC que propicia melhor comunicação das informações e atividades da organização, oferecendo melhores condições de interpretação, avaliação e controle no processo de gestão.

Conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, pois foram analisadas as possibilidades e dificuldades que a empresa possui, sendo estas detalhadas e analisadas com a ajuda de ferramentas de gerenciamento estratégico. Com a construção deste trabalho identificou importância da elaboração, e a utilização de ferramentas do planejamento estratégico para a construção do sucesso da empresa,

A principal motivação para a elaboração deste estudo está relacionada a demonstrar a importância do planejamento estratégico e contribuir com o crescimento da empresa. Para o autor servirá como melhoria e desenvolvimento de conhecimentos obtidos no transcorrer do

curso de formação em Administração, e também como prática dentre as inúmeras atividades que, como futuro gestor, poderá exercer.

O roteiro desenvolvido foi facilmente entendido de forma que a missão, a visão e os valores foram prontamente definidos pela proprietária da empresa, com a construção deste trabalho identificou importância da elaboração, e a utilização de ferramentas do planejamento estratégico para a construção

6.REFERÊNCIAS

Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida: São Paulo, 2^a ed., 14^a reimpr.: Atlas 2009.

AGASSIZ, Jean Louis Rodolph e AGASSIZ, Elizabeth Cary. Viagem ao Brasil: 1865/1866. 1ª edição de 1869. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2000.

ANDRADE, Manuel Correia. A Pecuária e a Produção de Alimentos no Período Colonial. In: SZMNECSANYI, Tamás (Org.). História Econômica do Período Colonial. São Paulo: Hucitec, 2002, v., p. 99-108.

André João. Cultura e opulência do Brasil. 1ª edição de 1711. Belo Horizonte: Itatiaia/Edusp, 1982.

AMARAL, Luís. História Geral da Agricultura Brasileira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2ª edição, 1958.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13^o tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Costa, M. L. R. Giani, E. G. de S., & Galdamez, E. V. C. (2019). Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas. *Sistemas & Gestão*, 14(1), 131-141. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1505>

FISCHIMANN, Adalberto Américo, Planejamento estratégico na prática /

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LUECKE, Richard, Estratégia / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

Revista da Micro e Pequena Empresa; São Paulo Vol. 9, Ed. 1, (Jan-Apr 2015)

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SEBRAE, Pequenos negócios em números, Brasília: Sebrae,19/09/2016 · Atualizado em 07/06/2018 Disponível em: www.sebrae.com.br

ULRICH, Schiefer et alli. MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.

A INOVAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A Tecnologia Blockchain Como Ferramenta de Transformação Para As Novas Estruturas De Negócios

Jerry Antonio Raitz Maier¹
Hugo Silva Ferreira²

Resumo:

As atuais mudanças observadas no cenário internacional interferem na proposta dos diferentes modelos de negócios e evidenciam a influência direta das novas tecnologias para a administração das empresas, transformando as estruturas organizacionais, observadas as novas demandas de um ambiente global cada vez mais interativo e virtual. O presente estudo apresenta uma análise dos principais conceitos e definições sobre a tecnologia blockchain, com destaque para a sua aplicabilidade no processamento de dados e principais funcionalidades atribuídas à gestão das organizações. A revisão bibliográfica contribui para novas reflexões sobre o tema apresentado, identificando os pontos críticos e vantagens dessas novas ferramentas para as empresas e seus colaboradores. Essas novas tecnologias prometem transformar o mercado de moedas virtuais através de transações mais seguras e descentralizadas, movimentando ativos que proporcionam novas oportunidades de negócios para os diversos setores da economia. A análise dessas mudanças promove um mindset qualitativo sobre os diferentes métodos utilizados e suas contribuições para o sistema financeiro mundial.

Palavras-chave: Inovação, Tecnologia, Blockchain, Organizações, Negócios.

Abstract:

The current changes observed in the international scenario interfere in the proposal of different business models and show the direct influence of new technologies for the administration of companies, transforming organizational structures, observing the new demands of an increasingly interactive and virtual global environment. The present study presents an analysis of the main concepts and definitions of blockchain technology, highlighting its applicability in data processing and main features attributed to the management of organizations. The bibliographic review contributes to new reflections on the presented theme, identifying the critical points and advantages of these new tools for companies and their employees. These

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com



new Technologies promise to transform the virtual currency market through more secure and decentralized transactions, moving assets that provide new business opportunities for the various sectors of the economy. The analysis of these changes promotes a qualitative mindset about the different methods used and their contributions to the global financial system.

Keywords: Inovation, Tecnology, Blockchain, Organizations, Business.

1 Introdução

O mundo dos negócios é caracterizado por diversas mudanças nas suas estruturas que contribuem para as transformações necessárias ao sucesso nos negócios. As novas tecnologias reconfiguram os diferentes espaços organizacionais e melhoram o atendimento dessas empresas junto ao público alvo. Exige de gestores e colaboradores uma atuação profissional participativa, baseada em múltiplas competências gerenciais, sejam elas comportamentais ou técnicas, interferindo nos processos de produção e geração de valores para essas organizações.

A tecnologia está presente em todos os segmentos e colabora para otimizar os diferentes processos, aumentando a produtividade e reduzindo custos, como definido previamente no planejamento estratégico de cada organização. Essas novas ferramentas transformam a forma como as empresas executam suas atividades comerciais e administram seus recursos através da inovação, com o intuito de atender de forma eficaz e eficiente às várias demandas do mercado consumidor. “A inovação não acontece por acaso. Ela é resultado de um processo árduo, de um acerto dentre diversos erros. Mas o entendimento dos mecanismos, e do funcionamento da geração da inovação, facilitará as decisões necessárias para minimizar os erros, o custo e o tempo para obtenção de resultados mais eficientes”. Tajra, Ribeiro (2020, p. 32).

O blockchain representa uma grande mudança para as organizações, pois contribui para a flexibilização e segurança no compartilhamento de dados e informações. Colabora para a otimização dos processos digitais, reconfigurando os sistemas de informações que se utilizam dessa ferramenta e que representa um novo formato, capaz de transformar as atividades empresariais e os negócios em ambiente global. “O fato de todas as transações serem abertas e verificadas por todos os nós da rede, faz com que todas as transações sejam vistas e validadas por todos os participantes, evitando com que qualquer pessoa tente realizar uma operação indevida. Isso torna transações financeiras extremamente confiáveis, pois não há possibilidade de gasto duplo e estorno da operação”. Lima et al. (2018, p. 08).





O atual cenário internacional demanda de novas técnicas e ferramentas capazes de gerar os valores necessários para os diferentes processos de produção, auxiliando nas operações comerciais e industriais, assim como na comunicação e transmissão de ativos que correspondem aos diversos investimentos para as instituições financeiras e sociedade em geral. A inovação representa uma grande estratégia para os atuais modelos de negócios, promovendo mudanças transformadoras para as organizações públicas e privadas, que buscam novas tecnologias como a blockchain, a segurança e agilidade necessárias para as operações sem a interferência de terceiros.

O presente trabalho apresenta um estudo dos diferentes conceitos sobre a tecnologia blockchain, com a revisão de literatura sobre as principais reflexões apresentadas pelos autores e que contribuem para a continuidade dos estudos, evidenciando a importância do tema para o universo acadêmico e gestão das organizações. O aprendizado pode ser continuamente desenvolvido através de espaços educacionais em ambiente virtual, como indica Laurence (2019, p. 193): “A Universidade Blockchain é um site educacional que ensina o ecossistema blockchain a desenvolvedores, gerentes e empreendedores. Ela oferece programas de treinamento públicos e particulares, hackathons e eventos de demonstração. Seus programas são design thinking orientados para soluções e treinamentos experimentais interativos”. Para a obtenção dos resultados apresentados no trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa.

2 A Inovação Nos Ambientes Organizacionais E O Uso Da Tecnologia Blockchain

2.1 A tecnologia blockchain e as transformações geradas para o mundo dos negócios

O processo de inovação pode ser caracterizado como um dos principais fatores que determinam as grandes mudanças nos ambientes organizacionais e geram vantagens competitivas para enfrentar o atual cenário internacional dos negócios. Promove a transformação das atividades profissionais e impulsiona a gestão da produção nos diferentes segmentos do mercado, contribuindo para o crescimento da economia e expansão das atividades de forma globalizada.

Entre tantas contribuições atribuídas às novas tecnologias, estão aquelas que desafiam os gestores e especialistas da área financeira, impactando nas práticas do mercado e nas





escolhas por novos investimentos pessoais. Diante dos grandes desafios enfrentados por empresas e pessoas físicas, a procura por essas novas modalidades vem crescendo de forma significativa e interfere nos diferentes processos organizacionais.

Originalmente, blockchain era somente o termo da informática para estruturação e compartilhamento de dados. Hoje, blockchains são aclamados como a “quinta evolução” da computação. Blockchains são uma abordagem inovadora para a base de dados distribuída. A novidade provém da incorporação de tecnologia antiga de maneiras novas. Você pode pensar em blockchains como bases de dados distribuídas que um grupo de pessoas controla, e que armazena e compartilha informações. Há muitos tipos diferentes de blockchains e de aplicações de blockchain, e blockchain é uma tecnologia abrangente, que está integrada a plataformas e hardwares no mundo todo. Laurence (2019, p. 07).

“Nas finanças, essas transformações são representadas pelo surgimento daquilo que se conhece por *Fintech*, ou *Finantial Technology*, claramente demonstrando que o tradicional setor financeiro não é imune a mudanças. O surgimento da *Fintech* está revolucionando o mercado, mudando o cenário financeiro global”. Katori (2017, p. 11). O termo tecnologia blockchain é amplamente difundida nos dias atuais e promete gerar transformações profundas no mundo dos negócios, interferindo na economia global e nas principais atividades desenvolvidas pelas organizações, em parte pelas novas estruturas *internet banking* e plataformas que integram os serviços financeiros oferecidos de forma digital.

As transformações que ocorrem nas estruturas organizacionais mudam o panorama do mundo dos negócios e exigem novas formas de pensar e agir, desafiando gestores e colaboradores na administração dos recursos e entrega do produto final para seus clientes. Essa nova realidade é resultado de uma grande revolução tecnológica e digital, que interfere nos processos decisórios, determinando a necessidade de definição de novas estratégias e estilos de liderança compatível com o modelo de gestão adotado para cada segmento do mercado. Para Moraes (2020, p. 14), essas estruturas devem ser revistas e reorganizadas para atender de forma rápida e dinâmica às novas demandas globais:

Com a introdução de novas tecnologias durante a revolução e evolução tecnológica, várias atividades, funções, tecnologias e mercados são revistos, alterados e substituídos. Essa é a ideia da destruição criadora, em que, com o advento de novas técnicas, há uma crescente tensão entre as atividades tradicionais e as novas até que as inovações dominem o mercado por serem mais produtivas e com menores custos. Com o passar do tempo, então, as atividades e mercados tradicionais perdem espaço na economia por serem mais custosos e menos eficientes, tornando-se, eventualmente, obsoletos e extintos.





Segundo Ferreira (2021), “a ideia de inovação é concebida pelo fato de realizarmos algo de forma diferente, obtendo assim, um resultado diferente daquele já conquistado anteriormente, que contribui para as melhorias no desenvolvimento das atividades empresariais e econômicas, mudando a vida das pessoas e da sociedade em geral”. Para o autor (2021), “as inovações são subdivididas em incrementais ou contínuas, radicais e disruptivas ou revolucionárias”. Os investimentos em inovação é que irão determinar o quanto as empresas estão preparadas para as novas demandas, investindo em seu capital intelectual e nos recursos tecnológicos que transformam os meios de produção.

O grande impacto que a tecnologia da informação trouxe para a gestão do comércio internacional é cada vez mais nítido. Em todos os segmentos do comércio com competitividade ampla em que as empresas buscam diferenciais e sofisticação, investe-se em novas tecnologias digitais como uma excelente alternativa para diminuir os riscos na segurança e encurtar as dificuldades criadas pela distância territorial ou de costumes regionais, pois a uniformidade do sistema acaba com os atritos. Käercher (2019, p. 64).

Muitas pessoas ainda desconhecem as opções apresentadas pelo mercado financeiro e representam os investidores mais conservadores, evitando investir em modelos virtuais considerados mais arriscados, com preferência às opções apresentadas pelas “tradicional” instituições financeiras. Essas novas tecnologias ainda enfrentam resistência e desafiam investidores e especialistas na correta orientação sobre o uso e diferentes aplicações dessa nova ferramenta. Neste sentido, é preciso compreender a sua definição e contribuições para empresas e pessoas. Para Ferraro (2019, p. 22):

O Blockchain autoriza os provedores de serviços a simplificar o gerenciamento de identidade do cliente, utilizando de Trust ID Network (plataforma de identidade digital descentralizada), agilizando o processo de due diligence (“diligência prévia” que permite o conhecimento da real situação de uma empresa), fazendo com que os usuários finais tenham controle total da sua identidade.

O uso dessa nova ferramenta vem transformando a gestão de recursos virtuais e promete transformar as operações com dados baseadas em modelos descentralizados, executando com mais segurança e privacidade o processamento dos valores que envolvem o armazenamento e compartilhamento de ativos de forma integrada e segura para o cliente final. Tão importante quanto aplicação dessas novas tecnologias para as diferentes atividades do dia a dia, torna-se necessária a observância dos vários elementos que influenciam no acesso e uso





desses dispositivos, integrando empresas e pessoas, na busca por resultados mais seguros e satisfatórios para todos.

Outro fator indispensável para a análise é a proposta de uma educação financeira que seja inclusiva e agregue conhecimento prático para os diferentes perfis de usuários, considerando a necessidade urgente por inclusão digital e acesso às diferentes plataformas de uso disponíveis no mercado. Com isso, cada vez mais pessoas irão movimentar ativos financeiros e valores que contribuam para o fortalecimento da economia, incluindo o maior número de indivíduos nos ambientes de negócios, que rompe fronteiras e agrega valores indispensáveis para todos os envolvidos nessas operações.

Para maximizar o impacto socioeconômico em mercados emergentes, MMS precisa não só alcançar os habitantes urbanos, mas também focar em pessoas na base da pirâmide econômica. Em muitos mercados emergentes, um grande segmento da população reside fora dos centros urbanos, sem acesso fácil à infraestrutura como bancos, transporte, eletricidade e estradas. Populações rurais representam uma enorme base de clientes em potencial em comunidades onde o dinheiro móvel é o único competidor real do dinheiro. Estratégias para ganhar adoção de mercado em massa requerem que investidores identifiquem e controlem o uso por clientes rurais e mulheres, que tendem a fazer adoção tardia do ciclo de vida tecnológico tradicional (normalmente liderado por homens urbanos). Para aumentar a consciência e atrair esses usuários, é importante investir pesado em campanhas de marketing Below-the-line (BTL), que apresentam o toque humano que ajuda a educar as pessoas na base da pirâmide. Isso poderia incluir visitar vilas, plantações e distritos para educar mulheres por meio de workshops sobre serviços financeiros e o uso de dinheiro móvel. Seguindo seu treinamento em educação financeira, participantes poderiam ter a oportunidade de abrir uma conta de dinheiro móvel e aumentar a taxa de adoção. Outra tática seria usar clientes reais que também são usuários MMS ativos para agir como patrocinadores para educar seus colegas sobre o uso e benefícios do dinheiro móvel. Operadoras podem mobilizar mulheres de centros urbanos, que são mais ativas em MMS, para as vilas onde o dinheiro móvel ainda não está em uso. Fornecer educação e treinamento para comerciantes também é importante para ganhar confiança e garantir a interoperabilidade do dinheiro digital tanto para P2P quanto para a compra de bens e serviços. E é importante ter clareza sobre estabelecimentos e sobre como acessar fundos, para ajudar os comerciantes a sentirem-se confortáveis com o serviço e gerir eficazmente seus fluxos de caixa. Em troca, eles serão mais propensos a encorajar os clientes a usarem o serviço. Chishti, Barberis (2017, p. 77).

A tecnologia blockchain representa um grande avanço para o mercado financeiro e para o mundo dos negócios, pois promove grandes mudanças na forma de movimentar dados e valores monetários, assegurando que as transações sejam executadas de forma segura e descentralizada, oportunizando uma grande transformação para as diferentes estruturas organizacionais. Conhecida no mercado como uma tecnologia que foi desenvolvida para assegurar o compartilhamento das criptomoedas, ela também contribui para outras funções





como a propriedade intelectual, contratos de propriedade e negociação de diversos ativos financeiros.

2.2 O impacto da tecnologia blockchain para as organizações e seus benefícios para os futuros negócios

As mudanças mais significativas acerca das práticas de negócios fundamentam-se no processo de inovação e a adoção de novas tecnologias nos ambientes organizacionais, impactando na gestão da produção e na oferta de produtos e serviços para os diferentes mercados, reflexo das transformações geradas pelo fenômeno da globalização e internacionalização das atividades empresariais.

Independentemente de estarem em Berlin ou Bombaim, Kuala Lumpur ou Kansas City, San Francisco ou Seul, as organizações ao redor do mundo desenvolvem novos modelos de negócio para atuar competitivamente em uma economia digital. Esses modelos são estruturados, porém ágeis; globais, mas locais; e se concentram em maximizar o retorno ajustado aos riscos de ambos os ativos: conhecimento e tecnologia. Globalização e trabalho em uma economia global internacional são hoje parte integrante dos negócios. Empresas da Fortune 500 e lojas de fundo de quintal estão atualmente competindo de forma global, e os desenvolvimentos internacionais afetam todas as formas de negócios. Baltzan (2016, p. 488).

Essas novas tecnologias contribuem para transformar os meios de produção e redes de distribuição, permitindo novas perspectivas que transcendem os interesses comerciais, atendendo de forma descentralizada as demandas específicas representadas por pessoas físicas, empresas ou instituições públicas. Essas relações são construídas de forma multilateral e conectam profissionais de diferentes áreas, promovendo novas parcerias entre os diferentes sujeitos. Para Martini (2017, p. 101):

A conexão da sociedade da informação com os dispositivos tecnológicos e sua rede, uma poderosa infraestrutura para serviços e modelos de negócio, não explica unilateralmente certos eventos do dia a dia, entretanto gera um cenário agregador e impulsionador de mudanças. Identificar pessoas, mas também coisas e equipamentos com o advento da IoT não é invenção da época da informação, mas sim uma necessidade das organizações mais e mais complexas que vicejaram isso desde o fim do século 19, o que foi impulsionado pela economia global no século 20. Os dias atuais só confirmam essa tendência. Também como foi mencionado anteriormente, a desmaterialização de processos com o advento do documento eletrônico assinado digitalmente é impulsionada pela infraestrutura de chaves públicas (Public Key Infrastructure – PKI), que dá a possibilidade a empresas e pessoas físicas de assinar um arquivo agora em forma de bits: documento na forma eletrônica. Onde é preciso ter segurança jurídica e tecnológica para dar validade a esse mundo de documentos imateriais, e onde não é mais viável uma assinatura manual, o certificado digital se





mostrou ferramenta eficiente – e nosso país viu florescer uma rede de ACs e ARs para prestação de tal serviço: a ICP-Brasil.

Com os ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e integrados, às mudanças no mercado de trabalho são resultado da adoção e uso das novas tecnologias, alterando de forma significativa a relação das pessoas com as atividades profissionais e os múltiplos espaços mediados pela transformação digital. “A utilização da ferramenta Blockchain em redes de negócios pressupõe um novo paradigma de relação entre as organizações, principalmente pela sua característica de intermediadora e impessoal”. Ferraro (2019, p. 04). Essas alterações provocam inseguranças e diferentes expectativas sobre o futuro do mercado de trabalho e a construção de novos espaços de inovação.

O mundo vive uma Quarta Revolução Industrial e seus impactos ainda não são, nem de longe, compreendidos e antecipáveis. Ela é baseada na tecnologia da informação (TI), na robótica e na inteligência artificial (AI) e envolve grandes questões corporativas, reorganizações de cadeias produtivas, mercados e configurações regionais da produção e do comércio. Não é a primeira vez que isso ocorre, mas há que se atentar para uma singularidade: as inovações tecnológicas dessa revolução mudam, muito mais profundamente do que nas experiências anteriores, a fronteira entre o formato de trabalho realizado por seres humanos e a maneira pela qual as máquinas e os algoritmos os conduzem. Afonso et al. (2020, 73).

De acordo com Lyra (2019, p. 38), “A tecnologia blockchain permite a criação de sistemas descentralizados, moedas, contratos digitais autoexecutáveis e ativos que podem ser controlados pela internet (smart asset)”. Para o autor (2019, p. 38), “O blockchain também permite o desenvolvimento de novos sistemas de governança com a tomada de decisão participativa de organizações descentralizadas e/ou autônomas, que podem operar através de uma rede de computadores sem qualquer intervenção humana”. Essa tecnologia representa uma grande mudança para esses espaços, dada a complexidade e abrangência dessa tecnologia para as diferentes áreas que compõem a estrutura das organizações. Amplamente divulgados no mercado financeiro e representados pelas criptomoedas, esses novos canais digitais prometem desconstruir as atuais relações entre os diversos agentes envolvidos.

Segundo Laurence (2019), a apresentação do *bitcoin* e do seu blockchain foram apresentados pela primeira vez no final do ano de 2008 como um *whitepaper* e em seguida como um software aberto em 2009. O autor responsável foi Satoshi Nakamoto, um programador ou grupo anônimo que colaborou com muitos outros desenvolvedores do código aberto de *bitcoin* até 2010. De acordo com a literatura consultada, “a criação de Nakamoto é um sistema extraordinário de pagamento ponto a ponto (peer to peer) que permite aos





usuários enviar bitcoins, o token de transferência de valor, diretamente e sem intermediário para responsabilizar as duas partes”. Laurence (2019, 42).

Como observado por muitos autores e evidenciado por Lima et al. (2018), a segurança oferecida pela tecnologia em questão é resultado da inclusão da criptografia, assegurando as movimentações e transações financeiras para que sejam validadas as operações, tornando todo o processo altamente confiável e seguro. Para esses autores, o fato dessas transações serem abertas e verificadas em todos os nós, acabam sendo vistas por todos os participantes, evitando as operações indevidas. Ainda para Lima et al (2018, p. 09):

A tecnologia possui a capacidade de garantir a privacidade dos usuários mesmo com todas as transações sendo disponíveis a todos os nós. Isso acontece devido ao fato dele não associar seus bens registrados no blockchain (como no caso do bitcoin) com dados pessoais, ou seja, ao realizar uma transação com bitcoin, não é necessário fornecer nenhum dado pessoal, somente criar sua conta e possuir o valor necessário, e mesmo assim o blockchain garante a confiabilidade daquela informação, e a realiza tudo de maneira autêntica. No caso dos ambientes corporativos, cabe aos participantes entrarem em acordo quanto aos requisitos para participar da rede. Deve-se considerar o processo que será feito através do blockchain e se é necessário ou não fornecer dados, sejam eles pessoais ou dados sobre a empresa.

As novas tecnologias interferem nos processos produtivos e alteram padrões já anteriormente definidos, como resposta às novas demandas do mercado, evidenciando a importância da ferramenta blockchain para as organizações, como forma de proteger os dados e transformá-los em informações estratégicas para os negócios. Dessa forma, a governança de dados representa um fator determinante para implementar as novas operações, quando consideradas as diversas atribuições da governança corporativa. De acordo com Barbieri (2020, p. 35):

A Governança de Dados é um termo produzido na esteira dos jargões que brotaram a partir do termo raiz “governança”. Extraída do contexto maior da governança corporativa e tangenciando pontos da Governança de TI, a de dados foca em princípios de organização e controle sobre esses insumos essenciais para a produção de informação e conhecimento das empresas. O controle mais estrito e formal de dados não é um desafio surgido nos dias de hoje. Os dados, dentre os insumos corporativos, são aqueles que mais apresentam características de fluidez, perpassam diversos processos e sofrem mais transmutações, pois são trabalhados em diversos pontos do seu ciclo de vida, dando origem a outros, além de nem sempre possuírem uma fonte e um destino claramente formalizados.

A gestão e gerenciamento dos recursos financeiros representa apenas parte dos desafios para governança corporativa, pois a revolução tecnológica observada nos últimos anos provocaram mudanças profundas nos diferentes ambientes organizacionais. Diante dessa





nova realidade, muitos fatores irão influenciar no processo de decisão das instituições e dos indivíduos. Com isso observa-se uma preocupação crescente com a segurança das transações financeiras, ou mesmo nas diferentes modalidades que utilizam essa ferramenta e futuramente serão capazes de oferecer operações através da tecnologia blockchain.

Na busca por uma compreensão mais objetiva e didática, o presente artigo apresenta alguns conceitos centrais e definições sobre o impacto das mudanças geradas a partir da adoção de novas tecnologias como os bitcoins, oportunizando novas reflexões sobre o uso e regulamentação dessas novas modalidades, assim como os desafios identificados por instituições financeiras e organizações interessadas nas moedas digitais. Para Chaves (2021, p. 200):

... A moeda deve cumprir três requisitos básicos: ser um meio de pagamento, uma unidade de conta e uma reserva de valor. Os críticos afirmam que as moedas digitais servem como meio de pagamento em uma extensão muito limitada, já que apenas um número de comerciantes as aceita, o número de transações ainda é insignificante em comparação com moedas emitidas pelos bancos centrais, os salários não são pagos em moedas virtuais e nenhum governo conhecido aceita como moeda com curso legal ou unidade de conta. As moedas virtuais também deixam de servir, efetivamente, como reserva de valor diante da enorme volatilidade de seu poder de compra.

A literatura consultada contribui para identificar e compreender as variáveis que influenciam nos novos modelos de gestão baseados na tecnologia blockchain e as múltiplas possibilidades para os negócios, gerando lucros e transformando a realidade das atuais estruturas organizacionais. A análise desses novos cenários é de fundamental importância para o mundo acadêmico e empresarial, pois possibilitam avaliar as questões consideradas críticas para a administração e inovação tecnológica, promovendo as mudanças necessárias para permanência em um mercado cada vez mais competitivo e ambientado nos negócios digitais.

Um dos fatores críticos que merecem atenção é a aceitação por parte de organizações, instituições e governo de forma geral. A oferta da tecnologia blockchain representa uma mudança radical na forma de negociar as moedas virtuais, as quais são responsáveis por várias transações financeiras e que movimentam milhões de dólares, em função da respectiva demanda em nível global. Belmiro (2018, p. 44): contribui para a análise relatando que “Os gerentes de negócios precisam entender o potencial impacto e a ameaça dos aplicativos blockchain para obter e manter sua vantagem competitiva. Os aplicativos blockchain parecem oferecer consideráveis melhorias de desempenho e oportunidades de comercialização. Esta





tecnologia também permite a criação bem-sucedida de redes monetárias digitais descentralizadas”.

Em torno das discussões sobre a atual conjuntura financeira internacional, muitos estudiosos e especialistas relatam sobre os pontos críticos dos protocolos que regulam e fiscalizam as transações envolvendo as moedas digitais. Essas movimentações representam um volume muito significativo dos negócios que caracterizam os investimentos em redes, na maioria das vezes intermediadas por instituições que não são reguladas pelos órgãos oficiais. De acordo com Dabrowski, Janikowski (2018), como citado em Chaves (2021, p. 201):

Será necessário ainda um tempo para que o fenômeno das moedas virtuais e suas potenciais consequências econômicas e jurídicas sejam completamente compreendidos. Todas as principais jurisdições tentarão regular o uso dessas moedas e, como no caso de outras regulamentações financeiras, isso demandará muito esforço para harmonizá-las. Mesmo com o passar do tempo, não se pode esperar, no entanto, que as moedas virtuais serão aceitas como meio oficial de pagamento ou unidade de conta no curto prazo. Portanto, pagar impostos, salários do setor público, pensões e outros benefícios sociais, ou fazer transferências públicas, entre outros, em moedas virtuais parece um cenário altamente improvável. O mesmo se aplica à possibilidade de usar as moedas como uma unidade de conta em relatórios financeiros oficiais, fiscais ou estatísticos.

Em sua obra sobre o uso do blockchain no comércio internacional, Kaercher (2019) esclarece que essa tecnologia permite ao usuário criar valor e autenticar informações digitais, reduzindo os custos e otimizando o fluxo de dados entre os atores das diversas cadeias do comércio e da indústria. Para o autor, diferentes projetos estão em desenvolvimento e variam de acordo com as possibilidades financeiras, diversidade e adequação comportamental a essa tecnologia global. Segundo Chishti, Barberis (2017, p. 220):

Uma moeda totalmente digital, descentralizada de peer-to-peer, é agora uma realidade. Bitcoin inaugurou a era da criptomoeda, para melhor ou para pior. O potencial para criptomoedas de revolucionar o dinheiro e romper as finanças é enorme, mas é apenas o começo. Talvez ainda mais importante é a blockchain, a estrutura de dados de registro distribuído na qual a criptomoeda se apoia. O investimento de capital em startups relacionadas a blockchain é uma tendência recente que começou apenas em 2012; no entanto, desde então, a taxa de crescimento homóloga do investimento, de 150% ano após ano, é mais rápida do que até mesmo a explosão das ponto com. Aplicações blockchain abrangendo vários setores prometem mudar a forma como as empresas e as pessoas transacionam, enviam pagamentos, assinam contratos, transferem a propriedade das coisas, e muito, muito mais.

Os desafios são enormes quando considerados os fatores legais que implicam na regulação e centralização das atividades financeiras, pois os órgãos governamentais e



organizações consideradas mais conservadoras demonstram resistência sobre os procedimentos e movimentações que usam a tecnologia blockchain. É uma ferramenta de protocolo aberto e descentralizado que pode limitar ou excluir o controle do estado sobre a governança dos dados públicos. Segundo Katori (2017, p. 22), “Menos de uma década após a crise financeira de 2008, órgãos reguladores e bancos centrais voltam suas atenções para o rápido crescimento das *Fintechs* e do blockchain. Isso se deve ao fato de ambos lidarem com dinheiro, ações, ativos financeiros, títulos, escrituras e identidades, ativos originados pelos governos, por eles regulamentados e supervisionados”.

Entre tantos aspectos observados na investigação, merecem atenção os fatores que validam essa nova tecnologia para o mercado e tornam a ferramenta cada vez mais indispensável para as instituições e estruturas organizacionais em formatos digitais. Em seu trabalho de pesquisa, Campos (2019) apresenta uma análise do estudo realizado por Niranjanamurthy, Nithya, e Jagannatha (2018), onde os autores destacam os pontos positivos e os pontos críticos que devem ser observados, consideradas as novas demandas e necessidades do mundo empresarial. Segundo o quadro apresentado na obra, a valia positiva impacta na desintermediação, o poder passa para o utilizador, tem-se dados de alta qualidade, durabilidade, longevidade, fiabilidade, transparência e imutabilidade, garante integridade do processo, simplifica o ecossistema, as transações interbancárias tornam-se mais rápidas, reduz os custos de transação e assim gera muitos benefícios para as empresas.

Os pontos críticos também merecem atenção pela necessidade de consenso e preocupações com o futuro das organizações e o uso do blockchain nos novos modelos de negócios. Para Niranjanamurthy, Nithya, e Jagannatha (2018), como demonstrado por Campos (2019), os impactos podem ter valia negativa quando considerada a tecnologia como emergente, preocupações relativas à ciber-segurança, questões de integração, adoção cultural, custo inicial elevado, consumo elevado de energia e status regulatório ainda incerto. Para o autor (2019, p. 55) o blockchain como agente mobilizador caracteriza-se pela “credibilidade no mercado e no universo empresarial, confiabilidade, neutralidade total perante todos os membros, capacidade de influência na realidade empresarial em que se insere, capacidade de oferecer conhecimentos uteis, conhecimento de potenciais fontes de investimento e posse de conhecimentos sobre os órgãos de regulação em vigor”.

Todas essas mudanças acabam impactando na gestão das empresas e conseqüentemente no mercado de trabalho. O uso dessas novas tecnologias acelera evidentemente o processo de inovação e reorganização das estruturas funcionais, interferindo



no desenvolvimento de novas estratégias para a formação e treinamento das equipes. Diante de um cenário internacional cada vez mais competitivo e aberto, é evidente a preocupação de especialistas e gestores sobre os futuros profissionais inseridos no ambiente de trabalho e a relação construída a partir de tecnologias disruptivas como a blockchain. Lyra (2019, p. 10), afirma em sua obra que os avanços das últimas décadas mudarão o cenário global dos negócios e das ocupações no futuro:

Os avanços tecnológicos das últimas décadas mudarão significativamente a sociedade e sua forma organizacional. Como as primeiras revoluções industriais, que estimularam o êxodo rural e proporcionaram o surgimento de megalópoles ao longo do tempo, o nascimento de tecnologias como inteligência artificial, automação da indústria 4.0, impressoras 3D e a biotecnologia remodelará nossas sociedades futuras e afetará por completo o atual conceito de trabalho. Durante dois séculos as pessoas dedicaram seus tempos de estudos para atender às necessidades do mercado industrial. Os cursos de engenharias encheram salas de aulas com pessoas que buscavam atender à qualidade exigida pelo mercado corporativo. A Sociologia perdeu espaço para a Economia. As visões holísticas dos filósofos foram supridas pelas visões corporativas dos administradores e suas formulações de conceitos de missão, valores e metas organizacionais. Mas o momento atual é de incompleta incerteza das profissões que existirão no futuro.

Chishti, Barberis (2017, p. 227), afirmam que “Nesse ambiente altamente dinâmico, nós identificamos cinco inovadores principais (a experiência dos clientes, conexão Fin & Tech, monetização de dados, cripto tecnologias e regulação) que estão definidos para influenciar o desenvolvimento futuro da indústria financeira, mas o impacto definitivo desses fatores permanece desconhecido”. O atual mercado apresenta uma disponibilidade enorme de oferta de serviços que incluem as *Fintechs*, organizações no formato digital que executam e realizam as transações financeiras e movimentações de valores, mudando definitivamente as estruturas de suporte e atendimento ao cliente, resultando em grandes mudanças para a economia e o mercado de investimentos.

São muitas as questões relacionadas ao uso dessas novas tecnologias para os diferentes setores da economia, consideradas as novas exigências para os profissionais envolvidos e os investimentos em infraestrutura e segurança para a circulação dos múltiplos dados que representam as tipologias no formato digital. Isso irá interferir na renda e nos investimentos de pessoas e empresas, como resposta aos novos modelos de gestão e transformação das estruturas que sustentam as diversas atividades oferecidas no mercado.

3 Considerações Finais





Em meio ao inesgotável universo literário que discorre sobre a inovação e uso de novas tecnologias, parece indispensável a construção de um ambiente favorável para tais discussões, onde a relação homem-máquina torna-se cada vez mais indissociável, ao mesmo tempo em que se levantam questões fundamentais sobre a ética nas diversas atividades, gerando diferentes valores à sociedade. Tão importante quanto acelerar o processo de inovação, é reunir informações fidedignas e seguras em relação às novas formas de investir e promover resultados coletivos.

As várias contribuições autorais contribuem para a análise dos pressupostos que reforçam a importância do uso de novas tecnologias baseadas na criptografia e outros elementos que promovem a segurança necessária às diferentes atividades desenvolvidas pelos diversos setores econômicos. Em especial a blockchain e criptomoedas, às quais indicam o início de uma grande transformação nos processos de gestão e administração financeira de forma digital. Entre os fatores determinantes para essa nova revolução tecnológica podem ser creditadas as tecnologias desenvolvidas para suporte à dados distribuídos e que abrangem uma infinidade de plataformas digitais que atendem o mundo todo. Essa nova fase na área de tecnologia aplicada aos negócios também proporcionará novos desafios para empresas e suas equipes, desconstruindo antigos conceitos que até o momento sustentam as tradicionais estruturas organizacionais.

Conclui-se que essa nova tecnologia chamada blockchain representa uma grande mudança não só para as atividades ligadas à gestão financeira de forma digital, mas uma verdadeira disruptura com as atuais operações que envolvem a segurança de dados e confiabilidade nas movimentações de ativos, transformando de maneira significativa os modelos tradicionais que configuram os sistemas e geram valores intrínsecos para as pessoas e para as atividades econômicas no cenário internacional.

Sugere-se a continuidade de novos estudos que contribuam para a compreensão dos diferentes conceitos apresentados na atual fase de investigação e colaborem para a construção de novas etapas, valorizando o conhecimento científico desenvolvido e aplicado aos novos modelos de gestão e tecnologia da informação. O trabalho realizado não esgota as discussões sobre o tema, demonstrando a importância de realizar novas pesquisas sobre a tecnologia blockchain e sua aplicabilidade prática para os gestores e suas organizações.

4 Referências Bibliográficas



Afonso, J. R., Ferreira, A. N., Machado, A., Bevilaqua, C., Gorayed, D., Kaufman, D., Silveira, F., Jr, G. B., Garcia-Parpet, M. F., Silva, P. H. & Abreu, T. F. R. (2020). Trabalho 4.0 [e-book]. São Paulo, SP: Almedina. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556270494/pageid/4>>. Acesso em: 03 January 2022.

Baltzan, P. (2016). Tecnologia orientada para gestão [e-book]. Tradução: Rodrigo Dubal. 6 ed. Porto Alegre, RS: AMGH. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555493/pageid/1>>. Acesso em: dezembro 2021.

Barbieri, C. (2020). Governança de dados: práticas, conceitos e novos caminhos [e-book]. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550815435/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3DEPUB_GovernancaDados_Abertura-2\]!/4\[EPUB_GovernancaDados_Abertura-2\]/2/4/1:84\[543%2C-5\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550815435/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3DEPUB_GovernancaDados_Abertura-2]!/4[EPUB_GovernancaDados_Abertura-2]/2/4/1:84[543%2C-5])>. Acesso em: 05 January 2022.

Belmiro, J. N. (2018). Blockchain e o potencial de novos modelos de negócios: um mapeamento sistemático [online]. Revista de Gestão e Projetos, 9(3), 33-48. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11121>>. Acesso em: 08 January 2022.

Campos, N. T. R. F. V. (2019). Blockchain como mobilizador da comunidade digital (202488241) [online]. [Dissertação de Mestrado, ISG – Instituto Superior de Gestão. Lisboa, PT]. Repertório Comum / Comunidade e Coleções. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/32746>>. Acesso em: 18 January 2022.

Chaves, I. (2021). Blockchain e criptomoedas [e-book]. Curitiba, PR: Intersaberes. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/194850/pdf/0?code=taVh2Ke4sqXEOL4YAbht6let6+vG3ud35y2SS2Yw1zAXTUtdpKy+P50huZA5LqMRZd1oWQQ7aUjgaLWGvIAqbA==>>>. Acesso em: 06 January 2022.

Chishti, S & Barberis, J. (2017). A revolução Fintech: o manual das startups financeiras [e-book]. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978655520](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206760/pageid/7)

6760/pageid/7>. Acesso em: 11 January 2022.

Ferraro, R. (2019). Capital social e uso do blockchain em redes de negócios [online]. [Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista, São Paulo, SP. Repositório Digital UNIP]. Disponível em: <<https://repositorio.unip.br/dissertacoes-teses-programa-de-mestrado-em-administracao/capital-social-e-o-uso-do-blockchain-em-redes-de-negocios/>>. Acesso em: 03 January 2022.

Ferreira, M. (2021). Tecnologia e gestão financeira: reconstruindo a realidade [e-book]. Curitiba, PR: Intersaberes. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/194849/pdf/0?code=Uj1EpG6npWS8BDrP85cAXMYdLXy6TvOgX1snvJl9e6i7FBR1YgqPlaeLhjErX5UWBV74gEs52OnGjxwcpkCrQ==>>. Acesso em: 18 december 2021.

Käercher, I. (2019). Criptomoedas e Blockchain: Impacto da tecnologia da informação nos negócios e no comércio internacional [online]. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, RS. RDBU – Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9069>>. Acesso em: 18 december 2021.

Katori, F. Y. (2017). Impactos das fintechs e do blockchain no sistema financeiro: uma análise crítico-reflexiva [online]. Monografia. FACE – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Universidade de Brasília, Brasília, DF. Biblioteca Digital de Produção Intelectual Discente. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/19517>>. Acesso em: 17 January 2022.

Laurence, T. (2019). Blockchain para leigos [e-book]. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550808024/pageid/6>>. Acesso em: 15 december 2021.

Lima, B. H. N., Hitomi, F. A. C. & Oliveira, G. S. (2018). Aplicação da tecnologia blockchain em ambientes corporativos [online]. FaSci-Tech – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. v. 1, n. 13. São Caetano do Sul, SP. Disponível em: <<https://www.fatecsaoacetano.edu.br/fascitech/index.php/fascitech/article/view/133>>. Acesso em: 05 january 2022.

Lyra, J. G. (2019). Blockchain e organizações descentralizadas [e-book]. Rio de Janeiro, RJ: Brasport. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/169379/epub/0?code=eCNxD6jXhtTIdaRfMuh005etWZmENruhn5Va7tGE4QD4WReZqBvO7Mx0RtbwvQaNbe2RQHrZICjEf9viq7WFEQ>>>

Acesso em: 15 january 2022.

Martini, R. (2017). Sociedade da informação: para onde vamos [e-book]. São Paulo, SP: Trevisan Editora. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595470196/pageid/2>>. Acesso em: 20 december 2021.

Moraes, V. D. (2020). Novas tecnologias aplicadas à gestão financeira [e-book]. Curitiba, PR: Contentus. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183498/pdf/0?code=OgnJcS/ptxtf9XUGOJnHeqM7tM+T/NJdpKppoHSHt1FSZP4o6ceB5IjgRFyR7uPhLOAXRVMyxEYfKVB8zsEOZw>>>. Acesso em: 18 december 2021.

Tajra, S. F. & Ribeiro, J. R. (2020). Inovação na prática: Design Thinking e ferramentas aplicadas a startups [e-book]. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201574/epubcfi/6/12\[%3Bvnd.vst.idref%3DCG_MIOLO_InovacaoPratica_Abertura-4\]!/4\[CG_MIOLO_InovacaoPratica_Abertura-4\]/2/98/2%4052:78](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201574/epubcfi/6/12[%3Bvnd.vst.idref%3DCG_MIOLO_InovacaoPratica_Abertura-4]!/4[CG_MIOLO_InovacaoPratica_Abertura-4]/2/98/2%4052:78)>. Acesso em: 14 january 2022.





ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS

O Perfil Profissional Desejado Para A Gestão E Internacionalização Das Empresas

Jerry Antonio Raitz Maier¹
Hugo Silva Ferreira²

Resumo:

O ambiente empresarial global é composto por várias estruturas que se diferem na cultura, economia e política dos diferentes territórios, mas podem se complementar de acordo com as estratégias adotadas e o desenvolvimento de ações propostas para melhorar seus planos de negócios. Comunicam-se de forma eficiente e firmaram diversas parcerias, onde gestores e colaboradores promovem grandes transformações através do fomento de novas ideias, contribuindo para os diferentes processos de produção e comércio internacional em espaços altamente competitivos. Essas organizações passam por transformações jamais vistas no cenário empresarial, exigindo a inovação e internacionalização de suas atividades para alcançar o sucesso dessas organizações em territórios multiculturais. A presente pesquisa apresenta um estudo conceitual de caráter qualitativo sobre o processo de globalização, suas consequências para o cenário empresarial e as diferentes estratégias usadas para internacionalizar essas organizações. Contribui para a análise e reflexão do perfil desejado e desenvolvimento de carreira para os profissionais envolvidos nas diferentes etapas de internacionalização das empresas, com o objetivo de transformá-las em organizações mais competitivas e rentáveis.

Palavras-chave: Organizações, Estratégias, Negócios, Internacionalização, Perfil Profissional.

Abstract:

The global business environment is composed of several structures that differ in the culture, economy and politics of different territories, but can complement each other according to the strategies adopted and the development of proposed actions to improve their business plans. They communicate efficiently and establish several partnerships, where managers and

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com





employees promote major transformations by fostering new ideas, contributing to the different production processes and international trade in highly competitive spaces. These organizations undergo transformations never seen before in the business scenario, requiring innovation and internationalization of their activities to achieve the success of these organizations in multicultural territories. The present research presents a conceptual study of qualitative character about the globalization process, its consequences for the business scenario and the different strategies used to internationalize these organizations. It contributes to the analysis and reflection of the desired profile and career development for professionals involved in the different stages of internationalization of companies, with the objective of transforming them into more competitive and profitable organizations.

Keywords: Organizations, Strategies, Business, Internationalization, Professional Profile.

1 Introdução

Entre os temas mais discutidos nas últimas décadas, o fenômeno da globalização é assunto recorrente entre estudiosos e comunidade acadêmica, caracterizando-se pela sua abrangência e complexidade. Merece atenção por representar um sistema que influencia diretamente nos diferentes processos organizacionais, colaborando para a transformação do mercado e das relações construídas ao longo do tempo. A área de comércio exterior e negócios internacionais são responsáveis por diversas atividades no cenário empresarial e contribuem para a compreensão dos diversos fatores que influenciam na tomada de decisão e escolhas que irão determinar a internacionalização de suas atividades empresariais.

Compreender os diferentes processos que caracterizam as atividades comerciais é uma questão fundamental para os negócios no atual cenário global, pois confere às novas tecnologias um dos principais fatores de vantagem competitiva, as quais contribuem para a organização dos diversos espaços de produção, proporcionando melhores resultados para as atividades realizadas além das próprias fronteiras, através de acordos e parcerias com empresas internacionais. “É provável que os mais importantes fatores geradores de globalização dos mercados, a partir da década de 1980, sejam os avanços tecnológicos em comunicação, informação, manufatura e transporte. Se, por um lado, a globalização torna a internacionalização imperativa, por outro, os avanços tecnológicos fornecem os meios para que ela ocorra” Tamer et al. (2010, p. 29).

A internacionalização das empresas é tema de muitos estudos científicos e contribui para novas reflexões em torno dos desafios e oportunidades encontrados ao longo do processo, pois envolve diferentes agentes internos e externos que contribuem para o sucesso





das atividades em espaço global, reagindo ao complexo mercado internacional em condições favoráveis para novas parcerias e acesso aos diversos meios de produção, os quais são estruturados para atender uma demanda cada vez mais globalizada por produtos e serviços de qualidade. Segundo Flores (2020, p. 09). "Atualmente, empresas de sucesso são aquelas que conseguem ser inovadoras e lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. A busca incessante por uma vantagem competitiva tem se tornado uma preocupação de todas as empresas atentas às realidades do mercado".

Entre tantas discussões que contribuem para identificar os fatores determinantes à internacionalização, a formação e treinamento de equipes altamente especializadas estão entre as estratégias adotadas pelas empresas e seus gestores. A área de recursos humanos tem papel fundamental no processo de desenvolvimento dos profissionais que estão envolvidos nos diferentes setores dessas organizações, colaborando para identificar habilidades e competências necessárias às novas exigências do mercado, com destaque para as chamadas carreiras sem fronteiras. Essa nova realidade propõe a realização de novas pesquisas e estudos que contribuam para a identificação do perfil profissional desejado e atitudes comportamentais compatíveis com as novas demandas para a gestão internacional das empresas. Para a obtenção dos resultados apresentados no trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e abordagem qualitativa do tema proposto para discussão.

2 Estratégias Organizacionais: Conceitos e Práticas que Contribuem para Internacionalização dos Negócios

2.1 O fenômeno da globalização e o processo de internacionalização das empresas

A revolução tecnológica proporcionou uma enorme transformação nas atividades organizacionais, determinando um ritmo jamais visto para o mundo dos negócios, impulsionando as práticas comerciais e industriais em todo o espaço global. Essas mudanças representam um grande desafio para empresários, empreendedores e instituições governamentais, promovendo uma disputa pelos diferentes espaços que representam novas oportunidades para investir e conquistar os diferentes mercados. As distâncias diminuíram e





colocam a prova os diferentes processos de produção e serviços prestados pelas organizações, requisito básico para a permanência em um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado. A pluralidade das práticas impulsiona as diversas esferas dos setores produtivos, evidenciando a necessidade urgente por novas estratégias que contribuam para a melhoria da qualidade nos produtos ou serviços oferecidos ao mercado consumidor.

A disputa por novos espaços ao longo da história contribuiu para o crescimento e evolução das sociedades, permitindo que empresas ampliassem suas atividades e conquistassem novos mercados ao redor do planeta, tornando seus produtos acessíveis e com preços competitivos, os quais foram e são até hoje, fatores determinantes para o retorno dos investimentos e sucesso nos negócios. Ludovico (2012, p. 07) destaca que “A globalização foi gradativamente se inserindo nos países em desenvolvimento, alterando consideravelmente não só suas economias, mas também seus mercados. A globalização é um novo modelo econômico que vem transformando o mundo por meio de fases: mercados, produtos e investimentos”.

O processo de internacionalização é requisito indispensável para ampliar as operações comerciais e alavancar os negócios, contribuindo para o crescimento dos diversos setores envolvidos e ampliação das atividades em um ambiente global cada vez mais competitivo e tecnológico. O atual contexto evidencia a necessidade urgente por novas propostas que atribuam inovação e expertise aos serviços prestados, merecendo destaque o fenômeno da globalização e suas consequências para a economia e política internacional. “De modo similar à elaboração que o globalismo trouxe a interdependência, demonstrando a formação de redes de relação não apenas vinculadas a dois atores, mas a ligações multilaterais e multicontinental, a globalização representa uma intensificação dessas ligações, ou seja, um aumento da densidade do globalismo”. Frota, Sens (2017, p. 33).

As organizações passam por grandes mudanças em suas estruturas e exigem tecnologia de ponta, combinada com um planejamento estratégico organizacional alinhado com as novas demandas, requisito básico e indispensável para enfrentar a concorrência, lançando novos produtos e serviços que sejam atrativos e competitivos no mercado. Os espaços locais já não representam as referidas demandas por sofrerem influências externas, caracterizadas pela globalização dos meios de produção, de mão de obra qualificada, assim como os pontos de distribuição, formas de consumo e estratégias de fidelização do cliente final.

Diferentes autores e pesquisadores discorrem sobre o tema, apresentando diversos fundamentos e conceitos sobre os negócios internacionais e governança global, onde as





diferentes estratégias usadas podem contribuir para melhorar o conjunto de operações, interferindo nos resultados a médio e longo prazo das organizações. Para Frota, Sens (2017, p. 108), “Tanto pela ambição de tentar explicar os processos e as interações do cenário internacional sob a ótica de uma única categoria de análise quanto pelos relativamente poucos anos desde sua colaboração, a governança global assume diversos significados, a depender de seu propósito”. O aumento de demanda e novos investimentos em tecnologia e inovação representam um grande desafio para gestores e empresários, onde a atenção deve estar focada na internacionalização das atividades, procurando conquistar diferentes territórios com abertura para novos empreendimentos em infraestrutura, considerando a projeção e formação das diversas parcerias, com suporte e governança para conquistar novos nichos de mercado.

De acordo com Mèrcher (2021), quando tratamos do tema internacionalização devemos considerar os fatores que caracterizam o conjunto de estratégias representadas pelo empreendedorismo, que é a virtude vinculada à atitude para realizar as ações, idealizando novos métodos ou procedimentos que dinamizam as atividades de ordem pessoal ou institucional. Assumir riscos faz parte da dinâmica, que podem ser financeiros, natureza do produto ou serviço, de distância psíquica ou cultural, operacional, legal, sistêmico ou não sistêmico, de crédito, de mercado, risco de liquidez, entre uma infinidade de outros riscos para todos os envolvidos. Outra estratégia evidenciada pelo autor é a de representantes comerciais e cooperativas para internacionalização de pequenos negócios. Ao terceirizar ou compartilhar os custos entre os empresários de cada segmento pode ser facilitada a inserção nos mercados internacionais, assim como a presença do representante ou revendedor internacional.

Ainda para Mèrcher (2021), as franquias e terceirização compõem o conjunto de estratégias na composição de ações eficazes, com redes de contatos e apoio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Pode-se contratar empresas para os trâmites legais de custos e internacionalização dos produtos. A franquia permite a cessão do direito de uso da marca e suporte de gestão. Para a internacionalização de grandes negócios, o autor destaca a abertura de filiais e a contratação de subsidiárias terceirizadas. Essas multinacionais possuem filiais em outras nações com matriz reconhecida em uma única nação. Ao internacionalizar-se por filiais, busca-se deter o controle da produção, tecnologia e valores institucionais. As estratégias mistas contam com os meios de exportações diretos, cooperativas, franquias, filiais e terceirizadas para inserção no mercado externo.

Bonachela (2020) contribui para as reflexões ao descrever as posturas diplomáticas do Brasil no cenário internacional e as incertezas provocadas pelo aumento na quantidade de





parceiros comerciais, influenciada também pela diversidade, qualidade e volume de suas operações com outros países. A estratégia de desenvolvimento poderá beneficiar o país, com observância para os fatores que alteram a visão dos mercados e seus consumidores, consideradas as práticas de sustentabilidade ambiental, os fatores externos que competem ao ambiente organizacional e a melhor escolha para atingir as diferentes posições. Segundo o autor (2020), o Brasil passou por várias estratégias de desenvolvimento com resultados satisfatórios, demonstrando seus limites, com resultados significativos em diversos aspectos. Historicamente o Brasil passou por várias etapas e requer atenção em relação às parcerias que integram as estratégias e contribuem para o desenvolvimento econômico e social do país.

Em sua obra sobre internacionalização das empresas, Culpi (2020) coloca que as empresas transnacionais possuem diversas estratégias de gestão, dependendo de vários aspectos analisados e abertura dos diferentes mercados. A estratégia pode ser doméstica quando o território se apresenta muito fechado ou de integração simples quando a cooperação poderá garantir ganhos de eficiência e descentralização das operações entre as subsidiárias e a multinacional.

Na integração complexa considera-se a concorrência elevada para extrair resultados positivos através de fusões e aquisições, participando também das redes de negócios regionais. Essas multinacionais devem adaptar sua organização, de acordo com as novas demandas das filiais, com recursos e capacidade para inovar.

Essas concepções colaboram para uma nova consciência dos impactos econômicos, sociais e culturais em território global, pois essas organizações afetam a qualidade de vida, impactando de forma positiva ou negativa nos estados receptores. O padrão de consumo é outro fator determinante no processo de degradação ambiental e esgotamento dos recursos naturais, em detrimento das capacidades operacionais e funcionais dessas empresas.

Como indicam os autores consultados, as grandes empresas participam mais do que as menores e defendem um modelo de estratégia competitiva que abrange muitos fatores, tais como vantagens de propriedade, necessidade de recursos, localização, cultura, língua, história, capital social e outros aspectos determinantes de amplitude econômica e cultural que representam a dinâmica e vulnerabilidade dessas organizações no mercado internacional. Tamer et al. (2010, p. 257) destacam que “deve-se iniciar com uma estratégia e uma estrutura organizacional apropriadas. Embora essenciais, essas dimensões não bastam por si só. Além da estratégia e estrutura organizacional, a administração deve cultivar três aspectos adicionais: liderança visionária, cultura organizacional e processos organizacionais”.



As empresas de modo geral expandem suas atividades para o exterior com o objetivo de implementar uma série de investimentos graduais e incrementais, para que seus negócios evoluam e obtenham resultados qualitativos e quantitativos, determinados pelo crescimento de suas operações e capital intelectual envolvido na definição de estratégias práticas e adequadas ao cenário cultural, no qual esse negócio está sendo praticado. “A maneira como gestores das multinacionais abordam as oportunidades globais define a estratégia que as empresas utilizarão para comprar, produzir e vender. Enquanto algumas zelam por sua exclusividade e o apelo que a marca produz, outras visam alcançar o maior número possível de consumidores com custos cada vez mais baixos” Flores (2020, p. 11). Entre as diversas estratégias utilizadas estão a fusão, aquisição, globalização da produção, investimentos de forma direta, globalização de mercados e parcerias multilaterais.

Para as empresas emergentes colocam-se muitos desafios, além daqueles pronunciados e regidos por gestores com vasta experiência em grandes corporações. Dentro dessas concepções já incorporadas e que representam um conjunto de competências naturais para a administração de qualquer negócio, destacam-se a visão empreendedora, expertise do setor, prospecção e expansão de novos mercados, menor distância psíquica, observância de mercados em desenvolvimento, excelência operacional, inovação dos produtos e atividades organizacionais com interação e dirigidas pelo cliente, ressalta Culpi (2020).

De acordo com Rosa (2011), Existem fatores para o sucesso que contribuem para explicar porque as pessoas se diferenciam umas das outras em realizações, os quais podem ser considerados como acréscimos e enfoques para carreiras em empresas que buscam a internacionalização de suas atividades através de diferentes competências atribuídas para a gestão da inovação. Para o autor há a interferência de quatro fatores: capacidade, estratégia, desempenho e sorte.

A complexidade nas atividades organizacionais e as incertezas quanto ao futuro dos negócios a médio e longo prazo fazem com que os diferentes profissionais envolvidos sejam motivados a tomar decisões assertivas e concentradas na busca por soluções criativas. Os problemas enfrentados pelas organizações são complexos e colocam a prova os atuais modelos de gestão, os quais se configuram a partir de propostas alinhadas com os objetivos da organização e a expertise de seus colaboradores em relação ao mercado de atuação.

2.2 O Perfil Profissional Desejado para a Gestão e Internacionalização das Empresas



Grandes mudanças ocorreram nas últimas décadas na sociedade global, interferindo nos diferentes processos organizacionais que caracterizam as novas práticas de gestão e internacionalização das empresas. Como um dos fatores determinantes podemos observar os avanços tecnológicos e investimentos em capital intelectual. A área de recursos humanos é responsável pelos processos de seleção e retenção de talentos, em um momento em que as empresas tornam-se globais e exigem expertise profissional com a capacidade de adaptação às múltiplas culturas que representam um dos grandes desafios para essas organizações. A gestão de carreiras vem contribuir para desenvolver diferentes competências e habilidades, treinando e capacitando os profissionais dos diferentes setores, a qual torna-se condição básica nos dias atuais para a permanência no mercado de trabalho. Em um ambiente global cada vez mais competitivo e tecnológico, o desenvolvimento profissional e treinamento das equipes podem representar um grande diferencial para empresas e seus colaboradores.

Podemos citar algumas estratégias para que você possa ser protagonista no mundo do trabalho, sabe como? Cuidando de forma atenta do seu marketing pessoal, constituindo uma rede de relacionamentos interpessoais para compor seu círculo de networking, desenvolvendo habilidades socioemocionais para que suas relações sociais favoreçam cada vez mais a um novo posicionamento positivo. Tais estratégias tornam-se essenciais para que você possa se posicionar de forma diferenciada no século XXI. Novas competências são demandadas a todo momento, cabendo ao profissional um contínuo aperfeiçoamento tanto no âmbito técnico como no âmbito pessoal. Portanto, todos nós profissionais necessitamos estar abertos para o autodesenvolvimento e o autoconhecimento. Essas novas habilidades favorecerão novas conquistas, tais como melhorar a capacidade em negociar e de realizar apresentações, pois quanto mais nos conhecemos, mais estaremos seguros para enfrentar os desafios típicos do século XXI que conta com incertezas e riscos a todo momento. Diante desse contexto, cabe a todo profissional trazer para si uma maior consciência sobre as técnicas e as orientações para planejar a carreira de forma consciente para que possa alcançar seus objetivos e atingir o sucesso desejado. Tajra (2021, p. 06).

O mundo do trabalho apresenta muitos desafios, os quais podem ser explicados pelas novas tendências e emergências do mercado global, com evidência para a grande complexidade do tema em questão, consideradas as diferentes estruturas organizacionais e a necessidade urgente pela internacionalização de suas atividades comerciais. Para Gramigna (2007), a transformação que ocorre nesses ambientes exige prontidão para antecipar essas tendências e adaptar-se aos novos desafios. A capacidade de formar e manter o capital intelectual é um dos principais indicadores de competitividade. Os fatores que atraem os profissionais provocam profundas reflexões sobre a lealdade desses colaboradores,





considerados os meios para a atração e retenção desses talentos, com indicadores de atratividade e manutenção para o futuro do mercado de trabalho.

O tema empregabilidade é objeto de estudo entre diversos especialistas e profissionais que trabalham com recursos humanos, evidenciando muitas questões relacionadas ao perfil desejado para o futuro profissional, consideradas as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, com a necessidade urgente pelo planejamento e gestão de carreiras com foco em oportunidades globais. Em sua obra sobre empregabilidade e mercado de trabalho, Silva (2016) contribui para as discussões quando afirma que o assunto torna-se recorrente pela importância que assume no contexto atual, pois o profissional é forçado a se adaptar às mudanças no mundo do trabalho, com muitas exigências e alta concorrência para as vagas oferecidas pelas organizações. Empregabilidade é um dos aspectos considerados quando consideradas as competências e habilidades necessárias ao profissional do futuro.

O conhecimento adquirido e atitudes positivas são favoráveis ao novo cenário, onde o capital intelectual é um fator indispensável para a atuação em empresas globais. Em tempos atuais, os ocupantes de todos os níveis hierárquicos devem ser desenvolvidos e mediados para a obtenção de resultados positivos na carreira.

A construção de mindset inovador contribui para uma nova realidade sobre as futuras ocupações e as reais necessidades de mão de obra qualificada para atuar em diferentes culturas e territórios, os quais devem estar atentos às novas tendências e demandas globais, com destaque para ambientes em processo de internacionalização. Segundo Ferreira (2018), a mentalidade de crescimento é uma atitude voltada para o desenvolvimento e aprendizado contínuo do indivíduo, com uma contribuição de forma sistêmica para a empresa onde ele atua. A análise que pode ser realizada sobre a mentalidade de sucesso avançada é ampla e inesgotável em relação aos seus objetivos e suas contribuições, oportunizando uma avaliação específica sobre as características da mente, sobretudo nas questões que envolvem o comportamento organizacional e os diferentes espaços empresariais.

O desenvolvimento de novas competências profissionais e expertise organizacional são requisitos básicos para atuar em novos mercados, colaborando de forma efetiva para o desenvolvimento das empresas e identificação de novos diferenciais competitivos.

“Uma das características dos últimos anos tem sido o desafio de identificar a maneira ideal de trabalhar, produzir e interagir com os desafios da “multigeracionalidade” das equipes, ou seja, a coexistência de várias gerações no mesmo ambiente de trabalho”. Marques (2021, p. 15). A representatividade dessas organizações em espaço internacional está diretamente





relacionada a sua capacidade de atrair e reter talentos com múltiplas habilidades, atentando para o perfil profissional preparado e disponível à atuar em ambientes altamente competitivos e tecnológicos. Essa mão de obra deve ser qualificada e treinada para inserção em diferentes culturas, com possibilidades reais que incidem na projeção de novos negócios, os quais estejam atrelados à sua capacidade de gestão tecnológica e gerencial, assumindo riscos com o objetivo de obter novos benefícios financeiros e estratégicos para a organização.

Consideradas todas as diversidades que implicam sobre a gestão dos negócios, o planejamento e gestão de carreiras configura um dos principais desafios para as empresas e seus liderados, tornando o processo de internacionalização mais complexo e vulnerável, quando avaliados o processo de tomada de decisão e estilos de liderança construídos a partir das experiências profissionais de seus gestores. Neste sentido, Tajra, Santos (2021) colabora para a interpretação das teorias que indicam os diferenciais para o profissional do século XXI. Para os autores, o atual mercado de trabalho exige que os profissionais saibam se diferenciar dos demais, aprendendo técnicas que podem contribuir em processos seletivos, nas vendas de produtos ou serviços, ou então, ao se tornar um empreendedor.

Dar e receber *feedbacks*, técnicas de negociação, comunicação e elaboração de currículos estão entre essas indicações.

Ainda para Tajra, Santos (2021), os estudos atuais apontam para estratégias eficazes e importantes que incidem na carreira e representam o protagonismo no mundo do trabalho. O ingresso no mercado de trabalho depende de muitas variáveis, que articuladas ao mesmo tempo e integradas apresentam melhores resultados para as empresas e seus colaboradores em ambiente global. Esses profissionais devem deter conhecimento e acesso às informações, assim como a iniciativa necessária, habilidades, potencialidades e capacidades para alcançar os objetivos desejados. O marketing pessoal, networking, habilidades socioeconômicas, preparação para processos seletivos e a convivência com diferentes gerações representam estratégias importantes para profissionais que trabalham ou pretendem trabalhar em empresas que se internacionalizam e buscam novos mercados.

Em sua obra sobre o profissional do futuro com visão empreendedora, Moraes (2013) descreve as novas competências para as futuras ocupações, com uma análise predominantemente comportamental, representadas por atitudes e iniciativas práticas como fatores relevantes para o sucesso de pessoas e organizações em tempos de globalização e internacionalização dos negócios. Para o autor, essas características e comportamentos em ambiente de alta tecnologia promovem mudanças aceleradas e conduzem para um novo





cenário das profissões. A dimensão empreendedora, a busca por novas oportunidades, iniciativa, visão de futuro, estabelecimento de metas, persistência, comprometimento, comunicação, redes de relacionamentos, dimensão espiritual e humana, espiritualidade nos negócios, bom humor e otimismo, gentileza, comportamento solidário, disciplina e ética constituem elementos fundamentais para a definição de um perfil profissional engajado e comprometido com as novas demandas para as carreiras sem fronteiras.

A globalização e as novas tecnologias influenciam diretamente na formação de novos cenários, impactando na composição do mercado de trabalho e nas diferentes perspectivas para profissionais que atuam em empresas no ambiente internacional. Diante de tantas incertezas em relação ao futuro das profissões, as atitudes positivas, conhecimento e visão empreendedora colaram para minimizar os riscos e impulsionar a formação profissional e a gestão de carreiras. Marques (2021) destaca algumas tendências que prometem transformar o mundo do trabalho e já são realidade em muitos cenários, implicando em grandes mudanças para as empresas e seus gestores. O trabalho descentralizado habilita possibilidades como o nomadismo digital, com tendência PhyDigital e ambientes colaborativos e flexíveis conhecidos como Workplace Innovation. O nomadismo digital é um modelo que vem ressignificar as relações de trabalho, oportunizando o contato com novas culturas, pessoas e sociedades.

Para Marques (2021), Outra tendência a ser considerada é a longevidade da população, onde a expectativa de vida aumentou e impacta nas diferentes formas de consumo. Já a colaboração e cocriação é uma tendência vigente em que o trabalho de forma conjunta traz sentido de companhia, concomitância e simultaneidade. Foco no propósito de promover a reflexão sobre a força interna e a motivação para prosseguir na vida pessoal, profissional e espiritual. A visão de que o mundo é digital já não é mais uma tendência, mas um fato irrefutável. A transformação digital é uma jornada que envolve todas as áreas, equipes e gera conhecimento e demanda de grandes investimentos no processo de internacionalização.

Em sua obra sobre planejamento e gestão de carreira, Rosa (2011) destaca a importância de acompanhar os acontecimentos globais que interferem na composição de um novo cenário para profissionais em geral, com grandes mudanças para profissões ligadas aos projetos de internacionalização das empresas. O autor apresenta os principais tópicos que devem ser observados e acompanhados continuamente, para que esses profissionais sejam competitivos no mercado e que se encaixem nos cargos, de acordo com o perfil exigido para carreiras internacionais. Esses itens devem ser monitorados e têm impacto sobre o





desempenho e sucesso dos colaboradores: fatores macroambientais, setor econômico e mercado, profissão, função organizacional, a empresa e a rede social.

Veloso (2012) contextualiza as carreiras sem fronteiras como um conjunto ou vários arranjos que se formam e influenciam tanto o comportamento das pessoas, quanto as próprias organizações. São várias as pressões sofridas pelo trabalhador, com relevância às escolhas profissionais, influenciando na construção dos significados sobre emprego fixo e demais proposições que cercam a nova configuração para novas oportunidades no cenário internacional. As empresas pretendem manter seus modelos com quadros funcionais enxutos e flexíveis. Essas carreiras transcendem as fronteiras organizacionais como resposta orientada às mudanças sociais para uma nova economia. A noção de flexibilidade impõe-se e exige um planejamento que contemple proatividade e independência. Deve-se observar as demandas e perfis pessoais, recombinao conhecimento local, qualificações e tecnologia.

A busca por soluções inovadoras representa um dos principais fatores que interferem diretamente no processo de escolhas mais assertivas em relação ao comportamento do mercado consumidor, exigindo habilidades técnicas e competências comportamentais dos profissionais envolvidos na gestão dos recursos e novos investimentos para a internacionalização dessas organizações. Buckingham, Clifton (2008, p. 11) colaboram para reconhecer a importância de desenvolver os pontos fortes desses colaboradores, quando encorajados para identificar, analisar e corrigir suas fraquezas e identificar padrões de comportamentos considerados atrativos e adequados para as novas demandas do mercado:

No coração dessa revolução há um mandamento simples: a grande organização deve não apenas se ajustar ao fato de que cada funcionário é diferente, ela precisa também tirar proveito dessas diferenças. Deve ficar atenta às pistas dos talentos naturais de cada colaborador e situar e tratar cada pessoa de modo que seus talentos sejam transformados em genuínos pontos fortes. Alterando o modo como seleciona, avalia, desenvolve e canaliza as carreiras de seu pessoal, essa organização revolucionária deve construir toda a sua dinâmica em torno dos pontos fortes de cada pessoa. Fazendo isso, a empresa ficará em posição de superar seus pares de forma espetacular.

Entre as contribuições consideradas mais prósperas e alinhadas às novas expectativas quanto ao futuro do mundo do trabalho, as empresas e seus gestores devem assumir riscos e identificar oportunidades para suas equipes, transformando as relações profissionais através de comportamentos empreendedores, em consequência às novas demandas do mercado global. Veloso (2012) conceitua os desafios e oportunidades gerados pelas carreiras sem fronteiras, destacando os diversos pontos de vista, considerando o olhar para a aprendizagem,





o olhar para além das fronteiras, o olhar para si e olhar para os outros. Na concepção de carreiras sem fronteiras, tanto pessoas quanto organizações devem assumir uma postura voltada para o aprendizado contínuo, com uma base sólida para promover de forma permanente seu valor no mercado de trabalho.

Para Veloso (2012), as organizações devem proporcionar estímulos de aprendizado dentro e fora do ambiente de trabalho. Ao promover esse aprendizado em suas rotinas de trabalho, as empresas se transformam em conhecimento organizacional. Os indivíduos devem observar o mercado e interpretar os sinais que são emitidos sobre a profissão em que atua, focando nas possibilidades de crescimento e movimentação. Como consequência, essas organizações devem estimular seus colaboradores a pensarem nas possibilidades dentro da empresa e nas movimentações e tendências externas.

O fluxo desses profissionais promove o aprimoramento da cultura organizacional através das experiências trazidas de outras organizações, com a valorização das atitudes profissionais enquanto colaborador e indivíduo social. A organização é desafiada a promover atividades e programas que compartilhem as expectativas de carreira, com a capacitação de gestores para tais ações e responsabilidades de mediação.

Esses movimentos representam uma grande mudança para todos os profissionais envolvidos no processo de internacionalização dessas empresas, com desafios e oportunidades que devem ser reconhecidos através da liderança e expertise de seus gestores. O planejamento e gestão de carreiras representa um dos principais fatores que impactam diretamente no desenvolvimento de novos projetos em ambiente internacional. Contribuem para a profissionalização de seus colaboradores e transformam os diferentes processos de produção. Impactam nas relações institucionais e promovem mudanças profundas na gestão dos negócios internacionais e na relação com os novos mercados consumidores.

Considerações Finais

Grandes mudanças podem ser observadas no mundo empresarial e nas relações comerciais construídas a partir das diferentes teorias apresentadas sobre as organizações, evidenciando um cenário de grandes desafios para os profissionais envolvidos no processo de internacionalização das empresas, com o objetivo de conquistar novos mercados consumidores e projetar novos negócios.



As parcerias representam um grande diferencial competitivo para a gestão empresarial, impulsionados pelos investimentos realizados nas diferentes etapas de produção, com a inovação e estratégias de comercialização dos produtos e serviços oferecidos no mercado internacional. Através do presente trabalho foi possível analisar o fenômeno da globalização e suas consequências para a formação de novas estruturas que constituem os diferentes espaços organizacionais, representados por organogramas essencialmente horizontais que influenciam na dinâmica de seleção e desenvolvimento de carreiras, atendendo às expectativas das empresas com abrangência global.

O impacto dessas mudanças gera instabilidade e torna o cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, observadas as novas exigências para o mundo do trabalho, com o planejamento de funções especialmente estratégicas, que permitam o desenvolvimento de um mindset de crescimento com foco em valores pessoais e profissionais compatíveis com as chamadas carreiras sem fronteiras.

A internacionalização das empresas depende de vários fatores internos e externos, os quais exercem influência direta nos planos de negócios e nas diferentes estratégias de investimentos que contribuem para o sucesso das transações comerciais em espaços multiculturais.

O objetivo principal é diminuir riscos das operações e aumentar os lucros através dos diferentes canais de distribuição. Outro fator de importância relevante evidenciado na pesquisa é a melhoria contínua dos processos, resultante de investimentos nas áreas de produção e comercialização dos produtos, mediados por tecnologias compatíveis e associadas aos novos modelos de negócios, requisito indispensável para as novas tendências do mercado global e comércio internacional. Ao realizar a pesquisa foi possível identificar os principais fatores que contribuem para a internacionalização das empresas e suas especificidades territoriais, com atenção especial para os meios de produção, a regionalidade, a cultura, a economia e a política dos diferentes espaços que formam as novas estruturas organizacionais.

Diante do exposto, é consenso entre os diversos autores e especialistas consultados que a atuação dos profissionais envolvidos nas diferentes áreas é de extrema importância para a continuidade dos negócios nos diferentes territórios comerciais.

O perfil profissional requerido constitui-se de talento pessoal, inteligência emocional e competências técnicas e funcionais que permitam exercer o poder de negociação e mediação de conflitos, obedecendo às exigências internacionais para atuação em ambientes organizacionais cada vez mais competitivos e abertos para novos desafios globais. O trabalho

realizado não esgota as discussões sobre o tema e sugere novas pesquisas que contribuam para confirmar a importância do planejamento e gestão de carreiras para profissionais envolvidos em projetos de internacionalização das empresas.

Referências Bibliográficas

Bonachela, F. S. (2020). Desafios, limites, dificuldades e possibilidades na internacionalização de empresas no centro-oeste paulista: estudo do projeto PEIEX Jaú. (33004110042P8) [online]. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mosquita Filho, Marília, BR. Repertório Institucional UNESP / Produção Acadêmica e Científica. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/202195?show=full>>. Acesso em: 13 fevereiro 2022.

Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2008). Descubra seus pontos fortes. (M. Molina, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Sextante.

Culpi, L. A. (2020). Internacionalização das empresas [e-book]. Curitiba, PR: Contentus. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/185224/pdf/0?code=I38liGpxMj6vqs7Pqkdvw8l7L43lwVdhmoYED/IGAntie6we/uGseIgCKwMecCMwdFUCxX+63R3QFU5+t+Cdvg==>>>. Acesso em: 13 fevereiro 2022.

Ferreira, F. L. (2018). Mindset de crescimento como modificador do potencial empreendedor: um estudo experimental em startups [online]. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD, Belo Horizonte, MG: FACE/UFMG. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-BA7HSN/1/disserta__o__final__1_.pdf>. Acesso em: 21 fevereiro 2021.

Flores, M. J. (2020). Logística global e sua importância estratégica [e-book]. Curitiba, PR: Contentus. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/193265/pdf/0?code=SsqK8pmOY4Bye>>



IJ5icG8WueZGAY9y1Bqed8Wgqcy146QCoz/3s2VvxXUJD90w1y5SQJpjkey3Sx7LhwdvucvRQ==>. Acesso em: 28 fevereiro 2022.

Frota, A., & Sens, D. F. (2017). Globalização e governança internacional: fundamentos teóricos [e-book]. Curitiba, PR: InterSaberes. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/51999/pdf/0?code=1V/8gck3qcDcbZh1ExqPrZEC06mYoOZMxVGPhSPp6+ucr6DgvNekZOIUABcQaDMFW2aQjPsBTEycM0tzhyNCIg==>>>. Acesso em: 22 fevereiro 2022.

Gramgna, M. R. (2007). Modelo de competências e gestão dos talentos [e-book] (2ª ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/408/pdf/0?code=CEWr7qs5OoiObq/vA f8bRQIIK0phfvy9ktagxyMYp13ZYk+9YJ70B8FtsjP89Udt2lo4ahmzoap7NVVQjqpNSg==>>>. Acesso em: 16 fevereiro 2022.

Ludovico, N. (2012). Mercados e negócios internacionais [e-book] (1ª ed.). São Paulo, SP: Editora Saraiva. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502138841/pageid/4>>. Acesso em: 21 fevereiro 2021.

Marques, C. M. (2021). O profissional do amanhã [e-book]. São Paulo, SP: Expressa. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587958309/epubcfi/6/6\[%3Bvnd.vst.idref%3DFichaCelula.xhtml\]!/4/12/2/3:34\[0.1%2C4%20\]>](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587958309/epubcfi/6/6[%3Bvnd.vst.idref%3DFichaCelula.xhtml]!/4/12/2/3:34[0.1%2C4%20]>)>

Mèrcher, L. (2021). Estratégias de internacionalização: teorias e práticas [e-book]. Curitiba, PR: InterSaberes. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/186631/pdf/0?code=7QAFnlDB4D9y/a jLc5dtRAz3lv0MoAwG7MX8MQOVK5qbiLc4XFo5QhWCda+ccIoADhGhLOTIvJRkoghsZqzrWA==>>>. Acesso em: 12 fevereiro 2022.

Morais, R. S. (2013). O profissional do futuro: uma visão empreendedora [e-book]. Barueri, SP: Minha Editora. Disponível em:



<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520452219/pageid/5>>. Acesso em: 20 fevereiro 2022.

Rosa, J. A. (2011). *Carreira: planejamento e gestão*. São Paulo, SP: Cengage Learning.

Silva, J. S. (2016). *Desenvolvimento pessoal e empregabilidade [e-book]*. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/128195/pdf/0?code=YG6Uhl3DZKDqWII0TrMMAUgObG2mMa6m/kedoJyK/i6r748TiRaMHbrqQj+rny3czqX1JAXRIHvK0TkLP2VLLg==>>. Acesso em: 18 fevereiro 2022.

Tajra, S. F., & Santos, W. (2021). *Planejando a carreira: estratégias para o mundo do trabalho [e-book] (1ª ed.)*. São Paulo, SP: Érica. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533841/epubcfi/6/4\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcatalografica.xhtml\]/4/2/2/2/1:62\[ual%2Cque\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533841/epubcfi/6/4[%3Bvnd.vst.idref%3Dcatalografica.xhtml]/4/2/2/2/1:62[ual%2Cque])>.

<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533841/epubcfi/6/4\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcatalografica.xhtml\]/4/2/2/2/1:62\[ual%2Cque\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533841/epubcfi/6/4[%3Bvnd.vst.idref%3Dcatalografica.xhtml]/4/2/2/2/1:62[ual%2Cque])>. Acesso em: 20 fevereiro 2022.

Tamer, C., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades [e-book]*. Tradução: Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1246/pdf/0?code=HLM+1m8sjdslXIiCtIcYdvzIX9kvddy0dienHIjs/RsSqU2jPF5J21WB+HUqj0Id0Luy5/3D8XvSwcPSR6rA+A==>>. Acesso em: 22 fevereiro 2022.

Veloso, E. F. R. (2012). *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo, SP: Atlas.

A COORDENAÇÃO DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL E A MEDIAÇÃO DOS DIFERENTES PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

A Importância Da Coordenadoria De Tecnologia Educacional Para A Gestão Escolar E Educação Corporativa

Jerry Antonio Raitz Maier¹
Hugo Silva Ferreira²

Resumo:

A tecnologia da informação e comunicação é tema recorrente entre os diferentes teóricos consultados, reforçando a importância das múltiplas ferramentas utilizadas no processo de mediação e desenvolvimento da educação. As mudanças observadas no cenário global evidenciam a necessidade urgente por novas estratégias educacionais que contribuam para o aprendizado em espaço escolar e o treinamento das equipes em ambientes organizacionais. O presente trabalho apresenta um estudo sobre a importância da coordenadoria de tecnologia educacional para estudantes e profissionais das mais variadas funções, auxiliando na compreensão das diferentes habilidades e competências necessárias para facilitar as práticas de ensino e programas de desenvolvimento profissional oferecidos pelas empresas. Colabora para a análise dos meios técnicos e funcionais que são indispensáveis no processo de mediação das ações pedagógicas, evidenciando os recursos utilizados para treinar e desenvolver equipes de alto desempenho, com o objetivo de tornar os processos organizacionais mais dinâmicos e assertivos para as empresas. Reforça a importância dos projetos educacionais que contemplam a gestão da tecnologia da informação para atender as diferentes demandas aqui representadas por estudantes e colaboradores corporativos, compreendendo as atribuições do coordenador de tecnologia educacional nos processos de inovação e transformação dos diferentes espaços que promovem o aprendizado de forma autônoma e colaborativa.

Palavras-chave: Tecnologia, Coordenadoria, Educação, Inovações, Organizações.

Abstract:

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com



Information and communication technology is a recurring theme among the different theorists consulted, reinforcing the importance of the multiple tools used in the process of mediation and development of education. The changes observed in the global scenario highlight the urgent need for new educational strategies that contribute to learning in the school space and the training of teams in organizational environments. The present work presents a study on the importance of the educational technology coordination for students and professionals of the most various functions, helping in the understanding of the different skills and competences necessary to facilitate the teaching practices and professional development programs offered by companies. It contributes to the analysis of technical and functional means that are indispensable in the mediation process of pedagogical actions, highlighting the resources used to train and develop high performance teams, with the objective of making organizational processes more dynamic and assertive to companies. Reinforces the importance of educational projects that include information technology management to meet the different demands here represented by students and corporate collaborators, including the attributions of the educational technology coordinator in the processes of innovation and transformation of different spaces that promote learning autonomously and collaboratively.

Keywords: Technology, Coordination, Education, Innovation, Organization.

1 Introdução

A atual conjuntura econômica e política internacional é resultado das diversas transformações observadas na sociedade do século XXI nos últimos anos e que influenciam de forma direta no comportamento humano e na dinâmica das organizações, interferindo nos meios de produção e nas práticas comerciais, em detrimento do lucro e crescimento dessas corporações nos diferentes territórios globais. “A inovação é estimulada pelas empresas de tecnologia de ponta, oriundas de grandes e pequenas empresas. É na inovação que são garantidas a diferenciação e a permanência no mercado dessas empresas como líderes do desenvolvimento tecnológico” Tajra (p. 14, 2014). Essa nova configuração representa um grande desafio para todos os envolvidos na gestão e administração dos recursos disponíveis e interfere nas diferentes plataformas que sustentam os negócios.

Entre os diversos mecanismos que interferem nas estruturas organizacionais e convergem com as novas perspectivas para uma sociedade cada vez mais global e conectada, a educação tem papel fundamental na produção do conhecimento e formação de profissionais responsáveis pelas diversas modalidades que configuram o mundo do trabalho. A tecnologia educacional é fonte de diferentes recursos técnicos e operacionais e apresenta-se como um alicerce para sustentação das mais variadas estratégias pedagógicas necessárias para a adequada inserção no mercado, promovendo a produção de conhecimento em ambiente



organizacional e instituições de ensino. “Assim, é necessário trazer a ideia de tecnologia educacional como algo apropriado para atender às necessidades dos alunos, atingir objetivos de aprendizagem, analisar e desenvolver qualidade no processo de ensino e aprendizagem e proporcionar disponibilidade de recursos. O enfoque analisa, de forma específica, as possibilidades de auxílio efetivo aos participantes com a utilização da tecnologia educacional” Munhoz (p. 15, 2014).

Essas novas tecnologias provocam uma grande transformação nos espaços educacionais e colaboram para a implantação de projetos de formação corporativa, em consonância com as novas demandas profissionais para o século XXI. A coordenadoria de tecnologia educacional tem papel fundamental no desenvolvimento de ações estratégicas que contribuem para elevar o grau de comprometimento e responsabilidade dos envolvidos, colaborando para a elaboração de novas propostas de intervenção que sejam eficazes e engajadas com as novas realidades da educação formativa e processos de treinamento e desenvolvimento em ambiente organizacional. “Quando uma nova tendência que traz resultados positivos é difundida no mercado, ela será, naturalmente, experimentada e adotada por milhares de empresas em todo o mundo. Assim ocorreu no Brasil com a Educação Corporativa, termo utilizado amplamente por organizações privadas e públicas” Madruga (p. 31, 2018).

O objetivo principal do trabalho apresentado é identificar os diferentes fatores que interferem na implantação de projetos de coordenadoria de tecnologia educacional e inovação dos ambientes escolares, os quais colaboram para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem e suas consequências para o mundo do trabalho. Contribui para a análise dos diferentes modelos já apresentados e indica os principais desafios enfrentados por gestores educacionais e especialistas em educação corporativa. A metodologia utilizada na pesquisa foi a bibliográfica, de caráter exploratório descritivo e abordagem qualitativa.

2 Coordenação de Tecnologia Educacional e Mediação dos Diferentes Processos de Aprendizagem

2.1 A importância da coordenadoria de tecnologia educacional para instituições de ensino e organizações empresariais



As atuais mudanças observadas no cenário internacional colaboram para compreender as transformações ocorridas nos diversos espaços organizacionais e diferentes ambientes que proporcionam a mediação da aprendizagem. Segundo Hoy et al. (p. 425, 2015), “os avanços em tecnologia e informação, as estruturas políticas e os padrões das normas jurídicas, as condições sociais e os valores culturais, os fatores econômicos e de mercado, e as características populacionais e demográficas influenciam as estruturas e os processos escolares”. O efeito gerado pelas novas demandas do mercado evidencia um aumento no grau de exigência por profissionais altamente qualificados e treinados para exercer funções cada vez mais estratégicas e compatíveis com os ambientes organizacionais globalizados.

“Aprender a conhecer não é somente um princípio teórico, mas uma questão prática para aqueles que trabalham com processos de educação e formação. Isso porque o método de ensino, no lugar de se centrar na transmissão do conteúdo, deve buscar a transmissão de metodologias que permitam novas aprendizagens” Ramal et al. (p. 99, 2012). Ao compreender a disposição das estruturas de produção e plataformas de distribuição dos produtos e serviços, ainda que apresentados como consequência de investimentos em educação e políticas públicas, a análise de implantação e implementação dos processos é objeto de estudo e merece atenção em todas as suas dimensões, apresentando normas e técnicas necessárias ao planejamento e execução de projetos que idealizem novas formas de mediação do aprendizado e produção de conhecimento.

A gestão dos diferentes processos que intermediam e produzem conhecimento geram reflexões importantes sobre o futuro da educação no Brasil e no mundo, desafiando especialistas, educadores, pesquisadores e gestores organizacionais, pois colaboram para compreender os desafios enfrentados pela comunidade internacional e oportunidades para o avanço das nações, respondendo pelo sucesso nas atividades econômicas, sociais e a construção de novos espaços colaborativos para o aprendizado coletivo. Para Munhoz (p. 87, 2014):

A realidade virtual, a inteligência artificial, os sistemas especialistas, as simulações, os jogos em educação, a gamificação dos processos educativos, a imersão total em realidade ampliada e os tutores inteligentes automatizados, todos eles, ajudam o desenvolvimento do trabalho, onde quer que a pessoa esteja. Essas são possibilidades para um futuro mais próximo do que se possa imaginar. São claras as perspectivas para que o produto educacional venha a ser reinventado na forma como ele é entregue para os alunos, por isso os professores precisam estar preparados para orientar seus alunos para um novo mundo, um mundo que exige técnica, criticidade, criatividade, iniciativa, precisão, comportamento, o que demanda preparo especial e





diferenciado. Essa é uma atitude necessária quando todas as previsões são reticentes, frente à perplexidade com que é observada a rapidez da evolução tecnológica.

A inovação tecnológica promove grandes mudanças nas diversas atividades econômicas desenvolvidas na atual conjuntura mundial, transformando os processos de produção e comunicação entre os setores, em detrimento de melhores resultados para os investimentos realizados nos diversos segmentos da economia, interferindo no comportamento dos consumidores e nas práticas organizacionais. Andreassi (p. 09, 2006) explica que “pela teoria evolucionária, a mudança técnica e a estrutura de mercado devem ser entendidas como mutuamente interativas, afetando-se uma à outra. A inovação é uma escolha não inteiramente conhecida, podendo ou não dar certo.

Nesse ambiente de incerteza e diversidade, as empresas utilizam suas rotinas ou “trajetórias naturais”. Essas novas tecnologias proporcionam uma verdadeira disruptura com os antigos modelos, consideradas as diferentes ferramentas que são utilizadas para promover a inovação e atualização dos processos referente a educação corporativa e os ambientes escolares.

De acordo com Locci (2019), o êxito na utilização da tecnologia educacional é resultado de um amplo planejamento de todas as etapas, tendo como requisito básico a criação dos mecanismos que viabilizem a integração entre discentes e docentes, justificando a existência de uma coordenadoria para assuntos tecnológicos. Para o autor, essa coordenadoria deverá atuar obrigatoriamente como um elo entre os participantes, com a elaboração de propostas que contribuam de forma significativa para a construção de um ambiente educacional afinado com as diretrizes estratégicas e planejamento pedagógico de cada instituição.

Para Rodrigues, Costa (2022), o principal aspecto que identifica os tempos que estamos vivendo é a utilização em massa das múltiplas formas de tecnologias digitais, como fonte de motivação para a busca da eficácia e nas funções exercidas por educadores, observadas às novas exigências e funções desempenhadas no mercado de trabalho. Esse contexto pode acarretar na burocratização e perda de controle das atividades desenvolvidas, evidenciando a importância do processo educativo na arte de criar, motivar e recriar.

A analogia contribui para reflexões sobre o conjunto de estratégias que representam o desenvolvimento, seleção, difusão e incorporação das tecnologias para usos educacionais e aplicadas no cotidiano escolar. Essas ferramentas estratégicas tem como finalidade atingir as





metas estabelecidas, com a aproximação da tecnologia e os meios técnicos utilizados no processo.

Locci (2019) colabora para a análise descrevendo os desafios para a coordenadoria de tecnologia educacional e o papel do gestor responsável, reunindo um conjunto de competências e habilidades necessárias ao cargo ocupado e objetivos definidos pelas instituições. O autor destaca a visão sistêmica, empatia, liderança, relacionamento interpessoal e foco nos resultados como fatores determinantes para a escolha de um profissional que proporcione o sucesso no projeto de implementação da tecnologia educacional. Como uma das diretrizes fundamentais para obtenção dos resultados desejados é o foco na educação continuada e com melhoria crescente dos processos, renovando as equipes de profissionais para atender às novas demandas e o surgimento de novas tecnologias no momento da implementação do referido projeto.

Um grande desafio que se descortina ao se falar na implantação de um projeto de tecnologia educacional é a resistência dos docentes à adoção de ferramentas que, em sua máxima expressão, iriam não só modificar suas práticas como expor suas fragilidades diante do contexto pandêmico em que estamos atravessando, bem como os anseios dos alunos que se demonstram motivados quando os professores fazem uso do laboratório de informática ou quando do uso de algum recurso tecnológico para trabalhar o conteúdo propedêutico inerente às suas disciplinas. Espera-se, dessa forma, que o responsável pela coordenadoria de tecnologia educacional, no exercício de sua função, não só envolva e motive a todos os Stakeholders, mas que, de forma didática e atualizada, esteja sempre buscando novos conhecimentos para agregar nas suas práticas, bem como atualizar a equipe que está sob sua gerência. Na implantação do projeto de tecnologia educacional, fica claro, conforme descrito anteriormente, que todo projeto é composto de etapas e que a conclusão, com êxito, de cada uma delas, se dá como passo importante para o início da etapa subsequente, ou seja, todas as etapas possuem o seu grau de importância para o sucesso do projeto. Rodrigues, Costa (p. 97, 2022).

Os eventos observados colaboram no processo de investigação e promovem novas reflexões sobre as técnicas utilizadas para inovar e implementar as novas tecnologias educacionais, evidenciando a necessidade de novos investimentos e melhoria nos processos de ensino e aprendizagem, resultando em novas possibilidades de formação e qualificação dos profissionais que compõem as equipes de trabalho nas instituições de ensino e nos diferentes espaços organizacionais. Em sua obra sobre desenvolvimento de projetos educacionais, mídias e tecnologia, Tajra (2014) contempla uma abordagem ampla e significativa sobre a era digital, onde o conhecimento está em todos os lugares e a educação permeia o viver diário em qualquer momento de inspiração e expiração.





É o abandono da verdade absoluta e a flexibilidade de pensar e reconstruir o saber em estado contínuo, remodelando conceitos, valores e hábitos revistos, tendo no conhecimento a nossa atual matéria-prima para uma revolução que poderá ser total se compartilhada com todos e para todos, evitando ainda mais estratificações sociais no contexto de inclusão digital.

Para Queiroz et al. (2015), o grande desafio para as escolas nos dias de hoje é a produção do conhecimento potencializado pelo avanço das novas tecnologias, sendo visto como algo inacabado e que através das diversas formas e meios atende as novas perspectivas para a construção de novos conceitos. O século XXI representa o apogeu para as novas tecnologias, onde a metodologia é pressionada a incorporá-las, assim como foi pela sociedade de forma veloz, evidenciando questões de formação continuada e necessidade de participação dos gestores em cursos de qualificação, incentivando a presença e o uso das tecnologias no contexto administrativo e pedagógico, com a participação de todos os envolvidos no processo de inclusão digital.

2.2 A contribuição da coordenação de tecnologia educacional para o desenvolvimento organizacional

De acordo com Tajra (2014), apesar de intimamente interligadas, as palavras técnica e tecnologia têm significados diferentes. A compreensão contribui para a análise de suas atribuições em um ambiente educacional ou mesmo fora dele. Por muito tempo já usamos técnicas a favor do aprendizado e do sistema produtivo nos seus diversos segmentos. A palavra técnica tem origem grega e significa o ato de criar, conceber, dar à luz. Relaciona-se com as mudanças na modalidade de produção. Já o termo tecnologia sofre impactos de uma visão com foco apenas instrumental. A análise do imperativo tecnológico colabora para a compreensão das novas exigências do mercado e suas consequências para a área de educação. A inovação representa garantias de diferenciação e permanência das empresas no mundo dos negócios, em convergência com o progresso tecnológico e a consciência sobre os interesses econômicos envolvidos, de acordo com o uso da tecnologia nos diversos segmentos da sociedade.

Madruga (2018) ressalta a forte tendência para o mundo educacional, representada pela abrangência de diversos tipos de educadores, quando consideradas as complexas intervenções para o treinamento e desenvolvimento das equipes. A exigência por competências técnicas, comportamentais e híbridas em um espaço curto de tempo necessitam





dessas intervenções em ambientes corporativos representadas por coaching, cursos, treinamentos ou até mesmo as indicações acadêmicas como pós-graduação. O autor apresenta uma lista com diversas possibilidades de nomear esse educador para o desenvolvimento dos ambientes acadêmicos ou corporativos: consultor, professor, coach, conselheiro, especialista, facilitador, guru, instrutor, mentor, multiplicador, palestrante, tutor, docente, orientador, doutor, mestre, catedrático, titular e acadêmico.

Na obra sobre educação corporativa da Fundação Getúlio Vargas (2004), seus organizadores consideram a universidade corporativa como uma consequência da consolidação da sociedade da informação, oferecendo mecanismos de aprendizagem que atentam para as peculiaridades das empresas, atualizando informações que são necessárias para a inovação organizacional. Sua missão é a formação básica para enfrentar os novos desafios impostos pela atual conjuntura mundial. Verifica-se o nascimento de um novo mercado para a produção do conhecimento que difere das tradicionais universidades, com o objetivo de atender às novas demandas e os diversos segmentos que compõem a estrutura econômica mundial.

Porto et al. (2015) reforçam os estudos quando apresentam algumas contribuições sobre os mecanismos de coordenação e a importância do trabalho em redes compostas nas empresas, com características complexas, representadas pelas unidades de negócios e as comunidades dispersas no espaço geográfico.

Para os autores existem diversos mecanismos de coordenação, como apresentado no trabalho consultado e reforçados por outras obras autorais, onde esses mecanismos são usados para a obtenção dos resultados coordenados envolvendo processos cognitivos críticos e intensos, exemplificados pelos cursos a distância e desenvolvimento de software. "A coordenação do trabalho de profissionais de conhecimento envolve sincronizar, adaptar e alinhar os processos de compartilhamento, integração, criação, transformação e transferência de conhecimento" (Kotlarsky et al. (2008), como citado em Porto et al. (p. 04, 2015).

Munhoz (2015) afirma que para ocorrer a aprendizagem são necessárias ideias pedagógicas diferenciadas, de acordo com seus pressupostos e recomendações. Dessa forma os conteúdos são apresentados aos alunos com a efetivação da aprendizagem através de ações com propostas para a solução de problemas. Considera como proposições de seu trabalho o desenvolvimento da aprendizagem ativa e efetivação independente, com incentivo à aprendizagem colaborativa, respeitando as formas individuais que também podem ser





chamadas de pedagogia diferenciada. Para o autor, é preciso transformar as atividades de ensino e aprendizagem em uma ação prazerosa.

Dessa forma, a implantação de um processo de coordenação reforça a importância da universidade corporativa para diferenciar as ações na produção de conhecimento, aproximando o ser humano aos diferentes processos de educação. Essas ações podem levar a um alto grau de criatividade, inovação e empreendedorismo.

Martins, Cabral (2011), destacam que antes de ser um coordenador / gestor escolar, o profissional de educação é um professor de formação. Compreendido esse conceito, o termo formação surge com a necessidade que as pessoas têm de atualizarem seus conhecimentos de forma constante, obedecendo ao novo contexto de oportunidades em que a escolarização formal não responde pelas novas demandas do mercado.

Dessa forma, os envolvidos atendem os objetivos e as características de cada fase do desenvolvimento e precisam continuar aprofundando e compreendendo os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos e educacionais. Para os autores, é preciso incorporar em sua metodologia o conhecimento de novas tecnologias, estímulo à pesquisa através do vínculo com o computador, capacidade de provocar hipóteses e deduções, análise de grupo e capacidade para divulgar os resultados de forma individual ou coletiva, suscitando novos problemas de pesquisa.

Ainda para Munhoz (2015), ao considerar as mudanças necessárias que são caracterizadas pelas atitudes comportamentais que envolvem os instrutores corporativos, colaboradores e a própria organização, é preciso refletir sobre as responsabilidades dos envolvidos para criar ambientes colaborativos de aprendizagem através da universidade corporativa. Ela é responsável pelo engajamento dos colaboradores com incentivos que promovem a motivação à estratégia adotada pela empresa. Estende-se ao instrutor corporativo, que é levado a adotar uma liderança democrática com novas formas de relacionamento com a empresa e seus colaboradores. As propostas de educação corporativa desafiam os colaboradores através das estratégias organizacionais focadas na responsabilidade individual, agregando valor a partir da missão da organização até chegar aos programas de formação que são escolhidos para implementar os projetos de educação corporativa.

Entre as reflexões apresentadas no trabalho de pesquisa, Martins, Cabral (2011), reforçam a importância da função de coordenador ou gestor escolar frente às transformações ocorridas na sociedade atual e suas consequências para a organização da escola e a formação





dos profissionais que atuam nas diferentes organizações. A troca de informações e experiências com a comunidade é facilitada a partir das relações de interesse pelo aprendizado, seja para os estudantes em espaço escolar ou para profissionais e demais colaboradores em um ambiente organizacional.

Os ambientes virtuais permitem o acesso ao público interno e externo às informações das instituições através dos diferentes mecanismos que caracterizam a estrutura tecnológica facilitadora do processo. Segundo Martins, Cabral (2011), essas TICs são valiosas para a educação e o uso dos diferentes recursos contrapõem o insucesso escolar. Esses instrumentos tecnológicos motivam o aprendizado e ajudam em novas descobertas.

Para Locci (2019), o gestor de tecnologia educacional deve reunir um conjunto de competências e habilidades compatíveis com a função a ser exercida, o que representa um grande desafio para o profissional, observadas as qualificações e o conhecimento prévio necessário, seja em uma instituição de ensino ou uma grande organização. Entre essas competências destacam-se a visão sistêmica, empatia, liderança e foco nos resultados. O autor descreve essas características face ao atual cenário de mudanças globais em que são observados muitos desafios relevantes para a escolha desse profissional com as devidas qualificações, interferindo na obtenção de sucesso no projeto de implementação dessas tecnologias educacionais. A educação continuada é diretriz fundamental para chegar aos resultados esperados, pois não basta apenas treinar e capacitar os envolvidos, mas focar na melhoria contínua dos processos com a renovação das equipes e novas tecnologias disponíveis no momento da implementação.

Os mecanismos de coordenação tornam uma organização complexa no projeto de implementação, sendo necessária a análise de suas características departamentais, a disposição e carga horária de suas equipes, suas unidades de negócios e disposição geográfica para atender essas demandas em redes para um treinamento na modalidade EAD. Como descrito por Porto et al. (2015), as perspectivas para essa implementação estão baseadas no conhecimento tanto do software usado nos treinamentos, quanto das próprias atividades de trabalho. Os autores apresentam a estrutura explicativa seguindo o modelo de Kotlarsky et al. (2008), onde detalham a perspectiva baseada no conhecimento sobre a coordenação, onde são indicados os mecanismos de design da organização, mecanismos de trabalho, mecanismos de tecnologia e mecanismos sociais.

Em sua obra sobre o treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa, Madruga (2018) enfatiza que um dos grandes papéis do líder educador é atuar no





desenvolvimento de seus colaboradores, com uma convivência próxima a eles, onde no ato de tratá-los bem já colabora para disseminar conceitos e comportamentos que favorecem o aprendizado coletivo. Para Madruga (p. 54, 2018):

O compromisso do líder educador vai além de estar em sala de aula com seus colaboradores. Ele (ou ela) pode transmitir diariamente bons exemplos tanto por meio de suas atitudes quanto pela qualidade das tarefas que executa. São formas de transferir know-how para a equipe por meio de conhecimentos formais, existentes na companhia e no mercado (conhecimento explícito), ou por meio de conhecimentos informais, contidos em cada pessoa (conhecimento tácito), ao apresentar suas experiências de vida, por exemplo. Assim, o líder deve ser o agente ativo da transformação de seus colaboradores, atuando conjuntamente com a área de TH e com fornecedores para promover a transformação do conhecimento tácito em explícito, que é tão necessário para o sucesso da organização.

São muitas as evidências e hipóteses que sustentam a importância do coordenador de tecnologia e sua contribuição para a inovação dos diferentes ambientes de aprendizagens, sejam eles representados pela tradicional sala de aula ou mesmo pelos programas de treinamentos projetados para desenvolver as equipes de trabalho e impulsionar a gestão dos processos empresariais. Muitos fatores foram responsáveis pelas mudanças observadas nos últimos anos, promovendo uma grande revolução na forma de pensar e desenvolver as novas ideias de forma colaborativa. Brown (2020), afirma que houve um movimento revolucionário que colabora para a percepção do que hoje é definido como design thinking. Esse termo representa uma grande contribuição para as organizações e instituições educacionais, pois incide na promoção de novas ideias e práticas inovadoras que fortalecem as diferentes estruturas e seus colaboradores.

Para Brown (2020), o design thinking tem duas funções muito relevantes, onde a primeira expande o conceito de design com o objetivo de superar os desafios que são enfrentados pela sociedade e pelos negócios, com uma abordagem focada na criatividade e na resolução de problemas, proporcionando a descoberta de novas ideias que são mais eficazes para o projeto. A segunda função extrapola as grandes habilidades do profissional treinado e passa a estar disponível para qualquer profissional que deseja dominar sua mentalidade e seus métodos. É preciso encontrar as melhores respostas para os desafios e sua relevância para o mundo contemporâneo.

Os profissionais são desafiados a enfrentar problemas cada vez mais amplos e profundos. Essa combinação de abordagens foi adotada por empresas, organizações sociais e instituições acadêmicas em todo o planeta. Os estudantes praticam suas habilidades em nível





de inspiração, ideação e implementação. A sua aplicabilidade merece atenção pois irá contribuir para a formalização de novos conceitos e práticas que inspirem os responsáveis pelos diferentes processos que envolvem a coordenadoria de tecnologia educacional em organizações e ambientes educacionais.

Quando tratamos do tema tecnologia educacional devemos considerar os diversos fatores que são indispensáveis para o desenvolvimento de novos projetos na área de educação, tornando o trabalho do coordenador mais ágil e integrado com as novas demandas por aprendizado, assim representados por novas técnicas e ferramentas que sejam capazes de transformar as atitudes individuais e o trabalho em equipe. Diante dessa nova realidade apresentada pelo mercado, Carvalho, Ivanoff (2010) reforçam a ideia de que a mudança organizacional é uma consequência da nossa maneira de compreender a informação e a comunicação para alunos e professores. São práticas ou circunstâncias sempre presentes no ambiente de aprendizado, onde alunos e professores interferem na utilização de bases de dados e informações, comunicação, interação e construção de conteúdo. As reflexões do autor permitem uma analogia sobre as tecnologias usadas na educação e os principais desafios para os gestores na economia do conhecimento.

Seguindo os conceitos definidos para o tema em questão, Carvalho, Ivanoff (2010) afirma que as competências para a mudança organizacional são definidas a partir do avanço na exploração dos conceitos de visão do conhecimento, dependendo da formação dessas competências, com base na teoria do agir organizacional. Essa ação contribui para a eficiência, integração efetiva dos conhecimentos e os diferentes papéis desempenhados pelos diversos agentes envolvidos, fortalecendo a função do coordenador de tecnologia educacional nos diferentes processos de mediação nos ambientes institucionais. Nesse contexto, é preciso discriminar os aspectos de linguagem, outras formas de comunicação simbólica, aspectos comuns de aprendizado especializado, construção de significados compartilhados e reconhecimento de domínios individuais de conhecimento. Conhecimentos comuns colaboram para integrar conhecimentos diferentes. Conflitos, contradições, paradoxos, ambiguidades e dilemas compõem uma complexa mistura de diferentes elementos que irão determinar o sucesso de educadores e especialistas responsáveis pelos projetos.

Entre tantas contribuições identificadas no momento de pesquisa, percebe-se uma grande representatividade teórica sobre as hipóteses que reforçam as mudanças necessárias no processo de ensinar e aprender, com revisão dos diferentes métodos utilizados e a busca por resultados diferentes dos apresentados por gestores e educadores nos dias atuais. Diversos





fatores contribuem para essas mudanças tanto nas instituições educacionais quanto nos ambientes organizacionais, promovendo uma verdadeira disruptura com as velhas estruturas que condicionam e limitam esses espaços de aprendizado. Kenski (2015) contribui para essas reflexões argumentando que devemos observar o futuro das relações entre novas educações e as respectivas tecnologias usadas para mediar esse processo. A autora afirma que é necessário refletir sobre as múltiplas educações destinadas para pessoas que são muito diferentes. Isso é resultado das diferenças ligadas às condições de acesso e uso de tecnologias cada vez mais avançadas, as quais aumentam ainda mais a lacuna entre os que têm acesso e os que não tem. Esse cenário representa um grande desafio para os envolvidos, colocando em destaque a função de coordenador de tecnologia educacional na mediação e construção desses novos espaços para a aprendizagem.

Essa nova condição reforça a importância de identificar os aspectos que influenciam nas estruturas funcionais, administrativas e pedagógicas, reforçando as múltiplas possibilidades de intervenção nas ações educativas, sejam elas para estudantes ou equipes de trabalho, tornando o processo de ensino e aprendizagem mais dinâmico e colaborativo. As responsabilidades designadas para a coordenação de tecnologia vão muito além da gestão dessas ferramentas, pois combina as mais variadas formas de gestão dos recursos humanos e os resultados obtidos através das diferentes tecnologias da informação e comunicação. Observadas essas condições, Kenski (p. 117, 2015) colabora para a compreensão dos conceitos apresentados afirmando que:

Os jogos eletrônicos mais procurados pertencem a três tipos básicos: simuladores, jogos de estratégia e jogos de ação. Os simuladores exigem reflexos e movimentos rápidos para, por exemplo, pilotar carros velozes em corridas e ralis e esqui em perigosas curvas de pistas de neve. Já os jogos de estratégia precisam de mais raciocínio, para construir e administrar uma cidade ou para conduzir exércitos e vencer uma guerra. Os jogos de ação são aqueles em que o jogador encarna um personagem no cenário do jogo e comanda ações, em geral com movimentos rápidos. Em cenários cada vez mais realistas, que incluem recursos tridimensionais, o jogador usa todas as suas habilidades para vencer. Esse objetivo, no entanto, não depende exclusivamente de seu desempenho. Jogos em redes são feitos para serem jogados por equipes. Cada jogador do mesmo time pode estar no mesmo local ou em espaços totalmente diferentes – fora da cidade ou mesmo do país -, desde que esteja conectado ao mesmo tempo em rede e com o mesmo objetivo: vencer seus opositores e fazer aparecer o nome da equipe nas telas de todos os que acessam os mesmos jogos. O ambiente social, o desafio de vencer competições e o status de estar movimentando jogos com o que há de mais sofisticado em tecnologias digitais já seriam motivos para chamar a atenção desse monte de estudantes que prefere ficar horas a fio plugado em rede do que estudar para a prova do dia seguinte, por exemplo. Um dado importante, no entanto, vem chamar mais ainda a atenção dos educadores: é que esses jovens jogadores – os hard players, como gostam de se





chamar – desenvolvem novas habilidades e raciocínios, considerados valiosos em determinados tipos de ações profissionais.

A coordenação de tecnologia educacional é influenciada pelos diversos agentes envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, corroborando para a manutenção dos meios indispensáveis às ações pedagógicas e a formação de profissionais aptos às novas perspectivas profissionais. Atende aos objetivos de forma coletiva e compromete-se com a transformação dos ambientes educativos, orientando para inovação das práticas que caracterizam a inclusão de novas tecnologias de informação e comunicação para os ambientes escolares e empresariais. Entre os fatores determinantes, a liderança é considerada uma habilidade intrínseca que promove motivação e inspiração dos agentes envolvidos, oportunizando novas perspectivas para o coordenador e seus liderados. “O líder exerce influência intencional sobre os outros para estruturar atividades e relações em um grupo ou uma organização. Algumas características de personalidade, motivação e habilidades aumentam a probabilidade de que os indivíduos possam e venham a se envolver nos esforços de uma liderança eficiente para influenciar os outros” Hoy et al. (p. 425, 2015).

Considerações Finais

O universo acadêmico apresenta uma infinidade de contribuições sobre o tema em estudo e a partir dessas reflexões podemos observar as grandes transformações que estão ocorrendo na área de educação e suas consequências para o mundo do trabalho. Uma nova realidade emerge da atual conjuntura econômica internacional, impactando nas diferentes metodologias usadas para mediar a produção do conhecimento, interferindo nas práticas educativas e programas de treinamento destinados aos profissionais das diferentes áreas nas organizações. Essas novas práticas promovem uma grande mudança nos diferentes processos de ensino e aprendizagem, oportunizando uma remodelagem dos sistemas através da adoção de novas técnicas e procedimentos, impactando positivamente nos resultados por meio da inovação tecnológica e mediação dos educadores. Essas intervenções representam um avanço e interferem nos resultados através de investimentos em infraestrutura e capacitação dos profissionais responsáveis pela organização desses espaços, promovendo uma grande mudança na gestão das escolas e no cenário empresarial.





Entre as diversas contribuições observadas na fase da pesquisa, a prática pedagógica mediada pelas novas tecnologias gera resultados promissores, interferindo de maneira prática no ambiente escolar e nas estruturas organizacionais. As diferentes ferramentas usadas no processo devem ser previamente analisadas e confirmadas como um instrumento facilitador para o aprendizado de forma autônoma e colaborativa, transformando as ações dos educadores no ambiente escolar e dos especialistas responsáveis pelo desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Através do trabalho de pesquisa foi possível investigar os principais fatores que contribuem para melhoria contínua dos processos educacionais e dos programas de educação corporativa, identificando as diferentes estratégias usadas nos ambientes de aprendizado coletivo que são mediados pelas novas tecnologias. Conclui-se que a coordenadoria de tecnologia educacional é determinante para o sucesso das instituições de ensino e organizações, identificando necessidades específicas e planejamento de atividades que contribuam para o crescimento pessoal e profissional dos estudantes e das equipes de trabalho.

A pesquisa realizada não encerra as discussões sobre a importância da coordenadoria de tecnologia educacional para instituições de ensino e empresas, reforçando a necessidade de novos estudos que identifiquem modelos diferenciados de gestão da educação, permitindo a inovação e introdução de diferentes técnicas para o processo de implementação dessas novas tecnologias. Essas ações devem reconhecer os diferenciais competitivos gerados para todo sistema, definindo estratégias de ensino que sejam capazes de transformar o aprendizado coletivo por meio da educação que é promovida de forma colaborativa.

Referências Bibliográficas

Andreassi, T. (2006). Gestão da inovação tecnológica. Coleção Debates em Administração. São Paulo, SP: Cengage Learning. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522108404/pageid/2>>. Acesso em: 30 março 2022.

Brown, T. (2020). Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução Cristina Yamagami. Edição comemorativa. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books Editora. Disponível em:





<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550814377/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3DCG_ChangeByDesign_10THANNIVERSARY_Abertura-2\]!/4\[CG_ChangeByDesign_10THANNIVERSARY_Abertura-2\]/4\[_idContainer005\]/2/4%4051:90](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550814377/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3DCG_ChangeByDesign_10THANNIVERSARY_Abertura-2]!/4[CG_ChangeByDesign_10THANNIVERSARY_Abertura-2]/4[_idContainer005]/2/4%4051:90)>. Acesso em: 05 abril 2022.

Carvalho, F. C. A., & G. B. (2010). Tecnologias que educam: ensinar e aprender com tecnologias da informação e comunicação. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall. Disponível em:

<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1237/pdf/0?code=6onMZkdjFWQWkc3xSt4T3RhXKUU5d6ltzu566KIFTfDyrotqLgFsNOIM6XoL8N5MTqySXVRw0Kc/4IwzPMWkQ==>>. Acesso em: 06 abril 2022.

Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas. Organização: Fátima Bayma. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall. Disponível em:

<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/330/pdf/0?code=qBgfqTNDluDw6oH/2W0crJ519f512a+o0rj/kjd23kKaDCBRw/0gEqZPLRSB+epODjxsQATeC8SNRjTlkCsP2A==>>. Acesso em: 19 março 2022.

Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2015). Administração educacional: teoria, pesquisa e prática. Tradução: Henrique de Oliveira Guerra. 9. ed. Porto Alegre, RS: AMGH. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580554953/pageid/1>>. Acesso em: 07 abril 2022.

Kenski, V. M. (2015). Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação. Campinas, SP: Papirus. Disponível em:

<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2027/pdf/0?code=RAijoltNYuso/TPgaeM0uU1aJ29UNJ7iaYWAGHgWffPf+bMjSmXaiaz2B/EdU/ksH7oALqmUQl+Z59zkrqvYpA==>>. Acesso em: 07 abril 2022.

>. Acesso em: 07 abril 2022.

Locci, J. A. F. (2019). Ganhos efetivos com uma gestão eficaz da coordenadoria de tecnologia educacional quando da implementação de projetos de inovações tecnológicas nas instituições





de ensino. Diálogos Interdisciplinares – Revista Brazcubas, 8(9). Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/774/816>>. Acesso em: 18 março 2022.

Madruga, R. (2018). Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva Educação. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547230401/pageid/4>>. Acesso em: 19 março 2022.

Martins, L. S., & Cabral, L. (2011). O coordenador/gestor e os novos desafios da tecnologia educacional. II Semana Nacional de Ciência e Tecnologia do IFPB. Instituto Federal de Pernambuco. Caruaru, PB. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~lsc4/snct2011/files/SNCTIFPE_0012.pdf>. Acesso em: 25 março 2022.

Munhoz, A. S. (2015). Educação corporativa: Desafio para o século XXI. Curitiba, PR: InterSaberes. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30905/pdf/0?code=gwangsXdZ7CgUVgHqciSiuCy7bRYAYibSfxIS+q3Tr16WFw3o95xUOOaxNFXCBc/Zb9cbeJiiPeEpsKHHhP0uA==>>. Acesso em: 22 março 2022.

Munhoz, A. S. (2014). Tecnologias Educacionais. São Paulo, SP: Editora Saraiva. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0095-4/pageid/2>>. Acesso em: 30 março 2022.

Porto, J. B., Oliveira, M., & Oliveira, L. R. (2015). Coordenação de processos de conhecimento na educação a distância via web. Brazilian Journal of Science, 1(4), 87-100. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/279718222_Coordenacao_de_Processos_de_Conhecimento_na_Educacao_a_Distancia_via_Web>. Acesso em: 22 março 2022.

Queiroz, C. J. P., Calmon, N. S. S., & Costa, A. S. (2000). O papel do gestor educacional no uso das tecnologias da informação e comunicação: possibilidades e limites. II Seminário





ForTEC – Formação, tecnologias, EAD e Currículo. v. 1. Universidade do Estado da Bahia – PPGEduc.

Salvador, BH. Disponível em:
<<http://fortecuneb.wixsite.com/grupofortec/copia-eventos-anais>>. Acesso em: 25 março 2022.

Ramal, A., et al. (2012). Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro, RJ: LTC. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2157-7/pageid/0>>.
Acesso em: 30 março 2022.

Rodrigues, L. F., & Costa, L. A. (2022). A coordenadoria de tecnologia educacional: desafios e funções. Brazilian Journal of Science, 1(4), 87-100. Disponível em:
<<https://brazilianjournalofscience.com.br/revista/article/view/97/37>>. Acesso em: 18 março 2022.

Tajra, S. (2014). Desenvolvimento de projetos educacionais: mídias e tecnologias. 1. ed. São Paulo, SP: Érica. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536522203/pageid/2>>. Acesso em: 19 março 2022.





ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTOS: RISCOS E OPORTUNIDADES PARA PESSOA FÍSICA

Diferentes Concepções Sobre A Gestão Financeira E O Mindset De Investimentos

Jerry Antonio Raitz Maier¹
Hugo Silva Ferreira²

Resumo:

Muitas mudanças são observadas na economia global como consequência da atual crise sanitária, causando grandes transformações no mundo dos negócios, em especial no mercado financeiro e nas atividades que envolvem a gestão de investimentos para pessoa física. Diante das incertezas do atual cenário econômico, o estudo sobre os diferentes investimentos é assunto recorrente entre os diversos segmentos do mercado e comunidade científica, reforçando a importância do tema para os especialistas e investidores. O estudo dos diferentes tipos de aplicações contribui para a tomada de decisão, seguindo os princípios da educação financeira para o desenvolvimento de um mindset de investimentos, obtendo os melhores resultados dos recursos investidos. Propõe a análise das principais teorias que conceituam a gestão de investimentos, suas opções disponíveis, o perfil desejado para cada investidor, a formação de patrimônio de cada indivíduo e a colaboração do coaching financeiro para a melhoria da performance nas finanças pessoais. A revisão bibliográfica contribuiu para o estudo dos diferentes fatores que auxiliam na construção de um ambiente favorável às melhores escolhas através de novos modelos mentais, promovendo mudanças transformadoras e desenvolvendo uma nova cultura para investimentos no Brasil.

Palavras-chave: Finanças, Educação Financeira, Pessoa Física, Investimentos, Renda.

Abstract:

Many changes are observed in the global economy as a consequence of the current health crisis, causing great transformations in the business world, especially in the financial market and in activities involving investment management for individuals. Given uncertainties of the current economic scenario, study on the different investments is a recurrent subject among the various market segments and scientific community, reinforcing the importance of the theme for the experts and investors. The study of different types of applications contributes to

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com





decisions making, following the principles of financial education for developing an investment mindset, getting the best results from the resources invested. It proposes the analysis of the main theories that conceptualize investment management, its available options, the desired profile for each investor, the formation of each individual's assets and the collaboration of financial coaching to improve performance in personal finance. The literature review contributed to the study of different factors that help to build a favorable environment for better choices through new mental models, promoting transformative change and developing a new investment culture in Brazil.

Keywords: Finances, Financial Education, Individuals, Investments, Income.

1 Introdução

Vivemos um momento de muitas incertezas no atual cenário econômico mundial, provocando mudanças significativas na sociedade e nas diferentes estruturas de negócios. Em um ambiente de tantas transformações, surgem importantes questionamentos e reflexões sobre o planejamento da vida financeira e a gestão de investimentos para momentos futuros, exigindo dos interessados a prática de pesquisa e conhecimento prévio para a escolha das melhores opções disponíveis no mercado financeiro.

Com tantas informações e dados disponíveis, torna-se mais difícil o processo de escolha das melhores estratégias para investir e transformar os esforços pessoais em bens patrimoniais futuros, interferindo nas condições socioambientais e na qualidade de vida dos indivíduos. “A riqueza material de uma sociedade é determinada, em última análise, pela capacidade produtiva de sua economia; isto é, os bens e serviços que seus membros podem gerar. Essa capacidade depende dos ativos reais da economia: os terrenos, os prédios, os equipamentos e os conhecimentos que podem ser utilizados para produzir bens e serviços”. Bodie et al. (2014, p. 23).

A educação financeira é essencial para o planejamento de novas estratégias que auxiliarão na tomada de decisão e na obtenção de resultados satisfatórios para os investimentos realizados, contribuindo no processo de escolhas assertivas, de acordo com o perfil do investidor, o tipo de investimento escolhido e as expectativas de retorno. Contempla-se uma série de ações que irão influenciar no sucesso das aplicações financeiras e nas condições necessárias para o crescimento do patrimônio e aumento da renda pessoal.





Se uma pessoa tem uma educação financeira sólida, ela não se agarrará à segurança do trabalho, a um salário fixo e a uma aposentadoria. Se uma pessoa conhece as leis tributárias, não pagará impostos desnecessariamente. Se ela compreende o sistema bancário, não colocará seu dinheiro na poupança. Em vez de dizer que sua casa é um ativo, saberá que se trata, na verdade, de um passivo. Se as pessoas entendem o que é a inflação, não tentarão viver aquém de suas possibilidades. Em vez de sair das dívidas, aprenderão a usar as dívidas para enriquecer. E não entregarão, estupidamente, seu dinheiro aos agentes financeiros, aos planejadores e corretores imobiliários, na esperança de obter uma aposentadoria segura. E mais importante: questionarão por que estão indo para a escola, quem são seus professores e para onde sua educação os está levando. Kiyosaki (2018, 08).

O presente trabalho apresenta um estudo dos diferentes conceitos sobre a gestão financeira, com a revisão de literatura sobre os principais tipos de investimentos disponíveis e análise da poupança como uma das aplicações preferidas dos brasileiros. As reflexões são construídas e dialogadas, considerando o universo do mercado financeiro e suas diversas opções para pessoa física. Para a obtenção dos resultados apresentados foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa.

2 Estratégias De Investimentos Que Contribuem Para O Mercado Financeiro E Mudam A Vida Das Pessoas

2.1 O Mercado Financeiro E Suas Contribuições Para O Mundo Dos Negócios

“Você poderá se surpreender ao descobrir que sua mente contém tanto a chave que abre quanto a chave que fecha a prosperidade financeira em sua vida. Seus resultados financeiros de hoje, por pior ou melhor que sejam, não são frutos de sorte ou azar, mas de escolhas e decisões tomadas, sejam elas racionais ou emocionais, conscientes ou inconscientes”. Marion (2019, p. 02). “O planejamento financeiro, de uma forma mais “poética”, nos auxilia na busca pela felicidade. Uma felicidade menos efêmera e mais duradoura, não porque nos impulsiona para a riqueza, mas sim para a busca da paz de espírito de uma vida vivida com maior equilíbrio e harmonia”. Sousa et al. (2018, p. 02). O planejamento é fator indispensável quando observadas as diversas opções disponíveis, minimizando as dúvidas e incertezas no momento de investir. A escolha vai depender do capital que será investido e da correta orientação feita pelos especialistas, determinando os meios necessários para se obter as melhores vantagens em relação ao capital aplicado. A gestão das finanças pessoais requer uma consciência proativa e orientada para a formação de





um mindset de investimentos que promova a transformação de bens ativos em oportunidades de negócio. Quando bem definidas as estratégias, os resultados são positivos e contribuem para o aumento da renda. Para Nigro (2018, p. 24):

Lidar com dinheiro exige disciplina, comprometimento e estudo, mas, acima de tudo, uma grande mudança de mentalidade, o tal do mindset. E, por mais que pareça fácil e que você tenha nas mãos as ferramentas certas, fica difícil um projeto de longo prazo dar certo se você gasta todas as fichas logo no começo e não aprende, pouco a pouco, a mudar hábitos e a forma como se comporta com o dinheiro. Não podemos esperar que alguém que mal se levanta do sofá se torne um maratonista em duas semanas. Da mesma forma, você não pode ter a pretensão de se tornar um ás das finanças quando há poucos dias mal acompanhava a sua movimentação bancária. É também preciso considerar que você está inserido em uma cultura em que poupar não faz parte do dia a dia nem é ensinado de forma programada nas escolas ou em casa.

Ainda de acordo com as contribuições descritas pelo autor, “não é correto entender que a busca por liberdade financeira se trata apenas de acúmulo de capital, mas de toda uma engrenagem que contribui para a independência nas finanças pessoais”. Segundo Nigro (2018, p. 25):

Em termos práticos, a fórmula matemática da independência financeira é muito simples. Trata-se de uma engrenagem contínua em que o valor dos rendimentos de sua carteira de aplicações provém mais ou a mesma coisa que seus gastos, incluindo os fixos e variáveis de todos os meses. Quando isso acontece, é possível afirmar que essa pessoa não é mais obrigada a trabalhar pelo dinheiro, pois nesse estágio o seu próprio capital acumulado fará o exercício de gerar uma renda mensal capaz de cobrir quaisquer despesas recorrentes.

Diante das reflexões expostas, torna-se indispensável a análise do atual cenário econômico mundial e sua influência para a área de investimentos, compreendendo todos os fatores que irão determinar quais são as melhores opções para empresas e pessoas, com as decisões tomadas a partir de referenciais com nível de confiabilidade e retornos financeiros compatíveis com as expectativas dos futuros investidores. Abreu, Silva (2017) explica que a estrutura do sistema financeiro nacional está organizada, de acordo com o ramo de atividades, sendo classificado em três mercados distintos e complementares: mercado da moeda, crédito, capitais e câmbio; seguros, previdência complementar aberta, capitalização e resseguros; e previdência complementar fechada (fundos de pensão). Segundo o autor, esses mercados são supervisionados e normatizados através de diretrizes traçadas por cada Conselho: Conselho





Monetário Nacional (CMN), Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC).

Ao investir em diferentes opções esse investidor irá contribuir para as diversas estruturas que compõem o sistema econômico e promovem o desenvolvimento das instituições, interferindo positivamente nas diversas atividades que garantem a prosperidade para indivíduos e organizações. Dentro desse contexto, a compreensão dos diferentes segmentos beneficiados com os investimentos é fundamental para a análise e evidenciam a necessidade de estudos específicos sobre essas contribuições, em especial para as aplicações realizadas por pessoas físicas, que dentro de suas especificidades colaboram para o crescimento da economia e geram diversos valores para a sociedade produtiva. Para Sousa et al. (2018, p. 41): “Quando se fala de aplicações financeiras ou de investimentos, a leitura e a interpretação do cenário econômico são fundamentais, pois rentabilidade e lucratividade dependem da melhor forma de alocar os recursos financeiros para minimizar riscos e maximizar ganhos”.

No entanto, a crise econômica e as transformações geradas pelo advento das novas tecnologias merecem atenção, pois evidenciam mudanças nos hábitos e nas decisões da população, interferindo nos processos que envolvem a gestão de investimentos e o tipo de instituição financeira escolhida para fazer as aplicações. “Especialmente em cenários turbulentos, há a necessidade de acompanhar o comportamento de determinados indicadores e entender suas relações de causa e efeito, pois a combinação de seus efeitos pode trazer mudanças no clima financeiro de uma economia”. Sousa et al. (2018, p. 41). A partir dessa realidade, é necessário observar as mudanças provocadas pelo fenômeno da globalização dos negócios, a crise causada pela COVID 19 e suas consequências para a economia mundial.

O problema de se ter um gatilho que praticamente não tem precedente histórico reside no comprometimento da capacidade de se modelar com maior acurácia os desdobramentos econômicos e sociais do processo de propagação da doença. Em outras palavras, transita-se rapidamente da esfera do risco, na qual é possível a realização de cálculos probabilísticos, para a incerteza ou para a esfera de ignorância plena, à la Keynes e Knight. Pode parecer um exagero, mas a amplitude das diferentes projeções feitas mundo afora nos departamentos de economia das instituições financeiras de empresas de consultoria e das instituições de pesquisa demonstram que exercícios meramente especulativos estão sendo realizados. Senhoras, Zouein (2020, p. 51).





Com o objetivo de compreender de forma mais específica os fatores que influenciam na gestão dos recursos financeiros e as oportunidades geradas com a adoção de novas políticas públicas, propõe-se observar as condições estruturais e mudanças na economia global que apontam para um novo momento pós pandemia. Para Medeiros (2020, p. 05), essa crise atingiu vários setores, causando uma inédita depressão global:

A crise econômica iniciada pela pandemia originada em Wuhan atingiu, pela disrupção da oferta, todos os eixos do comércio internacional, e as estratégias de distanciamento social visando conter a propagação do vírus afetaram pesadamente, pelo lado da demanda, todas as atividades em que a produção e o consumo possuem alta intensidade coletiva, como em geral no comércio e nos serviços não digitalizados. Tendo em vista o elevado grau de articulação entre as economias, o integrado sistema de transporte e a velocidade de transmissão do vírus, a pandemia alcançou rápida e simultaneamente todos os países, e a contração parcial da oferta e a contenção da demanda global provocou uma inédita depressão global.

Todas essas mudanças geram instabilidade e influenciam diretamente no processo de escolha dos indivíduos, exigindo conhecimento prévio e planejamento estruturado para investir seus recursos. A oferta de serviços financeiros aumentou significativamente nos últimos anos e como consequência dessas novas possibilidades é grande a oferta de produtos e serviços que buscam atender de forma diversificada as necessidades dos futuros investidores.

2.2 Uma Nova Mentalidade Para Investimentos

Em meio a tantas mudanças ocorridas de forma global, são muitos os desafios enfrentados por líderes e sociedade em geral, com atenção especial para as questões ligadas às demandas do mundo de trabalho e investimentos em tecnologia e inovação. Medeiros (2020, p. 08) colabora para a análise reforçando que “embora a pandemia ainda esteja presente em distintas intensidades na maioria dos países, é possível identificar diferentes vias nacionais de enfrentamento. Elas revelaram diversos graus de sucesso na provisão de um bem público e de mérito como a saúde. Indiscutivelmente, já entraram na discussão contemporânea e nas políticas sobre as relações com o governo, a economia e a sociedade”.

De acordo com Borges (2013, p. 01), “quando considerados os variados produtos financeiros como cheque especial, cartão de crédito, as diversas modalidades de financiamentos e aplicações, os indivíduos estão buscando preparo para lidar com a administração financeira pessoal e sua complexidade para adquirir bem ou serviço, ou então



programar suas reservas financeiras”. Neste sentido, é preciso compreender o grau de consciência e maturidade das decisões sobre as finanças pessoais e como o mercado pode ser atrativo para os futuros investidores.

Quando tratamos do tema finanças pessoais estamos considerando um conjunto de ações e procedimentos que caracterizam o planejamento e a administração dos recursos financeiros, com o objetivo de atingir um equilíbrio saudável entre receitas e despesas, construindo um ambiente de oportunidades para investir e conseqüentemente, receber os lucros dessas aplicações. “Indivíduos e famílias devem almejar uma situação em que haja um desequilíbrio pendendo para o lado positivo, onde sobra dinheiro. Sobra de dinheiro é extremamente desejável, pois permite que as pessoas tenham reservas financeiras (importante para períodos difíceis) e acumulem dinheiro para realizar sonhos e planos”. Massaro (2015, p. 40).

Segundo o Programa Bem-Estar Financeiro, módulo 06, Introdução aos investimentos (2018, p. 06), “importante etapa no processo de tomada de decisão de investimentos é conhecer as dimensões de investimentos. É entender as principais características que definem um determinado tipo de ativo. Em geral, os investimentos podem ser caracterizados por três diferentes atributos: retorno, risco e liquidez”. Essas características auxiliam na escolha mais adequada, de acordo com as oportunidades observadas e suas demandas pessoais. Como já explicado por diversos autores, quando falamos em investimentos, eles podem ser de renda fixa ou variável, sendo considerado o grau de incerteza e os riscos, com ganhos e perdas que dependem do tipo de investimento e da quantidade de recursos que são aplicados. De acordo com o Caderno de Educação Financeira do Banco Central do Brasil (2013, p. 46):

Renda Fixa: são investimentos que pagam, em períodos definidos, a remuneração correspondente a determinada taxa de juros. Essa taxa pode ser estipulada no momento da aplicação (prefixada) ou calculada no momento do resgate (pós-fixada), com base na variação de um indexador previamente definido acrescido ou não de uma taxa de juros. Nessa modalidade de investimento, existe o risco de crédito.

Renda variável: são investimentos cuja não pode ser dimensionada no momento da aplicação. Envolve riscos maiores, pois além do risco de crédito, existe também o risco associado à rentabilidade incerta. Exemplo: ações. Há ainda a possibilidade de investir em imóveis para receber renda de alugueis. Em geral, o imóvel é considerado um investimento seguro. No entanto, assim como os demais tipos de investimentos dos quais tratamos, também existem custos e riscos envolvidos. Há riscos de o imóvel não ser alugado, de desvaloriza-se, de inadimplência do locatário etc. e há custos como condomínio, IPTU, taxa de administração de aluguel, entre outros.



Na tomada de decisão muitos fatores irão influenciar nas melhores escolhas, e estas devem ser feitas seguindo os princípios da economia dos recursos e do tipo de renda que irá atender aos objetivos desses investidores. Assim como a etapa da escolha, é importante avaliar o grau de risco em que as pessoas estão dispostas a correr para obter renda fixa ou variável. Assim, conhecer os tipos de investimentos contribui para o processo decisório.

Conservador, moderado ou arrojado? Os bancos e as corretoras avaliam o perfil do cliente antes de sugerir investimentos - suitability. Algumas pessoas são totalmente avessas a riscos, outras, mais tolerantes. O mais importante é respeitar o seu perfil, caso contrário, você perderá o sono e, pior, seu dinheiro. Evite grande exposição ao mercado de renda variável se você for muito conservador. O que é bom para uma pessoa não necessariamente é para outra. Cada um tem seu limite. Respeite-o. A seguir, listo os principais critérios usados pelas corretoras para avaliar o perfil de investidor de seus clientes:

1. Qual o seu grau de conhecimento sobre o mercado financeiro?
2. Você investe sozinho ou segue orientações de terceiros?
3. O que você prioriza? Rentabilidade ou segurança e tranquilidade?
4. Em caso de eventuais perdas no mercado de renda variável, qual será a sua conduta? Aceita naturalmente ou entra em pânico e faz o resgate do investimento no prejuízo?
5. Por quanto tempo você pretende deixar o dinheiro investido?
6. Qual a experiência passada com os diversos ativos? Fundos de Investimentos? Títulos públicos? Títulos Privados? Previdência? Mercado de Ações? Derivativos?
7. Qual o seu grau de escolaridade?

Ao responder aos questionamentos, o próprio sistema dirá em qual perfil você se encaixa melhor. Montandon Jr. (2019, p. 10).

Dessa forma, é importante conhecer as características de um investidor e assim planejar as melhores estratégias para os investimentos pessoais, sejam elas fixas ou variáveis, tornando as suas aplicações mais rentáveis e seguras. Para Rambo (2014, p. 16):

Hoje em dia, para se aplicar os recursos financeiros seguramente é de fundamental importância que o investidor conheça o seu perfil, principalmente para identificar os tipos de riscos que se está disposto a correr, o quanto está disposto a perder em algum investimento e qual o retorno almejado. Com essa análise é possível encontrar os melhores investimentos para não gerar frustrações futuras com uma aplicação inadequada ao perfil. Diante disso, é sugerido ao futuro investidor que faça um teste para identificar seu perfil e os melhores investimentos para ele.

Em seu artigo sobre a influência da educação financeira nas decisões econômicas dos indivíduos, Borges (2013) conclui que a maioria das famílias brasileiras tem dificuldades na gestão das finanças pessoais. Verifica-se a importância de aprimorar o comportamento do indivíduo com as suas próprias finanças, com maior engajamento do governo, universidades e sociedade em geral. Diante do exposto, a análise dos princípios que regem a educação





financeira e suas contribuições para a prática de investimentos promove escolhas mais assertivas, dada a complexidade do assunto e a diversidade de informações que chegam até o futuro investidor.

Existem inúmeras formas de se analisar investimentos, mas a mais comum delas é analisar sob a ótica da segurança, da liquidez e do retorno. A segurança representa o potencial de risco de um investimento. Investimentos menos arriscados são, por definição, mais seguros. A liquidez é a capacidade de aquele investimento ser convertido, rapidamente, em dinheiro, caso o investidor tenha necessidade de recursos financeiros. O retorno é o lucro esperado daquele investimento. Uma característica interessante de todos os investimentos é que nunca se encontram esses três fatores presentes, simultaneamente, em altos níveis. É possível encontrar, no máximo, duas dessas características presentes em níveis altos. Por exemplo: Caderneta de Poupança é líquida e segura, mas tem retorno baixo. Ações na bolsa de valores têm alto potencial de retorno e alta liquidez, mas são mais arriscadas. Imóveis podem ser seguros e ter bom potencial de valorização, mas não são líquidos. Ao tomar a decisão de investir, o investidor precisa saber quais são as características importantes para seus objetivos e de qual delas ele está disposto a “abrir mão”. Massaro (2015, p.44).

Ainda que existam várias proposições sobre a diversidade que emerge da gestão financeira e sua variabilidade, nenhuma delas oferece garantia total dos investimentos. Sendo assim, a avaliação dos diversos fatores que irão influenciar na tomada de decisão é primordial para uma escolha dos investimentos, definindo as melhores opções e rendimentos, conforme os recursos disponíveis. “Basicamente não existe razão específica para a realização de investimentos, mas devido a política financeira existente e as oportunidades disponíveis, as razões para se investir podem originar-se de diversas formas”. Torres, Barros (2014, p. 44). Indispensável compreender a importância de todas as ferramentas e estratégias usadas no mercado financeiro, suas atribuições e benefícios para empresas e pessoas, contribuindo para o crescimento em rede dos diversos setores da economia.

Em seu trabalho sobre investimentos financeiros, Torres, Barros (2014) destacam algumas vantagens dos investimentos, às quais foram citadas os autores Gitman, Joehnk (2005). Para esses especialistas, as principais vantagens são acúmulo de fundos para aposentadoria, qualidade de vida, independência financeira, fluxo de renda extra, aquisição de imóveis ou mesmo evitar o imposto de renda. Para Reilly, Brown (2003), como citado em Torres, Barros (2014, p. 46):

Existem basicamente quatro tipos de riscos envolvidos nos investimentos pessoais:
i) o risco do negócio é o risco específico de uma investimento, como, por exemplo, em ações: se a empresa for liquidada, o investidor perde seu dinheiro investido,





assim como, no caso de decisões do governo que possam afetar o rendimento da poupança; ii) os riscos do mercado são decorrentes de fenômenos que geram variações na economia, logo, afetando os investimentos – as crises internacionais e a inflação elevada são exemplos de tais riscos; iii) o risco de crédito está presente em investimentos relativos ao CDB, que é quando existe a possibilidade de o banco não honrar o compromisso de pagar o investidor – nesse caso, o banco vai à falência; iv) o risco de liquidez, que está relacionado ao tempo e ao custo para se resgatar um investimento realizado.

As práticas de investimentos envolvem riscos que devem ser considerados, interferindo no processo de escolha das diferentes carteiras disponíveis e suas modalidades, respeitando o perfil do investidor e sua capacidade financeira para tais aplicações. “Existem inúmeras opções para aplicar e investir no mercado financeiro. O cliente aplicador deve buscar adequar seus movimentos procurando as melhores aplicações. Importante ter em mente suas características pessoais, seu perfil de investidor, a relação risco versus retorno, o horizonte de investimento adequado, a liquidez da aplicação, dentre outros”. Franco (2017, p. 61).

O plano financeiro é determinante para o sucesso das finanças e os resultados devem atender de forma satisfatória aos objetivos do investidor, respeitando os critérios que determinam o tipo de investimento realizado, o tempo necessário para retorno e as estratégias utilizadas para se chegar a renda desejada. Muitos fatores influenciam nessas decisões, mas algumas atitudes são de extrema importância para o resultado final. De acordo com as considerações de Pereira (2010, p. 11), a conscientização, o compromisso e as estratégias irão determinar o retorno de forma mais segura e rentável:

É de extrema importância haver conscientização para o início de um plano financeiro. Se que o novo investidor reserve parte de seus investimentos mensais para efetuar aplicações, torna-se lento o retorno financeiro. Por isso, deve-se planejar para crescer. A conscientização para a elaboração de um planejamento financeiro deve ser feita a qualquer momento e o quanto antes possível para que os recursos sejam bem direcionados e aproveitados... A partir de agora, o investidor terá metas a serem cumpridas, objetivos para o futuro a serem alcançados e o compromisso para atingir a independência financeira... O investidor que não puder economizar nada porque suas despesas são maiores que as receitas deve primeiramente cortar os desperdícios e os gastos supérfluos, guardando os trocados e as pequenas quantidades de valores em um local diferente de um banco ou aplicação – um cofrinho é um bom começo. Executando esta simples tarefa, o investidor dará o primeiro passo para seu objetivo.

Com base nessas considerações, observa-se que iniciar a prática em investimentos demanda tempo e estudo das opções disponíveis no mercado, causando dúvidas e insegurança



no investidor, interferindo assim na decisão final e no resultado a médio e longo prazo. As escolhas dependem de uma análise mais apurada e realista para cada tipo de investimento.

Existem diversos tipos de aplicações, voltadas para diferentes públicos e objetivos, então ao investir em ações por exemplo, deve-se investir na empresa em si, ou seja, buscar empresas em setores em crescimento por exemplo pode ser uma boa ideia. Quando se busca rendimentos para compor um aumento na renda mensal, ou mesmo uma possibilidade de aposentadoria, Fundos imobiliários podem ser uma boa pedida. Quando o dinheiro investido não pode de forma nenhuma ser perdido, aplicações de renda fixa podem ser úteis a fim de preservar o poder de compra através da rentabilidade da aplicação. Freitas (2020, p. 13).

A compreensão dos benefícios obtidos através do planejamento financeiro, assim como o desenvolvimento de um mindset de investimentos são fatores que contribuem para uma mudança profunda nos hábitos que correspondem ao uso responsável do dinheiro. A relação deve ser desenvolvida a partir de estratégias eficazes à prosperidade financeira, com atitudes equilibradas sobre o consumo dos recursos, preservando os bens patrimoniais acumulados e construindo uma nova mentalidade para futuros investimentos.

A construção de uma mentalidade de sucesso depende de muitos fatores que determinam as melhores condições para uma escolha racional dos recursos utilizados para montar uma carteira de investimentos. Devem ser avaliados de forma criteriosa os modelos e propostas oferecidos no mercado financeiro para pessoa física. Isso pode ser mediado com o auxílio de técnicas e ferramentas eficazes, especialmente desenvolvidas para promover a mudança no comportamento, buscando conquistar resultados mais prósperos e promissores através do coaching financeiro:

Coaching é a arte de promover ou provocar mudanças e transformação, baseada em futuras possibilidades e não em erros do passado. Portanto, o coaching financeiro é a aplicação dos processos, princípios e ferramentas de coaching às finanças pessoais. Trata-se de uma especialização do coaching com foco no desenvolvimento de um relacionamento equilibrado e próspero com o dinheiro. É a aplicação do processo de coaching para promover mudança de mentalidade na relação com o dinheiro que cause uma alteração positiva no julgamento, nas crenças, decisões, nos comportamentos e hábitos financeiros, alinhando estes aos objetivos e valores do coachee. Marion (2019, p. 08).

Em sua obra sobre Mindset Financeiro, Oliveira, (2016) explica que para ter sucesso em qualquer tipo de investimento é necessário adquirir uma mentalidade correta sobre as finanças. A maioria das pessoas bem-sucedidas têm uma maneira diferente de pensar e se relacionar com o dinheiro. Para o autor, é preciso desenvolver uma consciência que rompa



com as crenças limitantes e que podem interferir na vida financeira. Observadas essas explicações, compreender a construção de uma relação saudável com o dinheiro é o primeiro passo para economizar e começar a investir.

O presente trabalho apresenta um estudo sobre as contribuições dos autores em relação à renda fixa, nesta pesquisa representada pela poupança. Esse tipo de aplicação está entre as principais opções de investimentos realizados pelos brasileiros e considerada por especialistas, uma aplicação mais conservadora e menos arriscada do que a maioria das que são oferecidas no mercado de investimentos. “O investidor brasileiro está habituado com a renda fixa, que é uma modalidade de investimento muito atrativa, em razão do nível de taxas de juros praticado no país nas últimas décadas”. Sousa et al. (2018, p. 183).

A caderneta de Poupança, ou simplesmente “poupança”, ainda é a principal modalidade de investimento do brasileiro. Quase todas as pessoas conhecem ou já ouviram falar dela. Entretanto poucos sabem que o rendimento da poupança nos últimos anos, descontada a inflação, foi muitas vezes negativo. Isso mesmo: quem aplicou dinheiro perdeu poder aquisitivo. Portanto, apesar da simplicidade em aplicar o dinheiro na poupança, esta modalidade está longe de ser uma boa opção de investimento. Durante muitos anos, o cálculo do rendimento da poupança era muito simples: a Taxa Referencial (TR) acrescida de juros de 6,17% ao ano (0,5% ao mês). Como a TR é pós-fixada, no momento da aplicação não sabemos o valor exato do rendimento no futuro, porém podemos estimá-lo com base no rendimento passado. No início de maio de 2012, o governo federal anunciou novas regras para o cálculo do rendimento da poupança. Para os depósitos efetuados até o dia 3 de maio de 2012, nada muda. Depois dessa data, quando a Taxa Selic estiver igual ou abaixo de 8,5%, o rendimento passará a ser calculado com base na TR mais 70% do valor da Selic. Os demais parâmetros continuam os mesmos. Em contrapartida, com a Selic acima de 8,5%, o cálculo do rendimento permanece o mesmo (TR + 6,17%). Montandon Jr. (2019, p. 18).

Apesar de ser um tipo de aplicação muito usada no Brasil, é indispensável avaliar a base de cálculo do rendimento, suas vantagens e desvantagens, pois apresenta um cenário econômico de recessão e interfere nas taxas de juros que acabam comprometendo as aplicações realizadas nesse tipo de investimento. Montandon Jr. (2019, p. 18), apresenta as principais vantagens e desvantagens em se aplicar na poupança:

As Vantagens da Poupança:

- Baixo risco de crédito, pois tem garantia do FGC.
- Fácil acesso para a população.
- Não tem limite mínimo de aplicação.
- Liquidez imediata.
- O rendimento não é tributado pelo Imposto de Renda.
- As aplicações são isentas de IOF.

As Desvantagens da Poupança:





- Baixo rendimento.
- O dinheiro deverá permanecer aplicado até a data do vencimento do depósito, para então você receber a remuneração, ou seja, durante os 30 dias. Um saque precoce não garante nenhum rendimento, mesmo se efetuado com 29 dias após a aplicação!

Como mencionado por autores, especialistas e estudiosos da área de finanças, o investidor deve procurar alternativas que melhor atendam os interesses pessoais e os objetivos de renda futura, evidenciando que o investimento feito na poupança pode não ser a melhor opção, já que estão disponíveis muitas outras opções para diversificar as aplicações. “Quando procuramos a melhor alternativa de investimento, estamos em busca de três atributos: segurança, liquidez e rentabilidade. Não é possível encontrá-los em um mesmo produto.

O mais provável é que renuncie a um atributo em detrimento do outro”. Dessen (2015, p. 83). Para Moraes, Clark (2012), a poupança é um investimento ou reserva destinado às classes mais baixas, a qual é uma típica propriedade privada de consumo e a não adoção da regra de indexação resulta em desvalorização ou mesmo descontinuação parcial ou total da propriedade. Para os referidos autores:

Há evidências na atualidade, tomando como base os dados das séries históricas da TR, da Taxa Selic e do INPC, de que a nova forma legal de remuneração da Poupança possui uma tendência menor a desobedecer a Regra da Indexação em comparação com a forma antiga. Entretanto, ficou demonstrado que nenhum desses métodos está imune à eventuais cenários de taxa de juros real negativa. Isto é, a Caderneta de Poupança não é um investimento absolutamente seguro e, portanto, merece ser reformado para atender à ideologia constitucionalmente adotada de proteção à propriedade privada de consumo. A Regra da Indexação estaria perfeitamente satisfeita se fosse incluída, no cálculo de remuneração da poupança, a taxa de inflação do período, a exemplo do que ocorre com as Notas do Tesouro Nacional que são indexadas ao IPCA. Moraes, Clark (2012, p. 13).

Segundo Afonso et al. (2019, p. 25): “O governo deveria contribuir reduzindo a despoupança e a dívida pública. Enquanto não consegue, ao menos poderia adotar regras tributárias que estimulam a previdência privada, inclusive voltada ao crescente trabalho independente – em linha com o que se discute na Europa”. Em concordância com a análise realizada e a apresentação dos autores acima referenciados, “Este é o caminho mais eficiente para aumentar e alongar a poupança nacional, desenvolver mercados de capitais e financeiros e viabilizar uma taxa de investimento compatível com as necessidades de crescimento de uma economia emergente”.

A continuidade das pesquisas contribui para aprofundar os estudos, oportunizando avaliar a complexidade do mercado financeiro e as diferentes modalidades que se apresentam



para os futuros investidores. Colabora para a formação de uma carteira de investimentos que atenda de forma específica a cada interessado, promovendo a formação de patrimônio pessoal e geração de renda. Os benefícios são muitos e podem gerar grandes transformações na vida dos investidores, interferindo positivamente nos resultados a médio e longo prazo.

Considerações Finais

Ao realizar a pesquisa sobre as estratégias de investimentos foi possível identificar os principais fatores que influenciam na tomada de decisão sobre as diferentes estratégias de investimentos, considerando a variedade de opções disponíveis no mercado e os objetivos específicos de cada investidor. A prática de investimentos compreende um conjunto de ações e procedimentos que irão determinar as melhores escolhas, conquistando resultados diferentes dos já obtidos, representados pelo retorno do capital investido e aumento de renda futura.

O objetivo do trabalho foi apresentar um estudo da literatura que apresenta os conceitos sobre a administração financeira e a gestão de investimentos, promovendo novas reflexões sobre as transformações geradas a partir da adoção de novas estratégias para os diferentes tipos de aplicações, tendo a educação financeira como instrumento para a construção de uma nova mentalidade para as finanças pessoais. Fatores como perfil do investidor, tipos de investimentos disponíveis e o propósito de cada indivíduo também podem determinar o sucesso nas aplicações e na geração de renda.

Pelos diferentes aspectos analisados pode-se concluir que a atual crise econômica influencia no processo de escolha e pode gerar insegurança quanto à oferta de diferentes tipos de investimentos para pessoas físicas, com atenção especial para o estudo prévio e análise dos produtos ou serviços oferecidos pelas instituições financeiras. O processo decisório é complexo e exige conhecimento dos riscos que envolvem a área, reforçando a importância do desenvolvimento de um mindset de crescimento que promova o planejamento financeiro e autonomia nas atividades de investimentos.

Sugere-se a continuidade de novas pesquisas que contribuam para a compreensão dos diferentes tipos de investimentos para pessoa física, promovendo novas discussões sobre as oportunidades geradas e que contribuem para a construção de um novo mindset de investimentos. O trabalho realizado não esgota as discussões sobre o tema, demonstrando a

importância de realizar novas pesquisas sobre o desenvolvimento de novas atitudes e a construção de uma relação saudável e equilibrada com o dinheiro, determinando novos caminhos para a geração de renda através das aplicações financeiras.

Referências Bibliográficas

Abreu, E., & Silva, L. (2017). Sistema financeiro nacional [e-book]. 1ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Forence; São Paulo, SP: Método. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530974657/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]/4/28/1:17\[raf%2Cia\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530974657/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]/4/28/1:17[raf%2Cia])>. Acesso em: 05 novembro 2021.

Afonso, J. R., Abreu, T. F. R., & Hecksher, M. D. (2019). A baixa e decrescente poupança brasileira [online]. EALR, 10(1), 220-250, jan-abr. Universidade Católica de Brasília - UCB. Brasília, DF. Disponível em: <https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/Xt5HH?_s=QYx2dEznsZib1UoBgluNJVWzLA%3D>. Acesso em: 22 novembro 2021.

Banco Central do Brasil. (2013). Caderno de educação financeira: Gestão de finanças pessoais [online]. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/Cuidando_do_seu_dinheiro_Gestao_de_Financas_Pessoais/caderno_cidadania_financeira.pdf>. Acesso em: 06 novembro 2021.

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2014). Fundamentos de investimentos [e-book]. (B. Honorato, Trad.). 9ª ed. Porto Alegre, RS: AMGH. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553789/pageid/1>>. Acesso em: 22 novembro 2021.

Borges, P. R. S. (2013). A influência da educação financeira pessoal nas decisões econômicas dos indivíduos [online]. EPCT – O Método Científico. VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica. UNESPAR/FECILCAM. Disponível em:

<http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ECONOMICAS/04-Pborgestrabalhocompleto.pdf>. Acesso em: 05 novembro 2021.

Dassen, M. (2015). Finanças pessoais: o que fazer com meu dinheiro [e-book]. São Paulo, SP: Trevisan Editora. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788599519714/pageid/2>>. Acesso em: 21 novembro 2021.

Franco, F. S. (2017). Investimentos em ações [online]. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA / Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, SP. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1311390744.pdf>>. Acesso em: 12 novembro 2021.

Freitas, J. P. R. N. (2020). Análise comparativa dos principais investimentos no mercado financeiro brasileiro para pessoas físicas [online]. Curso de Graduação em Gestão da Informação. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/30247>>. Acesso em: 15 novembro 2021.

Kiyosaki, R. T. (2018). O poder da educação financeira: lições sobre dinheiro que não se aprendem na escola [e-book]. (E. Bussinger, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Alta Books. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550803975/epubcfi/6/4\[%3Bvnd.vst.idref%3DCapa\]/4\[Capa\]/2/2\[_idContainer000\]/2%4052:43](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550803975/epubcfi/6/4[%3Bvnd.vst.idref%3DCapa]/4[Capa]/2/2[_idContainer000]/2%4052:43)>. Acesso em: 15 novembro 2021.

Marion, R. (2019). Coaching financeiro [e-book]. São Paulo, SP: Atlas. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597019537/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]/4/38/12/1:98\[tul%2Co.\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597019537/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]/4/38/12/1:98[tul%2Co.])>. Acesso em: 17 novembro 2021.

Massaro, A. (2015). Como cuidar de suas finanças pessoais [online]. Brasília, DF: CFA - Conselho Federal de Administração. Disponível em:

<<https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/10cfa-cartilha-financa-pessoal.pdf>>. Acesso em: 06 novembro 2021.

Montandon Jr, M. (2019). Cinco investimentos que garantem seu futuro: alcance sua independência financeira e tenha uma aposentadoria tranquila! [e-book]. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550810317/pageid/7>>. Acesso em: 03 novembro 2021.

Medeiros, C. A. (2020). Mudanças e continuidade na economia global nas próximas décadas e os desafios para os países em desenvolvimento [online]. Excedente.org. Grupo de Economia Política IE – UFRJ. Disponível em: <<https://www.excedente.org/artigos/mudancas-e-continuidade-na-economia-global-nas-proximas-decadas-e-os-desafios-para-os-paises-em-desenvolvimento/>>. Acesso em: 05 novembro 2021.

Moraes, E. A., & Clark, G. (2012). O novo rendimento da poupança e a regra de indexação [online]. XXI Congresso do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI / UFF. FUNJAB. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/publicacao/livro.php?gt=11>>. Acesso em: 22 novembro 2021.

Nigro, T. (2018). Do mil ao milhão: sem cortar o café

inho [e-book] (1a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Harper Collins. Disponível em: <<http://tijucas.sc.gov.br/conteudo/noticias/4374/do-mil-ao-milhao-thiago-nigro.pdf>>. Acesso em: 04 dezembro 2021.

Oliveira, E. R. G. (2016). Mindset financeiro – o que precisa mudar na sua mentalidade para o sucesso financeiro [e-book]. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/Mindset-Financeiro-Precisa-Mentalidade-Financeiro-ebook/dp/B01DJ9EM0W>>. Acesso em: 22 novembro 2021.



Pereira, D. J. (2010). Finanças pessoais – estratégias de investimentos [online]. Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRG. Especialização em Finanças. Porto Alegre, RS. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/60506/000862891.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 novembro 2021.

Rambo, A. (2014). O perfil do investidor e melhores investimentos: da teoria à prática do mercado brasileiro [online]. Monografia para graduação do Curso de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123812/Monografia%20da%20Andre%20Rambo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 novembro 2021.

Sousa, A. F., Krauter, E., Rocha, R. H., & Torralvo, C. F. (2018). Planejamento financeiro pessoal e gestão de patrimônio: fundamentos e práticas [e-book] (2a ed.). Barueri, SP: Editora Manole. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520455135/pageid/4>>. Acesso em: 20 novembro 2021.

Torres, I. A., & Barros, F. S. (2014). Investimentos financeiros: uma análise dos alunos investidores de uma instituição de ensino superior de Brasília – DF [online]. CEUB Educação Superior. Universitas: Gestão e TI, 4(1). Brasília, DF: PIC/Uniceub. Disponível em: <<https://doi.org/10.5102/un.gti.v4i1.2804>>. Acesso em: 08 novembro 2021.

Maurício, F. M., & Rufino, I. R. (2016). Mecanismos de proteção dos investidores e a segurança do mercado de capitais brasileiro [online]. Revista Gestão & Políticas Públicas, 5(2), 227-249. UFF – Universidade Federal Fluminense. Niterói, RJ. Disponível em: <<http://www.revistas.uff.br/index.php/rgpp/article/view/1872/1636>>. Acesso em: 10 novembro 2021.

Rocha, T. C. (2017). Sistema financeiro nacional: uma visão geral sobre sua estrutura e importância [online]. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis. Universidade





Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande, RS. Disponível em:
<<https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/7048/TCC%20-%20TIAGO%20CAMARA%20ROCHA%20-%20Sistema%20Financeiro%20Nacional%20-%20UFRG%20-%202017.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 novembro 2021.



NEUROCIÊNCIA E MINDSET DE CRESCIMENTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Um Estudo Exploratório Sobre Os Diferentes Fatores Que Contribuem Para A
Construção De Um Modelo Mental De Sucesso

Jerry Antonio Raitz Maier¹
Hugo Silva Ferreira²

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo descritivo das diferentes literaturas que discursam sobre o *mindset* de crescimento e suas contribuições para a vida pessoal e profissional. As pesquisas já realizadas demonstram a complexidade do tema quando considerados os diferentes fatores que influenciam no comportamento humano e suas consequências para o sucesso das organizações. O trabalho de investigação colaborou para a análise das principais teorias que tratam sobre a Neurociência, sua contribuição para o autodesenvolvimento e construção de modelos mentais que facilitam a geração de novos conhecimentos e experiências profissionais com foco em resultados. Oportunizou a análise dos conceitos que diferenciam o *mindset* fixo e *mindset* de crescimento, a função da Programação Neurolinguística, Inteligência Emocional e da Psicologia Positiva como áreas de apoio para identificação e mapeamento de uma mentalidade mais promissora, promovendo o sucesso na vida pessoal e no trabalho. O presente estudo foi delineado sob a abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva e teórica.

Palavras-chave: Mentalidade, Crescimento, pessoas, Organizações.

Abstract:

This paper has as objective to introduce a descriptive study of different literatures that deal of growth mindset and its contributions to personal and professional life. The studies already performed demonstrate the complexity of subject when they are considered the different factors that influence in human behavior and its consequences to organizational success. The research work collaborated to the analysis of the main theories about Neuroscience, its contribution to self-development and building mental models that facilitate the generation of

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com



new knowledge and professional experiences focused on results. It opportunely the analysis of concepts that differentiate between fixed mindset and growth mindset, the function of Neurolinguistics, Emotional Intelligence and of Positive Psychology as support area to identification and mapping of more promising mindset, promoting the success in personal life and work. The present study was designed under the approach of qualitative descriptive and theoretical research.

Keywords: Mindset, Growth, people, Organizations.

1 Introdução

Diferentes estudos realizados na área de Administração e gestão do comportamento organizacional promovem questionamentos e reflexões fundamentais sobre as mudanças na economia global e suas estruturas horizontalizadas, tornando o mundo dos negócios cada vez mais sistêmico e integrado, com novas demandas para as diferentes áreas que compõem o mundo empresarial. Considerando essas novas perspectivas, torna-se necessário investigar os fatores que influenciam e contribuem para uma liderança eficiente e responsável, atentando para a conquista de novos espaços através de comportamentos alinhados aos processos inovadores de gestão comportamental e estudo das emoções.

O trabalho de investigação foi realizado a partir de estudos bibliográficos e revisão da literatura que atentam para uma nova estrutura envolvendo os negócios internacionais, considerando a contribuição da tecnologia para a inovação desses espaços e suas consequências para o comportamento dos profissionais envolvidos. Propõe uma avaliação dos diferentes processos decisórios que interferem nas mudanças das organizações e os pressupostos que explicam a configuração dessa nova ordem global.

As empresas costumam gastar anualmente milhões de reais com investimentos em novas máquinas e tecnologias, visando aperfeiçoar seus processos produtivos, introduzir novas técnicas e criar novos produtos e serviços. Contudo, muitas organizações já perceberam que investir em novos processos não é o suficiente se não houver preocupação em melhorar a forma como a empresa pensa, produz conhecimento e aprende com as experiências. A disputa entre as empresas para atrair e contratar talentos, muitas vezes de outras organizações, mostra o quanto o conhecimento e a experiência podem representar o diferencial em um mercado tão competitivo. Questões como capital intelectual, universidade corporativa e retenção de talentos passam a ser cada vez mais a pauta das preocupações, tanto dos gestores de recursos humanos quanto de lideranças e diretorias. Leite (2020, p. 91).

Os conceitos apresentados colaboram para a compreensão do papel da Neurociência no estudo do comportamento humano, sua contribuição para a comunidade científica e a





aplicabilidade prática no universo das organizações. Identifica e categoriza os modelos mentais usados como referência, auxiliando na compreensão dos diferentes aspectos que influenciam no sucesso profissional e qualidade de vida das pessoas. Segundo Rosa (2011, p. 73), “desenvolvimento pessoal e profissional é o processo de aprendizagem constante, que leva a pessoa a adquirir sentimentos, formas de pensar e comportamentos mais adequados, a que viva melhor e trabalhe mais eficientemente. Esse processo depende do meio em que a pessoa vive e da sua própria atuação, no sentido de superar restrições desse meio ou de aproveitar os estímulos que ele dá”.

A abordagem dos temas propostos no artigo justifica-se pela importância da pesquisa realizada para as organizações e seus colaboradores, promovendo uma reflexão crítica sobre os mecanismos que contribuem na análise e compreensão do papel da Neurociência na explicação de eventos ligados aos modelos mentais, ferramentas e técnicas usadas por pesquisadores e especialistas dessas áreas, a aplicabilidade prática em ambientes organizacionais e as estratégias utilizadas para alcançar resultados positivos na vida pessoal e profissional através do *Mindset* de crescimento. A metodologia de pesquisa utilizada foi a bibliográfica, com abordagem qualitativa.

2 Neurociência e Mindset de Crescimento: Desafios e Oportunidades para Pessoas e Organizações

2.1 A Neurociência e Suas Contribuições Para o Desenvolvimento da Uma Mentalidade de Sucesso

As organizações passam por mudanças profundas em suas estruturas funcionais e nos modelos de gestão que configuram o cenário econômico global, transformando as relações de trabalho e o ambiente onde essas empresas estão inseridas. O processo acelerado da globalização e a customização de seus serviços interferem nas atividades profissionais e no comportamento de seus colaboradores. Diante dessa nova perspectiva, temas importantes integram as pesquisas e discussões em torno da gestão comportamental e dos modelos mentais propostos por muitos autores.

As pesquisas sobre neurociência e modelos mentais realizadas por autores e pesquisadores dedicam-se na construção de novas reflexões, permitindo a análise das novas perspectivas e mudanças que devemos esperar para o mundo dos negócios e para o mercado





de trabalho. Dessa forma, são oportunizados novos estudos sobre os fatores que determinam o sucesso pessoal ou profissional e as novas tendências para um mundo cada vez mais tecnológico e competitivo. Rosa (2011, p. 06) contribui para as reflexões iniciais:

Há um âmbito de sucesso que é definido em termos genericamente universais: grandes realizações, fama, poder, dinheiro. Há outro que tem definição restrita a grupos: desempenho científico de valor, bom desempenho como violinista, bons resultados como executivo. Algumas pessoas que atingem o sucesso no âmbito restrito também podem chegar ao sucesso no âmbito universal, naturalmente. O sucesso no âmbito universal ou de grupo não está ao alcance de todos. Poderão existir requisitos como talento ou nível de inteligência elevado, como é o caso do desempenho artístico ou científico de alto valor. Ou, quando não há tais requisitos, grandes realizações podem ser decorrentes de sorte (o que inclui uma trajetória de vida específica que facilitou a ascensão). É o caso de uma pessoa que, não tendo nenhum talento ou qualificação especial, chega a um alto cargo político ou vira uma “celebridade” da TV. Por fim, há o sucesso no âmbito individual. O profissional sonhava em deixar as funções executivas e transformar-se em docente – ao atingir essa meta e consolidar-se na nova carreira. Chegou ao sucesso. Em princípio este é o único e verdadeiro sucesso: o que faz sentido no âmbito individual.

Autoconhecimento, resiliência, inteligência emocional, gestão das emoções e *mindset* de crescimento são assuntos recorrentes entre especialistas e comunidade acadêmica. Essa análise apresentada pelos pesquisadores indica a necessidade de investimentos na capacitação e atualização constante para o mercado de trabalho. Como consequência, cada vez mais as organizações estão dispostas a ofertar programas de treinamento que promovam o desenvolvimento humano e a qualidade de vida aos seus colaboradores. Para Sampaio (2011, p. 09), “é preciso conduzi-los à percepção dos diferentes papéis na sociedade e ao desenho de uma vida plena, não somente pautada em conquistas profissionais e financeiras, mas nos setores que complementam uma vida de sucesso: relacionamentos, saúde, qualidade de vida e responsabilidade social”.

A literatura apresentada procura responder questões fundamentais sobre uso da mente humana e os fatores que determinam o sucesso na vida pessoal e nas atividades profissionais. “A Neurociência, conjunto de disciplinas que tratam do sistema nervoso, nasceu da busca das bases cerebrais da mente humana – seja ela manifestada apenas mediante a encarnação cerebral de um espírito imaterial, como nas primeiras teorias, ou puro resultado do funcionamento do cérebro, segundo teorias recentes”. Lent (2018, p. 02). A área da Neurociência pode responder muitas questões sobre o comportamento humano e seus múltiplos aprendizados, contribuindo para o trabalho proposto e sua relevância para futuros estudos envolvendo *mindset* de sucesso.





Diferentes práticas podem ser observadas no campo da neurociência para auxiliar profissionais na promoção do aprendizado de forma autônoma e contínua gerando mudanças transformadoras na vida das pessoas e nos diferentes espaços onde elas estão inseridas. Segundo Cosenza, Guerra (2011, p. 136), “Os avanços das neurociências possibilitam uma abordagem mais científica do processo ensino-aprendizagem, fundamentada na compreensão dos processos cognitivos envolvidos. Devemos ser cautelosos, ainda que otimistas em relação às contribuições recíprocas entre neurociências e educação”. Essa área da ciência vem contribuir para a manutenção de hábitos saudáveis e no processo de desenvolvimento de habilidades técnicas e intelectuais dos indivíduos, oportunizando o estudo dos mecanismos que reconhecem o poder da mente e sua influência para a tomada de decisões.

Essa temática é recorrente entre especialistas e a comunidade científica, dada a importância do estudo para áreas como a Medicina, Ciências Biológicas, Biomedicina, Psicologia entre outras, permitindo a análise sobre os modelos mentais e suas especificidades, interferindo nas práticas de gestão e liderança nos ambientes organizacionais. Permite uma avaliação mais abrangente sobre as múltiplas capacidades geradas a partir dos processos que envolvem a gestão das emoções e seus benefícios para o desenvolvimento intelectual dos indivíduos. Para Lent (2018, p. 254), “As emoções em humanos podem ser consideradas resultado da ativação de uma rede neural complexa e elaborada cujo acionamento promove um repertório bastante variado de respostas comportamentais. O estudo do processamento da emoção no cérebro humano é de fundamental importância não apenas para o entendimento da neurofisiologia das emoções, mas também para a compreensão de várias patologias mentais.

A Neurociência pode contribuir de forma significativa para os ambientes organizacionais e as relações construídas nas diferentes estruturas, identificando práticas e comportamentos que possam influenciar nas decisões e nas mudanças necessárias a um desempenho de excelência para em ambientes organizacionais altamente competitivos. Dessa forma, poucos estudos ainda são apresentados sobre o papel da Neurociência para a área de Administração e a importância desta temática para a gestão de pessoas e processos. Bussler et al. (2020, p. 04), argumentam que:

Estudos prévios que utilizaram a Neurociência como método de pesquisa em Administração não abordam a tomada de decisão e os fundamentos psicológicos da prática estratégica (ex: o papel das emoções e da interação social) além de não apresentarem como problemas relacionados a capacidade de aprendizado e desenvolvimento de relacionamentos interpessoais o que, certamente, influenciam no desempenho no contexto das organizações. Grande parte do funcionamento cerebral ocorre abaixo do nível de consciência e portanto, há uma série de fatores





emocionais e implícitos que moldam o comportamento nas organizações. Dessa forma, os métodos da Neurociência podem auxiliar estudos sobre processos nas organizações e a partir das compreensões torna-se possível criar estratégias que favoreçam o indivíduo a trabalhar de maneira mais favorável à organização.

A partir das reflexões que envolvem a Neurociência e sua contribuição para a área de Administração podemos compreender o desenvolvimento de diferentes metodologias e estratégias que podem ser usadas para treinar e desenvolver pessoas, superando adversidades e quebrando paradigmas relacionados aos futuros empreendimentos propostos, considerando ainda a gestão comportamental de líderes e suas equipes. Desta forma, o estudo e análise do *mindset* de Crescimento vem contribuir para a compreensão dos diferentes fatores que interferem no desenvolvimento de uma mentalidade de sucesso com foco em resultados, proporcionando uma nova consciência sobre a adoção de atitudes benéficas que colaboram para a qualidade de vida e realização profissional.

2.1 A Contribuição do Mindset de Crescimento para pessoas e Organizações

Em tempos de mudanças profundas nas relações de trabalho e na organização dos espaços empresariais, questões fundamentais relacionadas ao comportamento humano estão inseridas na proposta de muitos estudos, com especial atenção para os modelos mentais. São observadas muitas pesquisas sobre os fenômenos que envolvem a inteligência emocional e a construção de uma mentalidade de sucesso, interferindo de forma definitiva no desenvolvimento de habilidades intelectuais. Para Ferreira et al. (2019, p. 55), “Quando um indivíduo possui um direcionamento a objetivos de aprendizado (*Mindset* de crescimento), este irá se empenhar em aprender coisas novas, irá procurar sempre se desenvolver, em qualquer setor da sua vida, seja pessoal ou profissional, haja vista que acreditará que suas habilidades são maleáveis, não se conformando com seu *status-quo*”.

Para compreender os diferentes fatores que interferem no ambiente organizacional torna-se necessária a análise dos conceitos que definem a mente humana, seu nível de complexidade, os modelos usados como referência e a contribuição dos diferentes mecanismos que auxiliam na construção de um *mindset* de sucesso. Segundo Ferreira (2018), a mentalidade de crescimento é uma atitude voltada para o desenvolvimento e aprendizado contínuo do indivíduo, com uma contribuição de forma sistêmica para a empresa onde ele atua. A análise que pode ser realizada sobre a mentalidade de sucesso avançada é ampla e inesgotável em relação aos seus objetivos e suas contribuições, oportunizando uma avaliação





específica sobre as características de mente, sobretudo nas questões que envolvem o comportamento organizacional e os diferentes espaços empresariais.

Essa observância requer uma compreensão mais abrangente sobre as condições necessárias que levam ao desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento, promovendo o aprendizado evolutivo e condições emocionais compatíveis com as atuais demandas comportamentais requeridas pelas organizações. Para Leite (2020, p. 42):

As diferentes respostas emocionais que se apresentam diariamente, como alegria, medo, raiva, excitação ou ansiedade, também servem de impulso para os comportamentos que serão emitidos e ajudarão a moldar as experiências com o mundo e as pessoas ao redor. Portanto, pode-se afirmar que as emoções não são acontecimentos espontâneos ou casuais. Assim como os comportamentos também não surgem do nada, é da interação entre as emoções e os comportamentos, em um ciclo de ações e reações, que há o que se pode chamar de reações emocionais e respostas comportamentais.

A configuração e organização dos pensamentos interferem diretamente no processo de decisão e na construção das relações institucionais, influenciando nas ações práticas e no alcance dos objetivos definidos pelos profissionais e suas empresas. Dessa forma, a inteligência emocional é fator determinante para o sucesso na vida pessoal e na gestão da carreira.

Nas últimas décadas houve uma divulgação maciça dos conceitos relacionados com a diferentes formas de inteligência e seu impacto sobre o desempenho individual no trabalho e na vida. Destacou-se a ideia de que a inteligência emocional ou social é que tem mais peso sobre o desempenho e sucesso, para a maioria das pessoas. Evidentemente, para o grupo restrito de pessoas que vivem nas esferas da alta ciência ou no mundo dos trabalhos de altíssima qualificação técnica, a capacidade intelectual propriamente dita provavelmente tenha maior peso nas realizações. Mas, para a prática da maioria das profissões, o que implica em interações sociais no dia a dia, é inegável que a inteligência emocional e social provavelmente façam a maior diferença em termos de desempenho e sucesso. Rosa (2011, p. 115).

Com ambientes organizacionais altamente competitivos e estruturas de negócios cada vez mais complexas é crescente o uso de diferentes estratégias que contribuam para a gestão compartilhada de recursos e processos envolvendo a internacionalização das empresas, gerando assim, novos valores para as organizações através da educação corporativa. Veloso (2012) considera que a aprendizagem organizacional tem início na aprendizagem individual e dessa forma o aprendizado coletivo é promovido, criando a oportunidade de incorporar esse aprendizado nas suas rotinas de trabalho, transformando em conhecimento organizacional.





Dentro dessas estratégias encontram-se ferramentas e técnicas compatíveis com as necessidades das equipes e seus gestores.

A gestão comportamental exerce um papel fundamental dentro das organizações, pois possibilita identificar e desenvolver modelos mentais saudáveis e compatíveis com a estratégia adotada por gestores e colaboradores. Estabelece regras e meios necessários ao bom desempenho das equipes para atingir objetivos realistas em um cenário cada vez mais competitivo e segmentado. Segundo Griffin, Moorhead (2015), o comportamento organizacional refere-se ao comportamento humano nos contextos organizacionais, sua relação com a empresa e a análise da própria organização. Todas elas são necessárias para uma compreensão abrangente do comportamento organizacional.

Dentro dessa nova perspectiva, o *mindset* tornou-se tema de muita relevância pela sua importância estratégica para profissionais e empresas, pois atenta para questões fundamentais relacionadas aos modelos mentais que interferem no comportamento e nas emoções dos indivíduos. Assim, torna-os mais suscetíveis às adversidades apresentadas pelo ambiente e as condições necessárias para o enfrentamento dos desafios na vida pessoal e nos ambientes empresariais.

Para Tolle (2002), o indivíduo precisa romper com o velho padrão que nega e resiste ao momento presente; deve tornar uma prática o desvio da atenção dispensada para o passado e futuro. Segundo o autor, precisamos estar presentes como alguém que observa a mente e examina suas emoções e pensamentos. Com foco no estado atual conseguimos adotar comportamentos mais equilibrados como os verdadeiros propósitos. A organização de nossos pensamentos gera um padrão de comportamentos favoráveis a uma vida mais equilibrada, determinando como agimos em diversas situações, na busca por equilíbrio, aprendizado constante e construção de um ambiente de sucesso. Essas mudanças no comportamento definem o *mindset* de crescimento.

É preciso compreender as diferenças entre uma mentalidade fixa e uma mentalidade de crescimento, pois os dois modelos influenciam e interferem no comportamento e atitudes dos indivíduos. Em sua famosa obra *Mindset, A Nova Psicologia do Sucesso*, Dweck (2017) esclarece que ao adotarmos um *mindset* nós ingressamos em um mundo novo, que pode ser das características fixas ou então das qualidades mutáveis. Para ela, esses *mindsets* são crenças poderosas que estão em sua mente e que você pode mudá-las para atingir seu crescimento e seus objetivos.





O *mindset* fixo pode ser compreendido como uma mentalidade imutável, construída a partir de referenciais limitantes ao bom desenvolvimento de suas habilidades e competências, dificultando e até mesmo impedindo a conquista de objetivos pessoais e profissionais através do seu desempenho. Para Ferreira (20, p. 15), “O *mindset* Fixo de Desempenho englobaria o indivíduo que, focado em seu desempenho e na manutenção do seu *status quo*, obtém satisfação em mostrar sua competência e compete com os colegas para mostrar que é o melhor naquilo que faz”.

O processo de identificação dos modelos mentais caracteriza-se pela interpretação de nossa consciência sobre mundo que nos cerca e a realização de interações e diálogos que permitam compartilhar informações importantes sobre nossas relações, condutas e experiências que possam impactar na vida e no trabalho. O uso desses modelos mentais e a contribuição dos diferentes mecanismos que auxiliam na obtenção dos resultados desejados através de novos comportamentos definem o *mindset* de sucesso.

O mapeamento dessas características está presente na literatura apresentada pela Neurociência, Psicologia, Administração, e demais áreas, evidenciando a importância de se investigar o *mindset* de crescimento, a sua relação com metas e objetivos e as contribuições para pessoas e organizações. “Vale destacar que o meio envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, com base em sua possibilidade e capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de sua representação do mundo e dos elementos a ele associados”. Toni et al. (20, p. 540).

A complexidade do assunto permite pesquisas específicas para a área de gestão, com o uso de técnicas e ferramentas que identificam e avaliam os efeitos psicológicos para os indivíduos, influenciando em seu processo criativo e na tomada de decisões. Observa-se uma relação direta de nossas ações e a maneira como reagimos aos fatos. Nosso sistema de crenças vai interferir nas nossas escolhas, pois somos tomados pelo estado motivacional e pelo senso de merecimento. Para Gonçalves et al. (2017, p. 04): “Cabe então ao indivíduo construir parâmetros razoáveis (ou modelos mentais) tanto para tomada de decisão quanto para condução de seu comportamento, sempre que confrontado com situações diversas”.

Os estudos também devem considerar toda a cadeia que rege os negócios internacionais e as relações construídas para atender de forma integrada as necessidades do mercado. Exige preparo técnico e emocional que promovam a superação das dificuldades e desafios impostos pela alta competitividade nas demandas por produtos e serviços. Dessa





forma, gestores e demais envolvidos nos processos deverão estar sintonizados com os parâmetros de referência para um *Global Mindset*, requisito necessário a uma vantagem competitiva para o mercado internacional.

“Assim define-se o líder global como flexível o suficiente para ampliar o seu mapa cognitivo, facilitando o enfrentamento das adversidades advindas de diferentes contextos e estando aberto aos relacionamentos com diferentes pessoas em constante processo de aprendizagem, a qual deve ser buscada por meio de processos cognitivos variados, ajustando-se culturalmente”. Mozzato, Grzybovski (2018, p. 81). O *Global Mindset* combina diferentes estratégias individuais e de equipes para o fortalecimento das ações desenvolvidas no meio internacional e colabora para a compreender a importância do tema para as organizações.

Os modelos mentais de sucesso apresentados pelos autores contribuem para uma análise específica dos conceitos que definem os níveis neurológicos, mapeando características e comportamentos favoráveis, numa tentativa otimista e inovadora de reconhecer possíveis mecanismos de contribuição para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos. Marques, Carli (2012) apresenta uma estrutura explicativa sobre esses níveis neurológicos através de percepções e conhecimento. Segundo os autores, os níveis são de ambiente, conhecimento, comportamento, capacidades e habilidades, crenças e valores, identidade, afiliação e legado. Essa analogia nos permite refletir sobre a visão perceptiva sobre o mundo que nos cerca.

Sistemas organizacionais complexos passam por transformações profundas em suas estruturas e organogramas funcionais para adaptarem-se às novas demandas do mercado, desafiando especialistas e gestores sobre as novas competências e habilidades necessárias ao contínuo processo de globalização de seus negócios. Profissionais preparados emocionalmente para encarar os desafios diários passam a configurar o perfil desejado por líderes e empresas de todo o planeta. Em sua obra *A Era do Talento*, Crowdhury (2003) propõe a criação de uma atitude vencedora para si mesmo hoje. Argumenta que o pensamento positivo estimula a confiança e a determinação de vencer, adotando assim a atitude de nunca desistir, transformando obstáculos em degraus e criando novas maneiras de pensar. Segundo o autor, quando algo sai errado é preciso evitar o pânico, concentrando-se em coisas positivas que podem ser feitas nesse momento, promovendo o ambiente de trabalho com a mesma satisfação mental que busca para si mesmo.





O conceito de crença reforça a teoria sobre a influência dos pensamentos na construção de uma mentalidade de crescimento, indicando a possibilidade de novas reflexões sobre o verdadeiro papel dos profissionais em ambientes organizacionais cada vez mais complexos e competitivos. Para Pires (2013, p. 137) “A crença pode ser concebida como um “condicionamento psico-cognitivo” de acesso inteligível e explicativo da vida, do mundo e das coisas existentes. Ela pode ser definida também como “fundamento intencional do agir””. As crenças influenciam no processo de escolha e no comportamento dos indivíduos.

Muitas estratégias são usadas e podem fazer a diferença no processo de autoconhecimento e construção de uma mentalidade de sucesso. No entanto, planejamento, hábitos produtivos, estudo, dedicação e estratégia pessoal são elementos que determinarão um caminho mais assertivo para conquistas futuras. Para Sampaio (2012), a auto avaliação, equilíbrio, trabalho duro, ampliação das competências, busca pela excelência e pela felicidade são fundamentais no processo de autodesenvolvimento, gerando forças extraordinárias e valores indissociáveis à conquistas dos objetivos.

Dentro da literatura pesquisada podem ser observados muitos indicadores que reforçam a importância da gestão comportamental e do estudo sobre modelos mentais. Essa análise contribui para o alcance de resultados de forma inovadora a partir de novas competências e comportamentos que transformam as relações existentes dentro dos ambientes organizacionais. Esses novos resultados podem ser atingidos com a combinação de várias ferramentas, entre elas a Programação Neurolinguística e a Psicologia Positiva.

“Programação Neurolinguística (PNL) é o estudo do que promove êxito no pensamento, na linguagem e no comportamento. É uma forma de codificar e reproduzir a excelência que lhe permite alcançar consistentemente os resultados que deseja tanto para si mesmo quanto para os seus negócios”. Knight (1998, p. 02). Os conceitos e definições apresentados só reforçam a importância dessas técnicas para o desenvolvimento contínuo dos diferentes talentos que compõem as estruturas organizacionais, transformando o ambiente de negócios e sua representatividade social.

Como tema integrante das diferentes estratégias usadas está a Psicologia Positiva, campo de estudo responsável por investigar e analisar os eventos positivos e as diferentes influências do meio em relação a prosperidade e realização das pessoas, considerando fatores determinantes como a resiliência, inteligência emocional, relacionamentos e a busca da felicidade de forma integral. Para Machado, Matsumoto (2020, p. 29), “A Psicologia Positiva é a ciência que estuda a experiência subjetiva positiva, as potencialidades e virtudes humanas





e as instituições que promovem a qualidade de vida, contribuindo para a compreensão e o desenvolvimento dos fatores que permitem a prosperidade dos indivíduos e comunidade”.

São muitas as contribuições de autores e profissionais especializados que indicam os possíveis caminhos que levam a realização pessoal e sucesso profissional. Apresentam informações relevantes e pesquisas sobre as estruturas mentais caracterizadas como lineares que dificultam ou impedem novas atitudes orientadas para o sucesso. De acordo com Netto (2018), não existe fórmula mágica ou receita para ser bem-sucedido na sua vida pessoal, social ou profissional, e que o segredo está em nossos próprios comportamentos, ações e atitudes, desenvolvimento de bons hábitos, com a realização de uma boa gestão das emoções. Para o autor, é preciso estar disposto a eliminar vários hábitos antigos e ter iniciativa para dar lugar a novos hábitos, mudando a forma como vemos o mundo.

A adoção de estratégias eficazes colabora para o processo de desenvolvimento dos diferentes talentos inseridos no ambiente organizacional, oportunizando mudanças significativas na gestão das pessoas e suas atividades profissionais. Dentro dessa dinâmica de valorização das competências é imprescindível reconhecer a importância de programas que identifiquem e desenvolvam os pontos fortes desses indivíduos, condição necessária para o sucesso em tempos de inovação e revolução tecnológica. Para Buckingham, Clifton (2008, p. 12):

No coração dessa revolução, a revolução dos pontos fortes. No coração dessa revolução há um mandamento simples: a grande organização deve não apenas se ajustar ao fato de que cada funcionário é diferente, ela precisa também tirar proveito dessas diferenças. Deve ficar atenta às pistas dos talentos naturais de cada colaborador e situar e tratar cada pessoa de modo que seus talentos sejam transformados em genuínos pontos fortes. Alterando o modo como seleciona, avalia, desenvolve e canaliza as carreiras de seu pessoal, essa organização revolucionária deve construir toda a sua dinâmica em torno dos pontos fortes de cada pessoa.

Considerando a importância dos temas estudados e apresentados no presente artigo, conclui-se que as mudanças geradas pela adoção de novas tecnologias geram transformações no cenário econômico e empresarial jamais visto em épocas anteriores, contribuindo para novas reflexões sobre o uso dessas tecnologias e as consequências para pessoas e organizações. Essa nova realidade transcende o ambiente de trabalho e influência no comportamento humano, gerando novas perspectivas ligadas ao autodesenvolvimento e mapeamento de novas mentalidades, valorizando a excelência profissional e o propósito de vida de cada indivíduo.



3 Considerações Finais

Uma nova realidade econômica impulsionada pela adoção de novas tecnologias passou a vigorar nas estruturas organizacionais e nas políticas de novos negócios em espaço global, transformando as atividades empresariais e seus organogramas institucionais. Essas mudanças exigem de gestores e colaboradores muita disciplina, profissionalismo e formação intelectual, com especial atenção para o desenvolvimento de novas competências e perfil comportamental engajado com novas atividades envolvendo inovação e transformação digital.

Ao investigar os autores referenciados e as produções científicas disponíveis foi possível levantar informações importantes sobre os temas apresentados, evidenciando meios e técnicas usados no desenvolvimento de liderança e autoconhecimento através das diversas estratégias usadas para desenvolver um *mindset* de sucesso. Muitos autores relatam sobre o uso dessas ferramentas em ambiente organizacional, definindo novos objetivos e contribuindo positivamente para a formação de equipes altamente eficientes e preparadas emocionalmente para novos desafios em um contexto econômico internacional.

O estudo dos referenciais permitiu a compreensão dos conceitos que definem e diferenciam o *mindset* fixo do *mindset* de crescimento, colaborando para a introdução de novas estratégias em ambiente organizacional e que contribuam para uma trajetória de sucesso na vida pessoal e profissional. A pesquisa permitiu realizar uma abordagem teórica sobre o papel da Psicologia Positiva e da programação neurolinguística no desenvolvimento humano através dos modelos mentais e sua colaboração para o autodesenvolvimento e gestão das emoções.

Pela importância do tema apresentado e sua relevância para o meio acadêmico e organizacional, sugere-se a continuidade das pesquisas que promovam novas reflexões sobre a complexidade da mente humana, os modelos apresentados pelos diferentes autores e a aplicabilidade das diferentes ferramentas e técnicas que são usadas para treinar e desenvolver talentos, contribuindo assim para o sucesso das pessoas e organizações.

Referências Bibliográficas

Buckingham, M., & Clifton, D. C. (2008). Descubra seus pontos fortes. (M. Molina, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Sextante.



Bussler, N. R. C., Serra, F. A. R., Pinochet, L. H. C., & Toledo, I. M. R. R. (2020). A neurociência como tendência de método em pesquisas na área de administração [online]. In Anais do VIII SINGEP/8ª Conferência Internacional do CIK. Recuperado de <http://submissao.singep.org.br/8singep/anais/arquivos/107.pdf>

Cosenza, R. M., & Guerra, L. B. (2011). Neurociência e Educação: como o cérebro aprende [e-book]. Porto Alegre, RS: Artmed. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536326078/>

Crowdhury, S. (2003). A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento [e-book]. (S. Midori, Trad., M. C. Mendes, Rev. Téc.). São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil. Recuperado de <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/261/pdf/0?code=hNGcGB+cnUDZGVF EgWOCaAHrk0AEbca1jM26tTzbRMvTLzZy11tjUygDapuvP01e22/zrniOYKtqqAwg4LSQkw==>

Dweck, C. S. (1946). Mindset: a nova psicologia do sucesso [e-book]. (S. Duarte, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Objetiva. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXxtaW5kc2V0Y2Fyb2xkd2VjazAwM3xneDo2MTc0ZGU4ZGYzYTI4YWUw>

Ferreira, F. L. (2018). Mindset de crescimento como modificador do potencial empreendedor: um estudo experimental em startups. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD, Belo Horizonte, MG. Recuperado de https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-BA7HSN/1/disserta_o_final_1_.pdf

Ferreira, F. L., Bandeira, P. O., & Gonçalves, C. A. (2019). Mindset, dificuldade em se empreender e o potencial empreendedor: uma abordagem confirmatória com estudantes graduados em Administração [online]. Revista das Ciências da Administração, 21(55), 51-68. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7871868>





Gonçalves, L. H., Silva, A. C. J., Bortolotti, M. A., & Pessali, H. F. (2017). Hábitos e padrões de comportamento: um estudo sobre o acesso à informação [online]. In Anais do VII Conbreprou. Ponta Grossa, PR: Aprepro. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324537135_Habitos_e_Padros_de_Comportamento_um_estudo_sobre_o_acesso_a_informacao

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2015). Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações [e-book]. (Noveritis do Brasil, Trad.). 11ª ed. São Paulo, SP: Cengage Learning. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/>

Knight, S. (1998). A programação neurolinguística e o sucesso nos negócios: a diferença que faz a diferença [e-book]. (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trans.). Ediouro. Recuperado de <http://www.rbenche.com.br/intranet/upload/A%20ProgramacaoNeurolinguisticaSucessonosNegocios.pdf>

Leite, L. S. (2020). Psicologia Comportamental [e-book]. São Paulo, SP: Érica. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533018/>

Lent, R. (2018). Neurociência da mente e do comportamento [e-book]. (Coord.). Rio de Janeiro, RJ: Guanabara Koogan. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-277-1994-0/>

Machado, L., & Matsumoto, L. S. (2020). Psicologia positiva e psiquiatria positiva: a ciência da felicidade na prática clínica. (D. V. Jeste, Pref.). 1ª ed. Barueri, SP: Manole. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555760194/>

Marques, J. R., & Carli, E. (2012). Coaching de carreira: construindo profissionais de sucesso. São Paulo, SP: Editora Ser Mais.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2018). Global Mindset: premissa para desenvolver vantagem competitiva em mercado internacional [online]. Internext/ESPM, 3(1), 77-89. Recuperado de <https://internext.espm.br/internext/article/view/387>





Netto, I. G. (2018). A escolada do sucesso: as 100 maiores virtudes para alcançar o sucesso na vida pessoal, social e profissional [e-book]. São Paulo, SP: Labrador. Recuperado de <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/167952/pdf/0?code=z5VV0Nh eRDwryOxFkemr2cqjb+3shiM5dBWCCqe2beh+jRSY+TgOfBbDCI3BR780mncy eoJ3C+oO0 T6T7o96mQ==>

Pires, A. C. (2013). Sistema de estruturação de crenças sociointerativo: Estruturação de crenças, lógicas de interação e processos de contingenciamento [online]. Psicólogo informação, 17(17). Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-88092013000200010&lng=pt&tlng=pt

Rosa, J. A. (2012). Carreira, planejamento e gestão. São Paulo, SP: Cengage Learning.

Sampaio, M. (2011). Coaching de Carreira. Uma nova estratégia para orientação profissional e projeto de vida dos jovens. São Paulo, SP: Rideel.

Sampaio, M. (2012). Escolha certa: como tomar a melhor decisão hoje para conquistar uma carreira de sucesso amanhã. São Paulo, SP: DSOP Educação Financeira.

Tolle, E. (2000). O poder do agora: um guia para iluminação espiritual. (I. S. G. Lima, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Sextante.

Toni, D., Mattia, A., Larentis, F., Silva, M. G., & Milan, G. S. (2013). O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências [online]. Gestão.org, 10(3), 537-566. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21720>

Veloso, E. F. R. (2012). Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil. Desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo, SP: Atlas S. A.



O DESAFIO DE LIDERAR E PROMOVER TALENTOS DA GERAÇÃO Z EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

As Diferentes Perspectivas Do Ambiente De Trabalho E Da Carreira Para Alunos Dos Cursos Técnicos Em Administração E Recursos Humanos

Jerry Antonio Raitz Maier¹
Hugo Silva Ferreira²

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo das diferentes literaturas que apresentam o tema liderança para a geração Z e as estratégias utilizadas pelas empresas para construir um ambiente favorável e apropriado à atração e retenção desses talentos. Identifica os fatores que contribuem para a melhoria das práticas organizacionais e o desenvolvimento de competências necessárias para liderar essa geração que nasceu conectada e busca conciliar os seus propósitos pessoais com sucesso na carreira. Reúne a contribuição de diferentes autores sobre os fatores que contribuem para motivar, remunerar e liderar os jovens que representam a geração Z. Apresenta uma pesquisa qualitativa sobre a empregabilidade e grau de satisfação em relação à remuneração, comunicação, feedback, perfil de liderança dos gestores e expectativas sobre o modelo organizacional ideal para trabalhar. Estudantes dos cursos técnicos em Administração e Recursos Humanos participaram da pesquisa, contribuindo com a suas experiências em ambiente organizacional, expectativas sobre o mercado de trabalho e os fatores que motivam para a busca de novas oportunidades profissionais e realização pessoal.

Palavras-chave: Liderança, Geração Z, Satisfação, Organizações.

Abstract:

This paper has as objective to introduce a study of different literatures that introduce Generations Z leadership and strategies used by companies to build a favorable and appropriate environment to attract and retention of talents. Identifies the factors that contribute to the improvement of organization activities and of development of skills needed to lead this generation that was born connected and seeks to reconcile their personal purposes with career success. It brings together contributions from different authors about factors that contribute to motivate, pay and lead the young people who represent the generation Z.

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com



Presents a qualitative research about employability and degree of satisfaction with remuneration, communication, feedback, leadership profile of managers and expectations about the ideal organizational model to work. Students of technical courses in Administration and Human Resources participated in the research, contributing to their experiences in an organizational environment, expectations about the labor market and the factors that motivate to search for new professional opportunities and personal fulfillment.

Keywords: Leadership, Z Generation, Satisfaction, Organizations.

1 Introdução

O mundo dos negócios configura-se a partir dos diferentes processos que envolvem as complexas redes de infraestrutura e plataformas digitais estrategicamente desenvolvidas para atender seus clientes de forma rápida e interativa, transformando as relações comerciais e as atividades profissionais dentro das organizações. São muitas as contribuições advindas das diferentes gerações que integram a hierarquia funcional das equipes e dos setores que compõem os organogramas empresariais. Para Rech et al. (2017, p. 155), “Atualmente é discutido entre os pesquisadores do assunto a existência de cinco grupos geracionais coexistindo no ambiente de trabalho: os veteranos, os baby boomers, a geração X, a geração Y e por fim a geração Z”. Muitos fatores influenciam na tomada de decisão e na definição de novas estratégias, contribuindo para a implementação de novas ações que determinam as relações comerciais e os processos de produção. A competição, o excesso de oferta, a expectativa dos clientes e a globalização são fatores que influenciam nos processos de gestão, requerendo dos líderes e gestores um perfil de liderança pautado em valores pessoais para soluções institucionais. Dessa forma, a dinâmica da força de trabalho sofre mudanças significativas na atual conjuntura econômica e exerce influência direta nos processos que envolvem a seleção e retenção de novos talentos, com especial atenção para a geração Z.

A dinâmica do mercado apresenta muitas variáveis que influenciam na escolha das carreiras e na busca por oportunidades que atendam de forma harmônica os propósitos da vida pessoal e as práticas profissionais desenvolvidas dentro dos ambientes organizacionais. “Sobre as expectativas que são mais comuns aos seres humanos, pode-se afirmar que uma delas tem a ver com a vida profissional, quando a pessoa inicia sua carreira no mercado de trabalho, recebe promoções, muda de cargo, etc., sem ter a certeza quanto ao futuro profissional, somente esperanças de que tudo seja melhor”. Trindade (2018, p. 22). O estudo realizado a partir dos referenciais bibliográficos e as pesquisas já consolidadas evidenciam a





importância do tema para a área acadêmica e empresas que recebem esses novos profissionais que integram a geração Z.

A formação de nível técnico contempla uma demanda significativa de profissionais inseridos nos organogramas organizacionais por estar voltada às demandas do mercado, atendendo de forma rápida e dinâmica as necessidades técnicas e funcionais das equipes de trabalho. Com conteúdo focado na prática, a formação técnica contribui para a obtenção de mão de obra especializada e qualificada, representando um grande diferencial competitivo para líderes e empresas. O trabalho de investigação propõe uma análise sobre os fatores que contribuem para a satisfação, motivação e retenção de talentos da geração Z. Colabora para as pesquisas já realizadas sobre o tema e apresenta um estudo realizado com estudantes dos cursos técnicos em Administração e Recursos Humanos, onde permite avaliar os aspectos demográficos, socioeconômicos, motivacionais e expectativas sobre o mercado de trabalho. A metodologia utilizada foi a bibliográfica de caráter exploratório descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa.

2 A Liderança Para A Geração Z: Perspectivas E Oportunidades Para Estudantes Do Curso Técnico Em Administração E Recursos Humanos

2.1 As diferentes abordagens sobre modelos de liderança e suas contribuições para as equipes e suas organizações

Uma nova ordem global passa a vigorar nos ambientes organizacionais a partir das novas tecnologias e dos processos que envolvem a inovação, provocando mudanças profundas na forma de administrar os recursos e atender as diferentes demandas que compõem o mercado consumidor. Essas transformações interferem nos diferentes formatos que constituem a estrutura funcional dos espaços produtivos e nas estratégias que são usadas para minimizar os impactos causados pela livre concorrência.

Nestes tempos de grandes transformações, em que a mudança e a inovação são as únicas constantes, cabe aos gestores não só a capacidade para atuar de forma eficaz com os *cutbacks*, mas, sobretudo, ter habilidades necessárias para obter resultados em contextos de risco. Os caminhos que desafiam todo gestor em qualquer lugar implicam modificações econômicas, políticas e sociais. Algumas dessas mudanças ocorrem de modo massivo e outras são de influência global. Os novos modelos de





negócio configuram-se em ambientes que desenham o sucesso ou o fracasso de uma organização, e é por esse motivo que aquele que a dirige deve ser, cada vez mais, um trabalhador do conhecimento. Os objetivos desse gestor se desenvolvem considerando o aproveitamento de oportunidades e de tecnologias, mas considerando, em sua maioria, principalmente a construção de culturas organizacionais que permitam obter e manter vantagens no campo de atuação da organização. Oliveira et al. (2006, p. 50).

Esse cenário cada vez mais competitivo e globalizado pode representar grandes oportunidades para as empresas que estão buscando se modernizar e atender de forma otimizada às necessidades do consumidor. Práticas consideradas inovadoras contribuem na modernização dos processos que caracterizam a base produtiva, interferindo na dinâmica das organizações e nos resultados obtidos com a implantação dessas novas tecnologias. “Atualmente, nossa sociedade vive na era do conhecimento, em que o capital humano é a principal força do crescimento econômico, ao lado da habilidade e da atitude das pessoas”. Oliveira et al. (2006, p. 16). As boas práticas de gestão interferem no desenvolvimento organizacional e permitem a elaboração de novas estratégias que impulsionam o desempenho das equipes, em resposta às novas exigências impostas pela dinâmica da globalização e dos negócios internacionais.

Em um ambiente competitivo e instável, caracterizado por mudanças nas estruturas e nas diferentes formas de gerir os recursos, compete aos gestores e executivos administrar com competência e responsabilidade os meios necessários para a modernização das organizações. Nesse contexto, o conceito sobre liderança ganha importância, incorporando aos processos gerenciais um conjunto de características e habilidades essenciais para a gestão de equipes e busca por novos resultados. “As pessoas que fazem parte do processo precisam ser geridas de forma que o líder conheça suas potencialidades, suas expectativas, suas competências, para que essas, quando inseridas num projeto, contribuam de uma maneira mais efetiva e eficiente”. Ferraz (2015, p. 03).

A adoção de estratégias eficazes e o desenvolvimento contínuo das equipes pode caracterizar o grande diferencial dessas empresas para enfrentar a concorrência e obter resultados satisfatórios em seus negócios. No controle dessas ações encontram-se profissionais altamente preparados e qualificados em diferentes funções de gestão e liderança. “Líder, chefe, administrador, gerente. Embora esses termos sejam utilizados de forma análoga, será que tem o mesmo significado? Podemos dizer que poderiam referir-se à mesma coisa,





pois o ideal seria que um chefe fosse um líder, mas essa nem sempre é a realidade”. Escorsin, Walger (2017, p. 21).

As diversas teorias apresentadas tentam explicar e exemplificar os diferentes modelos de liderança, contribuindo para as reflexões sobre as principais características do líder e suas atribuições em relação à empresa e seus liderados. Quando pensamos em liderança é provável que muitas teorias e conceitos estejam presentes em nossa mente, definindo as competências, habilidades e características necessárias para a compreensão do que seja um líder. Para Xavier (2019, p. 13), “Liderar pode ser compreendido como um elemento atrelado aos processos de estímulo e condicionamento das pessoas a conquistarem suas metas, apresentando sugestões, apoiando e apontando o caminho. Assim, o líder não é o que lidera, mas, sim o que é reconhecido como tal”.

Em sua obra sobre o profissional do futuro, Morais (2013) destaca as principais características e comportamentos essenciais necessários para uma visão empreendedora e conectada com a realidade apresentada nos últimos anos, onde a transformação digital e renovação dos processos influenciaram na busca por profissionais com habilidades gerenciais e traços de liderança que permitam realizar a condução de seus colaboradores.

Para o autor, a dimensão empreendedora caracteriza-se pela busca de novas oportunidades, iniciativa e visão de futuro, estabelecimento de metas, persistência, comprometimento, comunicação e rede de relacionamentos. Envolve também a espiritualidade nos negócios, bom humor e otimismo, gentileza, comportamento solidário, disciplina e ética. Neste contexto, a liderança pode ser alcançada por diferentes aspectos e supera os conflitos envolvendo a gestão de recursos e processos, como enfatiza Ferraz (2015, p. 03): “Mais do que simplesmente chefiar, liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe e gerem os resultados desejados pela empresa. O líder é um agente estratégico dentro da organização. Em grande parte, dele dependem os bons resultados e o crescimento do negócio. Para liderar é preciso estar aberto aos desafios. Não existe uma receita, uma fórmula mágica. É algo que deve ser construído no dia a dia”.

Blanchard (2019) apresenta o modelo de liderança situacional desenvolvido em parceria com Paul Hersey, pela Ohio University em 1968. Após revisarem o primeiro modelo proposto, chegaram ao SLII[®], o qual perdura como uma das mais eficazes abordagens de gerenciamento e motivação de pessoas, onde através da comunicação, esse modelo encara a parceria entre o líder e as pessoas que ele apoia e depende delas para o sucesso do negócio. Tem como lema os tratamentos diferentes para pessoas diferentes. A base do modelo está na





crença de que as pessoas podem e querem crescer, não existindo um único estilo de liderança considerado o melhor para incentivar o crescimento. Sua aplicação deve ser feita sob medida, respeitando cada situação. São muitas as contribuições encontradas nos referenciais bibliográficos, colaborando para o levantamento de informações e estratégias consideradas eficazes para a prática de liderança nos ambientes corporativos.

O sucesso das empresas depende do alto desempenho e excelência de suas equipes, desafiando projeções conservadoras no objetivo de alcançar resultados que atendam as demandas necessárias à sobrevivência dos negócios.

Com as mudanças globais também houve uma grande transformação no mundo do trabalho. Como consequência, a busca por novas oportunidades que promovam o sucesso profissional, oportunizando também a qualidade de vida e realização pessoal dos indivíduos. Para Viana (2018), o líder deve cultivar três adjetivos que são essenciais para a condução dos diferentes processos que envolvem seus liderados: a confiança, o acolhimento e o sentimento de acolhimento.

Dessa forma, dificilmente vai colher outras características da equipe. Seus liderados observam seus líderes e reproduzem sua conduta. Essa liderança mostra de forma genuína que os liderados fazem parte da organização, cultivando o sentimento de pertencimento. O líder precisa ter coração genuíno, mantendo a coerência e alinhamento com a trajetória planejada e compartilhada por todos.

O Estudo dos modelos de liderança contribui para a compreensão das diferentes competências e habilidades necessárias ao gestor que administra e coordena os processos produtivos, atendendo também de forma dinâmica e democrática aos interesses e propósitos de seus liderados. Compreende a ação de despertar o pertencimento e a confiança necessária dos colaboradores, rompendo com as práticas consideradas ultrapassadas, com objetivo de renovar e revigorar a energia das equipes e seus gestores.

2.2 O desafio de liderar e promover talentos da geração Z em ambientes organizacionais

As mudanças identificadas nas estruturas organizacionais e nos modelos de gestão demonstram uma necessidade crescente de propostas inovadoras que integrem os objetivos das empresas e a realização pessoal e profissional de seus colaboradores. Ao considerar a complexidade dos desafios enfrentados nesse momento de mudanças globais e os diferentes





conflitos gerados pela sociedade de consumo, os organogramas funcionais refletem a realidade apresentada pelo atual mercado de trabalho. Na busca por uma oportunidade, os jovens estão atentos para os fatores que atendam seus anseios profissionais e que reconheçam a sua colaboração na realização de projetos inovadores, permitindo autonomia nas atividades e abertura para novas contribuições. As novas gerações estão preocupadas com a inserção no mercado de trabalho e o legado que podem deixar para a sociedade, evidenciando mudanças profundas na gestão de carreiras e liderança dessas novas equipes.

“São compreensíveis as transformações observadas no mundo do trabalho, pois orientam para uma nova realidade que transcende as novas perspectivas e oportunidades para os futuros profissionais, em especial para a chamada de geração Z. Os padrões atuais de recrutamento e seleção, plano de carreira, promoção e nível salarial estão cada vez mais precisando ser repensados. E, essas mudanças, tornam-se fundamentais para a garantia e o sucesso na retenção desses talentos”. Rech et al. (2017, p. 153).

No intuito de esclarecer as características que melhor definem essa geração, o presente estudo apresenta alguns conceitos que colaboram para a compreensão do objeto de pesquisa. De acordo com a descrição de Barros et al. (2017), a geração Z é representada pelos nascidos a partir de 1990. Já nasceram conectados à internet e identificados como multitarefas. São mobilizados por causas socioambientais e influenciados pelo seu círculo social na escolha de produtos e marcas. Em decorrência da instável situação do contexto econômico e político mundial, eles vivenciaram desde muito novos os problemas da atual conjuntura, sendo considerados mais maduros do que as gerações anteriores. Possuem habilidades para processar muitas informações ao mesmo tempo.

No quesito profissional, possuem menor confiança nas corporações, com maior poder de escolha e grande desejo de estrutura, com a sensação de personalização de tudo o que fazem.

Trindade (2018) explica que as empresas devem compreender que em cada época, uma nova geração vai ser inserida no mercado de trabalho e a geração Z chega com novidades, criatividade e novas aspirações. Quando seus integrantes sentem que não tem mais espaço na organização, se sentem motivados a buscar ambientes adequados aos seus desejos e ideais, condição que uma empresa tradicional não pode oferecer. Com isso, essa geração procura em seus líderes a imposição de um ritmo acelerado e criação de um ambiente descentralizado, propício para a participação e orientação dentro do contexto que atuam, com as novas perspectivas que se apresentam e ambiente de desafios constantes.





2.3 Formação técnica e a geração Z

Ao analisarmos as atuais estruturas funcionais podemos perceber um crescimento significativo na procura por diferentes metodologias e ferramentas que auxiliam no desenvolvimento dos profissionais que atuam como gestores, evidenciando a importância de identificar modelos de liderança compatíveis com a promoção dos futuros profissionais da geração Z, representados por muitos jovens que frequentam os cursos técnicos, com o objetivo de desenvolver suas habilidades e competências de forma estratégica, com inserção mais rápida e alinhada às necessidades do mercado de trabalho.

A educação profissional e tecnológica tem como base a preparação e a formação profissional, para ocupações específicas no mercado de trabalho, dentro dos amplos espectros das diferentes e variadas carreiras de natureza profissionais e tecnológicas. O exercício de uma determinada ocupação sempre estará ligado a uma carreira que, por sua vez, envolve o domínio de uma dada área do conhecimento, cuja as características e peculiaridades desses conhecimentos determinam os diversos níveis de suas ocupações e, conseqüentemente, o nível de conhecimentos necessários ao seu pleno desenvolvimento. Nascimento (2010, p. 32).

As profissões em nível técnico têm um papel fundamental nas atividades organizacionais, reforçando a importância de investimentos em programas de treinamento e autodesenvolvimento de seus colaboradores, superando paradigmas referentes às funções categorizadas como operacionais, reconhecendo a importância estratégica desses profissionais para as práticas produtivas das empresas. Schwartzman, Castro (2013, 613), contribuem para as reflexões sobre os desafios da formação técnica desses estudantes e as certificações que reconhecem formalmente os conhecimentos, habilidades e competências através da experiência e da prática:

O Brasil precisa ampliar muito significativamente sua capacidade de proporcionar educação profissional em todos os níveis. Para isto, precisa sair do falso dilema entre um sistema de educação fragmentado e estratificado de um lado, e o sistema pretensamente integrado da “politecnia”, do outro. A maneira de fazer isso é abrir espaço para apoiar iniciativas, identificar competências de formação que existem nos diversos setores da sociedade, permitir o desenvolvimento de alternativas de formação e certificação nos diferentes níveis da educação, formal e informal, além de apostar na descentralização, evitando a criação de grandes burocracias estatais cuja capacidade de ação é, no mínimo duvidosa.

O presente estudo pode ser classificado como interdisciplinar porque abrange as áreas da educação, psicologia e administração. Atende aos interesses dos diferentes profissionais





que exercem cargos de liderança e gestão, docentes e pesquisadores envolvidos em projetos de recrutamento e seleção, planejamento de carreiras e retenção de talentos. De acordo com Nascimento (2010), a integração entre a escola e a empresa é essencial para o estreitamento das relações que justificam a oferta desses cursos, pois atende às necessidades dos recursos humanos qualificados que representam as diversas demandas das empresas. Por outro lado, nenhuma empresa poderia suprir integralmente uma completa formação de seus recursos humanos somente pela oferta de programas de treinamento.

Com o mesmo grau de relevância, as certificações contribuem para ampliar as possibilidades de formação e qualificação das equipes que integram os organogramas dos sistemas de produção. “Quando bem implementados, os sistemas de certificação estabelecem os padrões de competências e conhecimentos esperados das diversas atividades profissionais, proporcionam aos trabalhadores uma credencial que é reconhecida e valorizada no mercado de trabalho e aos empregadores e público em geral uma referência que pode ser utilizada no momento da contratação de um funcionário ou de um serviço”. Schwartzman, Castro (2013, 607).

A análise prévia e estudos concluídos confirmam as ações estratégicas já realizadas pelas instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, ofertando a educação técnica e verificando as diversas possibilidades de formação, assim como os métodos e ferramentas utilizados na condução e orientação desses estudantes para o mercado de trabalho. O levantamento das expectativas em relação às oportunidades existentes no mercado contribui para as práticas de formação e desenvolvimento profissional, aliado à qualidade de vida e realização pessoal dos jovens que representam a geração Z.

2.4 Procedimentos Metodológicos e Resultados da Pesquisa

Para alcançar o objetivo esperado foi realizada uma pesquisa prévia das diferentes publicações que tratam do tema, atentando para a tipologia da pesquisa, a metodologia utilizada para a coleta de dados e os resultados obtidos através das análises, com atenção especial para os indicadores sobre a satisfação, motivação e expectativas da geração Z em relação ao mercado de trabalho. A pesquisa tem caráter exploratório descritivo, com etapa qualitativa que investiga as principais contribuições dos autores sobre a educação técnica profissional, os diferentes modelos de liderança usados nos processos organizacionais e os desafios e oportunidades gerados para a chamada geração Z na atual conjuntura econômica



global. Já a etapa quantitativa da pesquisa é estruturada com o objetivo de realizar o levantamento de informações relevantes sobre os diferentes fatores que motivam e atraem os profissionais estudantes para um ambiente organizacional.

O estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino do Estado do Paraná – Colégio Estadual São José, com a aplicação de um questionário eletrônico de múltipla escolha para alunos dos cursos técnicos em Administração e Recursos Humanos, possibilitando a realização de uma análise qualitativa sobre fatores que influenciam na escolha e no comportamento dos futuros profissionais formados nos referidos cursos técnicos. As questões foram elaboradas seguindo os modelos já utilizados por outros autores, contribuindo para a correta abordagem dos elementos que estruturam o trabalho de investigação. A utilização desse questionário possibilitou a coleta de dados demográficos, socioeconômicos, de comunicação institucional, liderança, motivação e expectativas sobre a escolha de uma organização ideal para trabalhar.

No primeiro momento foi realizada uma análise qualitativa dos referenciais selecionados para o estudo, considerando os resultados obtidos por pesquisas anteriores, atentando para a motivação, remuneração e as expectativas profissionais, as quais esses jovens anseiam para uma carreira de sucesso.

Após aprofundar o entendimento sobre os conceitos, foi aplicado o questionário eletrônico com questões fechadas, com a finalidade de avaliar a percepção e conhecimento desses estudantes sobre os aspectos de liderança, remuneração, motivação e expectativas sobre suas futuras atividades profissionais.

A etapa quantitativa possibilitou identificar as diferentes perspectivas desses estudantes em relação ao grau de satisfação com o trabalho realizado, a abertura da empresa para receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições, clareza e objetividade das orientações recebidas pelos liderados, autonomia e participação na tomada de decisão, reconhecimento pelos feitos e realizações, satisfação com o salário recebido, desenvolvimento e crescimento profissional, preparo para assumir novos desafios e responsabilidades, bem estar e qualidade de vida, recompensa e compensação, características esperadas de um líder/gestor e fatores que vão determinar a escolha da futura organização que idealiza para trabalhar e desenvolver suas competências e habilidades profissionais.

O questionário foi aplicado para um total de 35 estudantes que estão matriculados no curso Técnico em Administração e Recursos Humanos dos períodos matutino, vespertino e noturno. Desse total, 24 estudantes são do sexo feminino e 11 do sexo masculino. 77,1% dos



respondentes tem idade entre 17 e 20 anos, 17,1 tem idade acima dos 27 anos, 2,9% entre 26 e 27 anos e 2,9% entre 21 e 23 anos. 14,3% dos estudantes nunca trabalhou, 5,7% Já trabalhou, mas está desempregado, 22,9 % Trabalha e não está buscando uma oportunidade, 42,9 % Trabalha, mas está à procura de um novo emprego, 14,2% Faz estágio. 40% trabalha na área Administrativa, 13,3 % no comércio, 10% no serviço público, 10% na educação. 05 estudantes não responderam essa questão por não estarem trabalhando no momento da pesquisa. As demais áreas de atuação não foram pontuadas pelos estudantes.

Quanto a remuneração, 76,7 % dos respondentes recebem até um salário mínimo, 16,7% recebem entre um a três salários mínimos, 3,3% recebem entre três e cinco salários mínimos e 3,3% não tem remuneração. Questionados se a área que atuam é a mesma que estudam, 46,7% responderam que sim, 46,7% responderam que não e 6,6% responderam que atuam em áreas afins. Sobre o tamanho da organização, 16,7% trabalham em microempresas, 16,6% em pequenas empresas, 10% em médias empresas e 56,7% em grandes empresas. Quanto à área da empresa onde atuam, 10% responderam que trabalham na gestão pública, 16,7% na área de serviços, 33,3% no comércio e 40% em outras áreas.

Em relação ao grau de satisfação com o trabalho realizado, 36,7% sentem-se muito satisfeitos, 16,6% poucos satisfeitos e 46,7% responderam que se sentem mais ou menos satisfeitos. Para 26,7% dos respondentes a empresa está sempre aberta para receber e reconhecer críticas, opiniões e sugestões, 36,7% acham que quase sempre são ouvidos, 20% raramente conseguem contribuir com sugestões e 16,6% nunca são ouvidos. Em relação à clareza e objetividade das orientações repassadas pelos superiores, 66,7% dos estudantes responderam que sempre recebem essas orientações de forma correta, 13,3% acham que quase sempre são bem orientados e 20% declararam que raramente são bem orientados e conduzidos em suas atividades profissionais.

Perguntados sobre a autonomia e participação nos processos decisórios das empresas, 20,7% dos respondentes declararam que sempre participam das decisões, 27,6% quase sempre participam, 41,4% raramente participam das decisões e 10,3% nunca fazem parte desse processo. Quanto ao reconhecimento pelos feitos e realizações, 30% sempre são reconhecidos, 33,3% quase sempre, 30% raramente e 6,7% nunca são reconhecidos pelas suas empresas. Em relação ao salário recebido, 26,7% estão satisfeitos, 33,3% não estão satisfeitos e 40% responderam que estão mais ou menos satisfeitos. 33,3% acham que a empresa sempre promove desenvolvimento e crescimento pessoal, 16,7% responderam que a empresa quase





sempre investe no desenvolvimento, para 20% raramente a empresa faz isso e para 30% a empresa nunca promove o seu desenvolvimento e crescimento pessoal.

Os estudantes também foram questionados sobre o sentimento de aptidão e preparo para assumir novos desafios e responsabilidade no ambiente de trabalho. 80% dos respondentes declararam estarem preparados, 2,9% não se consideram preparados e 17,1% estão mais ou menos preparados para novas oportunidades. 14,3% acham que a empresa sempre se preocupa com seu bem-estar e qualidade de vida de seus colaboradores, 28,6% acham que quase sempre, 54,2% dos respondentes acham que a empresa raramente se preocupa e para 2,9% dos estudantes, as suas empresas nunca se preocupam com o bem-estar dos colaboradores. Em relação a forma de ser recompensado pelo trabalho realizado, 11,4% preferem a promoção, 57,1% o incentivo financeiro, 2,9% valorizam os prêmios, 25,7% os cursos e treinamentos e para 2,9% dos entrevistados, a flexibilidade é a melhor recompensa que a empresa pode oferecer.

Questionados quanto às características esperadas de um gestor, 25,7% declararam que desenvolver a equipe é a ação mais importante na liderança da equipe. Respeitar/estimular o comportamento individual foi a opção de 20% dos respondentes; 11,4% escolheram a ajuda na evolução da carreira; 28,6% dos estudantes escolheram a clareza nos objetivos; as demais opções não foram indicadas pelos respondentes. Como fatores determinantes para escolher uma organização, 40% dos estudantes escolheram a possibilidade de crescimento, Fazer o que gosta foi a resposta de 17,1% dos respondentes; para 5,7% dos estudantes, o plano de carreira é o mais importante; 31,4% preferem o desenvolvimento profissional e 5,8% acham que o mais importante é a qualidade de vida.

Diante do exposto, pode-se concluir que a maioria dos respondentes que estão cursando o ensino técnico em Administração e Recursos Humanos fazem parte da geração Z e demonstram preocupação crescente com vida profissional. Desejam contribuir para o mercado de trabalho e valorizam as questões ligadas à comunicação e satisfação com as atividades desempenhadas nas empresas. A maioria dos estudantes se sente preparada para assumir novos desafios e oportunidades, mas raramente participam dos processos decisórios da organização. Preferem ser recompensados pelo incentivo financeiro e acham que seu gestor deve desenvolver a equipe com estímulo e clareza, respeitando o comportamento individual de seus liderados.

A possibilidade de crescimento é o fator que mais atrai esses estudantes, pois preferem o desenvolvimento profissional como estímulo principal para a escolha das empresas onde





desejam trabalhar. Com a análise foi possível evidenciar dados e informações comuns para os diferentes problemas de pesquisas apresentados sobre o tema, pois evidenciam os diferentes fatores que determinam a escolha pelo ambiente ideal de trabalho, a permanência desses jovens nas organizações e suas preferências e interesses ligados à carreira profissional.

Na tentativa de aprofundar o entendimento sobre o assunto, foram analisados os trabalhos já referenciados, levantando dados e informações relevantes para a conclusão das etapas anteriores. Foi realizado um estudo comparativo dos resultados obtidos pelos demais autores citados no artigo, contribuindo para a definição de novas estratégias que permitam atrair e reter esses novos talentos para as organizações. De acordo com as informações obtidas na etapa exploratória é possível concluir que os diferentes autores analisados procuram evidenciar as principais ações necessárias para liderar e promover de forma participativa a chamada geração Z.

Opaloski (2014), sugere algumas melhorias para o ambiente de trabalho que pode contribuir para a retenção e motivação desses futuros profissionais: realizar recompensas não financeiras, promover programas de treinamento e desenvolvimento, reuniões periódicas, eventos de integração, processo de comunicação interna de forma aberta e participativa, cursos de aperfeiçoamento e investimento em pesquisa de clima organizacional.

Segundo Trindade (2018), A geração Z é formada por jovens que entram no mercado de trabalho com a expectativa de encontrar flexibilidade nos horários, locais amplos e conectados onde seus gestores devem estar abertos ao diálogo e com foco na qualidade de vida de seus colaboradores. As empresas devem estar adequadas e preparadas para receber esses novos profissionais que são imediatistas, contestadores e individualistas. Eles desafiam as autoridades, mas procuram melhorar suas habilidades e competências com foco no crescimento pessoal e profissional. Para esses jovens não importa só o fator financeiro, mas principalmente um ambiente de trabalho que seja agradável e prazeroso, com modelos de gestão que estimulem suas características pessoais.

Procuram por Instituições que sejam abertas, conectadas, velozes e globalizadas, pois esses jovens têm expectativas de crescimento rápido em suas funções, mas compreendem que a paciência e o tempo são determinantes para o sucesso na carreira.

Santos et al. (2018) permitem compreender que a categoria geracional Z busca liberdade, inovação e ambientes colaborativos. Tendem a fazer suas escolhas de acordo com a motivação e satisfação com o trabalho, valorizando a justiça e igualdade nos processos, assim como os vários tipos de remuneração estratégica e percepção de ganhos diversos, com um



bom relacionamento interpessoal e modelos de liderança que permitam a autonomia e participação nas decisões da empresa. A justiça distributiva tem impacto nas relações e influenciam na atitude e no comportamento dessa geração. Qualidade de vida e satisfação são fatores determinantes para a retenção desses talentos. As organizações devem estar atentas à inovação tecnológica e espaços que promovam o processo colaborativo de forma autônoma e criativa.

Considerações Finais

A liderança é um tema recorrente entre as diversas fontes pesquisadas, oportunizando uma abordagem crítica e reflexiva sobre as características comportamentais e habilidades gerenciais necessárias para a gestão dos processos produtivos e condução estratégica das equipes que compõem as estruturas organizacionais. De acordo com as teorias pesquisadas durante o processo de investigação foi possível identificar as principais teorias que discorrem sobre os traços de liderança e os modelos apresentados que prevalecem nas diversas posições hierárquicas, contribuindo para a prática de uma administração pautada na visão empreendedora, com foco na inovação e novas tecnologias.

Em tempos de mudanças profundas nas relações de trabalho e na organização dos espaços produtivos, a análise do tema proposto contribui para identificar e reconhecer as práticas de liderança que integram pessoas e promovem a renovação e modernização dos diferentes processos de gestão. Nessa perspectiva de liderar o pensamento estratégico das diferentes gerações que integram as equipes de trabalho, gestores e empresários se deparam com desafios reais que compreendem um novo cenário da economia global. A chamada geração Z vem integrando as novas equipes e contribuindo para a inovação e transformação dos ambientes organizacionais. O trabalho de pesquisa possibilitou a análise das fontes que abordam o tema liderança para a geração Z e evidenciou diferentes hipóteses sobre os fatores que influenciam na escolha e permanência desses jovens nas empresas. O estudo proporcionou ainda a aplicação de um questionário de múltipla escolha para estudantes de cursos técnicos na área de gestão – Administração e Recursos Humanos, oportunizando uma análise exploratória sobre os dados demográficos, socioeconômicos, de comunicação e fatores motivacionais que interferem na escolha de uma organização para se trabalhar.

Permitiu a análise dos principais fatores que influenciam na satisfação e nas expectativas desses estudantes que cursam o ensino técnico e que compõem equipes de



trabalho em diferentes ambientes organizacionais. Identifica habilidades, competências e comportamentos característicos da geração Z, propondo novas estratégias de atração e retenção desses talentos. Com a conclusão da pesquisa sugere-se a realização de trabalhos futuros que permitam novas reflexões sobre o tema, colaborando para a definição de novas estratégias de liderança para gestores e educadores. Conclui-se que o ensino técnico contribui para a formação profissional dos jovens que representam a geração Z, desenvolvendo as habilidades e competências necessárias para o processo de desenvolvimento pessoal e profissional desses estudantes.

Referências Bibliográficas

BARROS, D. C. et al. Satisfação no trabalho da geração z: um estudo nas empresas júnior da UFMG [online]. In: EnANPAD 2017. São Paulo, SP. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_subsecao=1453&cod_edicao_trabalho=24075>. Acesso em: 08 ago. 2021.

BLANCHARD, K. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho [e-book]. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2019. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605240/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3DCreditos.xhtml\]!/4\[BLANCHARD_Completo-1\]/4/2/2/1:57\[%20Hi%2Cghe\]>](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605240/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3DCreditos.xhtml]!/4[BLANCHARD_Completo-1]/4/2/2/1:57[%20Hi%2Cghe]>)>. Acesso em: 08 ago. 2021.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. Liderança e desenvolvimento de equipes [e-book]. Curitiba, PR: Intersaberes, 2017. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/49425/pdf/0?code=kaI0n0xxZG0d+OubCGn2XE9FO0di19mAokd0EyQXGCYfXY9bNih0baLNZ35f7Ji5CEPVBVnAHlc4LGQMPubBKg==>>> Acesso em: 07 ago. 2021.

FERRAZ, M. Liderança: um desafio para gestores do século XXI?[online]. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. LATEC/UFF. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2021.





MORAIS, R. S. O profissional do futuro: uma visão empreendedora [e-book]. Barueri, SP: Minha Editora, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520452219/pageid/5>>. Acesso em: 08 ago. 2021.

NASCIMENTO, O. V. Educação profissional e tecnológica: princípios e filosofia. Curitiba, PR: J.M. Livraria Jurídica, 2010.

OLIVEIRA, J. F. et al. Profissão líder: Desafios e perspectivas [e-book]. 1 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502099890/pageid/2>>. Acesso em: 07 ago. 2021.

OPALOSKI, D. J. Análise do clima organizacional de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina (online). UNESC. Curso de Administração de Empresas. Criciúma, SC. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2847/1/DANIELA%20JOSINO%20OPALOSKI.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

RECH, I. M.; VIÊRA, M. M.; ANSCHAU, C. T. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais [online]. Revista Tecnológica. v. 6. n.1. UCEFF. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>>. Acesso em: 08 ago. 2021.

SANTOS, S. S. S. et al. Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração z [online]. Revista de Ciências de Administração. v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019.e34784>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

SCHWARTZMAN, S.; CASTRO, C. M. Ensino, formação profissional e a questão da mão de obra. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação [online]. 2013, v. 21, n. 80. Disponível em:





<<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/B8Kb6jfXqvCrfrfpWWr8Wsm/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 23 ago. 2021.

TRINDADE, S. S. Significado do trabalho e as perspectivas sobre carreira: estudo com jovens da geração z em processo de primeiro emprego [online]. FUMEC. Belo Horizonte, MG. Disponível em: <<https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/127>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

VIANA, H. R. G. 7000 dicas de liderança [e-book]. São Paulo, SP: Labrador, 2018. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/163404/pdf/0?code=XNUeXHKe22f3hboNdxFBSOxZqXfCCeY0YQDtocDBktDBRO2p3el94yIcTidLqe0tGjmKvnIzbBS2i5qiH+HYFg==>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

XAVIER, D. A. Expectativas sobre as práticas e políticas de liderança contemporânea: uma análise a partir das concepções das gerações y e z [online]. UTFPR – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. Curitiba, PR. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23742/1/CT_MBAGE_XVIII_2019_06.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2021.

