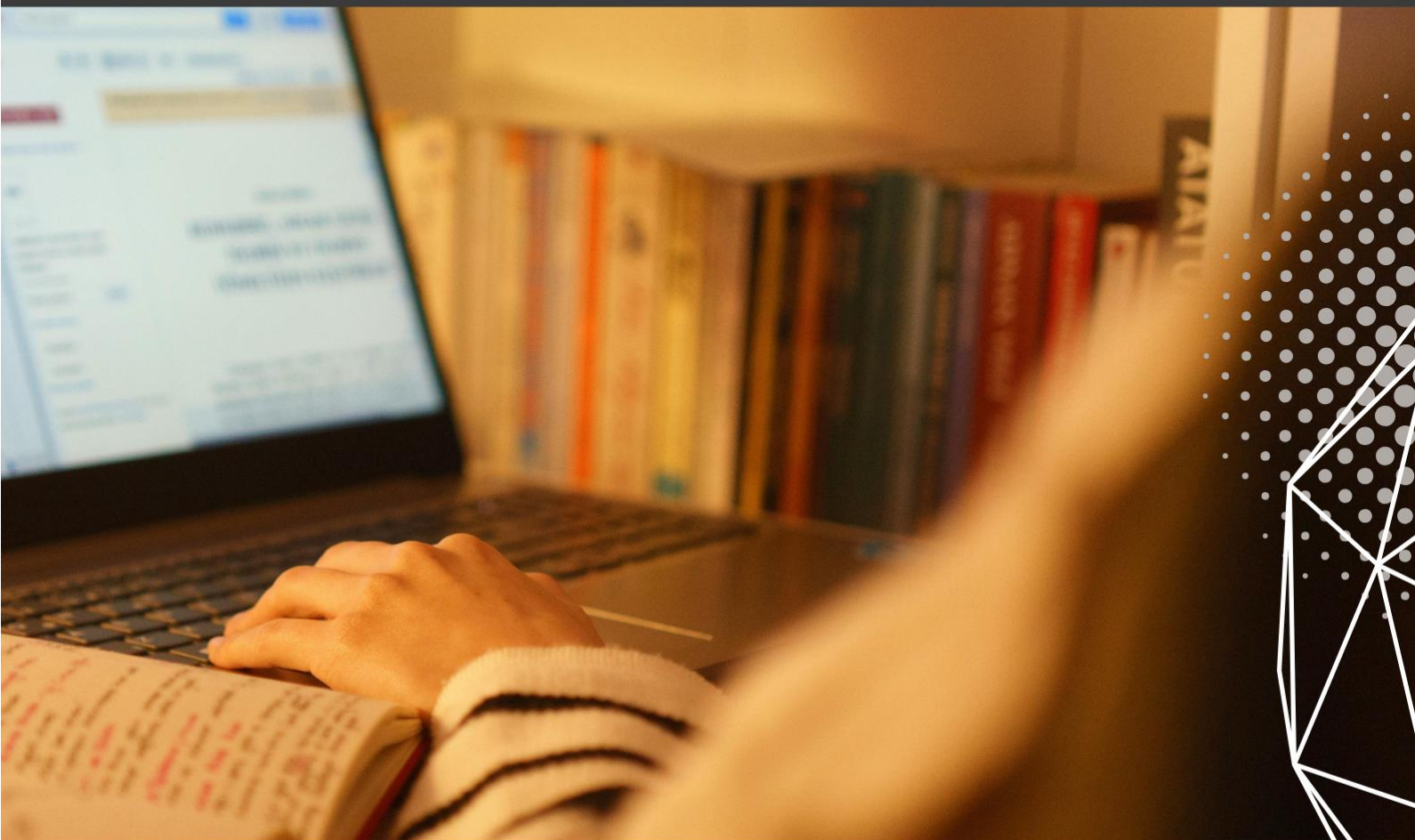




**Organizadores do e-book
Gildete Evangelista da Silva
Sandra Mara dos Santos
Letícia Gabrielle de Pinho e Silva**



**ANAIS DO XII CRONGRESSO
REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO
DO VALE DO ARINOS - CRAVA**

**Tema: Desenvolvimento Regional
e Sustentabilidade**



**ANAIS DO XII CRONGRESSO REGIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
ARINOS – CRAVA**

**TEMA: DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
SUSTENTABILIDADE**

ISBN ANAIS: 2446-869X

ISBN E-BOOK: 978-85-68669-52-5

**EDITORA ISCI
2025**

SILVA, Gildete Evangelista da; SANTOS, Sandra Mara dos, SILVA, Leticia Gabrielle de Pinho e (Organizadores do e-book). Anais do XII Congresso Regional de Administração do Vale do Arinos – CRAVA: Tema Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade. Sinop-MT: Instituto Saber de Ciências Integradas, 2025.
106 p.

ISBN ANAIS: 2446-869X

ISBN do e-book: 978-85-68669-52-5

1.Educação – Congressos. 2.Educação Administração. 3.Ensino Superior. I. Título.

CDD – 658

INDICE

APRESENTAÇÃO	06
PARTE I – ARTIGOS	
GESTÃO DE RISCOS FINANCEIROS EM TEMPOS DE CRISE: EFEITOS DA PANDEMIA DO COVID-19 EM FARMÁCIAS	09
Maria Eduarda de Souza Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos	
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DO VALE DO ARINOS	21
Gildete Evangelista da Silva Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Sandra Mara dos Santos Igor Felipe Bergamaschi Alexandre Nascimento	
IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SISTEMA BANCÁRIO	36
Talitha Cristini Costa dos Santos Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos	
O MARKETING VERDE COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	46
Matias Pereira Rodrigues Sandra Mara dos Santos Renata Freitag Luciano Aparecido Oliveira	
FUNÇÕES E ATIVIDADES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	63
Airton Montesuma de Carvalho Neto	
PARTE II – RESUMOS EXPANDIDOS	
IMPORTÂNCIA DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO NO PANTANAL NORTE PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO	75
Maira Luiza Spanholi Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos	
CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS SISTEMAS PRODUTIVOS	78
Caroline Buono Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva	

O PAPEL DO COOPERATIVISMO NO EXTRATIVISMO: ESTUDO D CASO EM UMA COMUNIDADE ÍNDIGENA	82
Elissandra Krixí Morimã Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos	
EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL E FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS.	85
Elissandra Krixí Morimã Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva	
DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE EM MATO GROSSO: PRESENÇA DA RESEX GURIBA ROOSEVELT	89
Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos Maira Luiza Spanholi Ana Maria de Lima	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MUNICÍPIO DE JUARA – MT	92
Ellen Sabrina Garcia da Silva Thais Antonieli Moraes Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva	
LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA PARA O DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA EM JUARA – MATO GROSSO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	95
Evilani dos Santos Silva João Paulo Ceara Scheffer Maria Eduarda dos Santos Souza Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva	
A INDÚSTRIA MADEIREIRA E SEU PAPEL NA ECONOMIA LOCAL: DESAFIOS E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE MANEJO FLORESTAL	98
Juciana Fernandes da Silva Nara Fernanda G. Lisboa da Silva Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva	
AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL: PILAR DA SEGURANÇA ALIMENTAR E DO DESENVOLVIMENTO RURAL	101
Juliana Weber de Oliveira Maria Eduarda Faria de Lima Sandy Maiara Gonçalves Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva	
O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O MERCADO DE TRABALHO	104
Meritton Jhoner Alves da Silva Izamary Lindolfo Vaz Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva	



APRESENTAÇÃO

É com satisfação e senso de compromisso acadêmico que apresentamos o E-book Anais do XII Congresso de Administração do Vale do Arinos (CRAVA), realizado no ano de 2025.

Ao longo de suas edições, o CRAVA consolidou-se como um dos mais importantes veículos científicos da região, transpondo as fronteiras da sala de aula para atuar como um polo catalisador de debates contemporâneos. Este livro digital materializa o esforço coletivo de acadêmicos, docentes e pesquisadores que se dedicaram a investigar as complexas dinâmicas organizacionais, sociais e econômicas que moldam o cenário atual.

A coletânea de trabalhos reunida nestes anais destaca-se por sua marcante interdisciplinaridade, oferecendo respostas teóricas e práticas a desafios locais, nacionais e globais. Os artigos científicos de autoria completa presentes nesta edição mergulham em temas de alta relevância para a vanguarda da gestão, tais como:

- **Gestão de Riscos e Resiliência:** Investigações sobre a gestão de riscos financeiros em tempos de crise, com foco nos efeitos da pandemia da COVID-19 no segmento farmacêutico.
- **Desenvolvimento e Tecnologia:** Análises sobre a avaliação de desempenho como vetor de desenvolvimento organizacional em empresas do Vale do Arinos e os impactos disruptivos da inteligência artificial no sistema bancário.
- **Estratégia e Recursos Humanos:** Estudos voltados ao marketing verde como estratégia competitiva contemporânea e às funções essenciais da gestão de recursos humanos nas organizações.

Complementando a robustez desta publicação, a seção de resumos expandidos traz diagnósticos precisos sobre sustentabilidade, história da produção, economia regional e cadeias produtivas. São contribuições que discutem desde a evolução histórica dos sistemas produtivos e as ferramentas de gestão estratégica em empresas, até a profunda interface entre o desenvolvimento e o meio ambiente em Mato Grosso.

Merecem especial destaque as pesquisas de cunho socioambiental e regional que abordam a importância das unidades de conservação no Pantanal Norte, o papel do cooperativismo no extrativismo em comunidades indígenas e o impacto da Resex Guriba Roosevelt. Para o contexto local de Juara e do estado, a obra entrega análises fundamentais sobre a indústria madeireira e seus desafios de manejo sustentável, o planejamento estratégico para o desenvolvimento do município de



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**



Juara (MT), bem como as perspectivas de logística e infraestrutura para o escoamento da produção agrícola regional e a centralidade da agricultura familiar como pilar da segurança alimentar no Brasil.

Assim, o XII CRAVA cumpre o seu papel mais nobre: o de devolver à sociedade o conhecimento sistematizado, técnico e crítico, capaz de subsidiar a tomada de decisões de gestores públicos e privados. Convidamos todos a explorarem as páginas deste E-book, certos de que as reflexões aqui contidas servirão de inspiração e base para novas descobertas e para o fortalecimento da Administração em nossa região.

Desejamos a todos uma excelente e proveitosa leitura!

Equipe organizadora do E-Book
Prof. Gildete Evangelista da Silva
Profa. Sandra Mara dos Satos
Profa. Letícia Gabrielle de Pinho e Silva



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



PARTE I

ARTIGOS



GESTÃO DE RISCOS FINANCEIROS EM TEMPOS DE CRISE: EFEITOS DA PANDEMIA DO COVID-19 EM FARMÁCIAS

Maria Eduarda de Souza¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²

RESUMO

Este estudo analisou os impactos da pandemia da COVID-19 na gestão de riscos financeiros em farmácias, com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados pelo setor e as estratégias adotadas para mitigá-los. Por meio de uma abordagem qualitativa e revisão bibliográfica, foram examinados os efeitos da crise sanitária na cadeia de suprimentos, na demanda por medicamentos e na estabilidade financeira desses estabelecimentos. Os resultados indicaram que farmácias com planejamento estratégico em gestão de riscos conseguiram adaptar-se mais rapidamente, adotando medidas como estoques emergenciais, renegociação de prazos e digitalização de serviços. A pesquisa também evidenciou que a pandemia acelerou transformações no setor, como a expansão do e-commerce e da telefarmácia. Contudo, destacou-se a necessidade de maior preparo para crises prolongadas, sugerindo a implementação de planos de contingência mais robustos. Conclui-se que a gestão proativa de riscos é essencial para a resiliência do setor farmacêutico, não apenas em cenários de crise, mas como parte integrante de sua estratégia de negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão financeira; Estabelecimentos Farmacêuticos; Crise pandêmica; Resiliência empresarial.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos financeiros tem o papel de auxiliar na identificação de potenciais ameaças que possam impactar a economia de uma organização. Seu objetivo é proteger os ativos da empresa, garantir a estabilidade financeira e maximizar o retorno ajustado ao risco. Segundo Ávila (2014) ainda que os riscos representem uma ameaça, ele pode apresentar saídas positivas, a inovação e o risco costumam coexistir.

Uma das mais recentes crises enfrentadas mundialmente foi a pandemia do covid-19 (coronavírus), que afetou centenas de pessoas ao redor do mundo no final do ano de 2019. Assistimos aos esforços de governos, profissionais de diversas áreas, empresas e de pessoas efetivamente empenhadas em ajudar com a assistência, proteção e abastecimento de recursos necessários para deter a disseminação da doença e amenizar seus impactos na saúde das pessoas (CRUZ et al., 2020).

De acordo com Segura *et al.*, (2020) a assistência farmacêutica atestou ser primordial

¹ Acadêmica do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: maria.souza5@unemat.br

² Docente do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: alessandra.maria@unemat.br



durante a pandemia, um período em que os pacientes mais vulneráveis depositaram sua confiança no trabalho dos farmacêuticos, evitando assim a superlotação dos hospitais e clínicas.

As farmácias, como estabelecimentos essenciais, enfrentaram desafios únicos, desde a pressão por aumento da demanda por medicamentos e insumos até a necessidade de adaptação a novas regulamentações sanitárias e financeiras. A pandemia evidenciou a importância de estratégias de gestão de riscos para garantir a continuidade dos negócios, a liquidez e a proteção dos ativos. Além disso, o setor farmacêutico teve que lidar com volatilidade nos preços de insumos, interrupções na cadeia de suprimentos e mudanças no comportamento do consumidor.

Nesse contexto, entender como as farmácias gerenciaram esses riscos financeiros podem servir de base para futuras crises. Dessa forma, este estudo justifica-se pela relevância de analisar os efeitos da pandemia na gestão de riscos financeiros em farmácias, contribuindo para a literatura acadêmica e auxiliando gestores do setor a desenvolverem estratégias mais resilientes em momentos de crise.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, pois busca compreender aspectos subjetivos como, ideias, comportamentos, pontos de vista entre outros. Pesquisas qualitativas caracterizam-se pelo acordo com a compreensão de aspectos intrínsecos dos contextos social/culturais dos eventos estudados, sempre com o intuito de propiciar a ampliação do conhecimento em especial na área de ciências sociais (PAULA et.al, 2019). Assim, podemos entender que as pesquisas qualitativas têm como objetivo explorar fenômenos complexos, destacando os significados e as experiências humanas envolvidas. Diante disso, a pesquisa busca compreender como os empreendimentos farmacêuticos viveram esse período de pandemia e quais medidas abraçaram para suportar esse desafio.

É de natureza exploratória pelo objetivo de explorar e descrever as experiências, estratégias e desafios vivenciados, buscando analisar o modo como as farmácias reagiram à crise. Para Losch *et al.*, (2023) a pesquisa exploratória busca entender e investigar um fenômeno, havendo como propósito habituar-se com um assunto pouco explorado. Logo, a pesquisa exploratória visa um estudo mais aprofundado e singular, promovendo ao pesquisador se familiarizar com o tema e apontar áreas que necessitam de uma análise mais detalhada.

Além disso, se caracteriza de forma descritiva, pois oferece uma visão geral da situação das farmácias, exibindo informações que facilitam a compreensão e a complexidade da situação dos empreendimentos farmacêuticos durante a pandemia. A pesquisa descritiva busca retratar um



acontecimento ou situação minuciosamente, outorgando compreender com clareza os aspectos de um indivíduo, um grupo ou uma situação, tal como apurar a relação entre os fatos, tem por intuito observar, registrar os fenômenos sem se aprofundar (Souza Pedroso *et al.*, 2017)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Definição de Gestão de Riscos.

Gestão de riscos consiste em identificar, avaliar e controlar a possibilidade de prejuízo em virtude de transações financeiras. Risco é a incerteza associada aos objetivos estabelecidos, representando a possibilidade de eventos que possam comprometer a execução ou o alcance desses objetivos. Ele reflete tanto a probabilidade de que esses acontecimentos ocorram quanto o impacto potencial que podem ter nos resultados desejados TCU (2018). Portanto, a análise de risco envolve a identificação de potenciais mudanças adversas e a avaliação do impacto esperado dessas mudanças na organização.

Segundo Pinho *et al.*, (2011), há diversas interpretações sobre a definição de risco, o que pode levar a diferentes tipos de entendimento, para uma compreensão mais clara, é fundamental reconhecer a dupla dimensão do risco, composta por incerteza e indesejabilidade, que culminam em um determinado evento, a incerteza refere-se a uma situação imprevisível, decorrente de uma ação ou condição, já a indesejabilidade diz respeito a algo que se deseja evitar, assim, uma situação de risco ocorre quando há a possibilidade de um resultado inesperado e indesejado de uma ação ou evento, claramente a aceitação relacionada a cada acontecimento, varia de acordo com o perfil do gestor e depende das circunstâncias em que acontecem, a determinação de um acontecimento indesejado é feita com base na probabilidade de sua ocorrência dentro de um período específico

4.2 A importância da Gestão de Riscos para uma organização e estratégias dentro da gestão de riscos

Para Capel e Martins (2012) o planejamento financeiro é essencial para o sucesso da organização, pois permite estabelecer metas de curto e longo prazo que facilitam o alcance dos objetivos, servindo como a base para a continuidade dos negócios, fornecendo uma estrutura clara para a tomada de decisões. De acordo com Ávila (2017), os riscos podem se manifestar tanto no ambiente interno quanto no externo. A relevância e o impacto desses riscos dependerão das características específicas do ambiente da sua empresa.

Conforme Grazziotin (2002) os riscos internos são aqueles que se originam dentro da própria organização, resultando de fatores como a qualidade dos colaboradores e o processamento



dos sistemas de informação. Em outras palavras, os riscos internos surgem a partir de falhas internas, como o nome propriamente diz, muitas vezes associadas com a competência e o comportamento dos funcionários que resultam em falhas humanas ou então falhas provenientes de *bugs* no sistema, vulnerabilidade de segurança, dando lugar a ataques cibernéticos.

Neves (2017) aponta ser uma ferramenta que ajuda a compreender as transformações no macroambiente de forma clara e estruturada. O "P" está relacionado às políticas governamentais que podem impactar as operações de uma empresa. O "E" refere-se aos fatores econômicos que influenciam seu desempenho. O "S" está associado a aspectos sociais e culturais que podem afetar a demanda por produtos e serviços. Por fim, o "T" diz respeito às inovações tecnológicas que podem transformar processos e interações no mercado. Um caminho para isso envolve a análise detalhada de todas as possibilidades, tanto no ambiente interno quanto externo, juntamente com a elaboração de um planejamento estratégico assertivo.

Hill e Disdale (2003) destacam a necessidade de uma definição clara das responsabilidades na gestão, além de uma estrutura organizacional e incentivos que estejam alinhados com os objetivos do programa, sendo fundamental contar com pessoas qualificadas para a execução, garantindo acesso a treinamentos específicos para o desenvolvimento das competências necessárias, além de competências gerenciais em comportamento organizacional, gestão de mudanças e liderança de equipes.

Cunha e Poznyakov (2024) destacam que a identificação de riscos é um processo que requer monitoramento contínuo, visto que podem surgir variações ou novos riscos ao longo do tempo. Isto é conforme o avanço do processo, o ambiente interno e externo se modifica, surgindo novas informações, desafios e riscos a serem superados, sendo fundamental o monitoramento regular garantindo a identificação e o gerenciamento eficaz desses riscos ao longo do tempo.

4.3 Ferramentas e técnicas de análise dos riscos

Existem diversas ferramentas que auxiliam na gestão de riscos, cada uma com um enfoque específico, mas com o objetivo comum de otimizar, avaliar e monitorar os riscos. Entre essas ferramentas, destacam-se as matrizes de risco, a análise SWOT e a análise de cenários, que, quando utilizadas em conjunto, contribuem significativamente para a eficiência e eficácia da gestão de riscos. Furtado (2020) afirma que estratégias são o direcionamento essencial de uma empresa e devem ser sustentadas por um modelo de gestão que estabeleça condutas e políticas claras, a serem adotadas por todos os colaboradores.

As matrizes de risco, também conhecidas como matrizes de probabilidade e impacto, são



ferramentas fundamentais para o gerenciamento de risco, proporcionando uma visualização clara dos riscos que demandam mais atenção, sendo amplamente utilizadas na fase de avaliação de risco, o que significa que a identificação dos riscos deve ocorrer antes da aplicação da matriz (Paulo *et al.*, 2007).

Segundo Hillson (2009) Os riscos geridos de forma eficiente aumentam as chances de alcançar os objetivos, por outro lado, um nível de risco muito baixo pode reduzir a probabilidade de sucesso. Ou seja, o risco é necessário para se obter um bom resultado, mas sempre se atentando ao impacto que determinada decisão pode causar.

Essa classificação é fundamental para garantir que o caráter maçante do mapeamento de riscos - onde pode aumentar com o acréscimo das consequências e probabilidades - seja reflexamente visível na matriz.

Já a análise SWOT é uma ferramenta criada no ano de 1960 por Albert Humphrey com a finalidade de identificar as forças e fraquezas no ambiente interno de uma empresa e as oportunidades e ameaças oriundos do ambiente externo, ou seja, que fogem do controle da organização.

Esta análise é dividida em 4 partes:

- S - STRENGTHS (forças);
- W - WEAKNESSES (fraquezas);
- O - OPPORTUNITIES (oportunidades);
- T - THREATS (ameaças).

De acordo com Ribeiro Neto (2011) a análise SWOT é uma ferramenta da administração que visa analisar o ambiente interno e externo com o objetivo de formular estratégias, através dela apontar as Forças e Fraquezas superando então as Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

Para Leite *et al.*, (2018) a combinação de forças e ameaças pode trazer benefícios ao promover a remodelação do ambiente de trabalho. Essas mudanças visam fortalecer a empresa e impulsionar a melhoria contínua, com foco no aprimoramento de produtos e na otimização de processos.

Outra ferramenta utilizada para avaliar os riscos é a auditoria de riscos, que consiste em entender e melhorar os modelos de avaliação de risco, o auditor analisa uma perspectiva de risco que envolve a empresa e não somente os processos que estão sob um sistema de controle. De acordo com Alves (2015) os primeiros registros sobre auditoria são de seu uso por civilizações como China, Egito e Grécia, a fim de responsabilizar funcionários por fraude e corrupção. No



entanto, as auditorias começaram a se desenvolver economicamente após a revolução industrial.

Segundo Cardoso (2013) auditoria tem como objetivo mostrar até que ponto existe compatibilidade com os critérios pré-estabelecidos, informando os resultados às partes interessadas. Já Alves (2015) afirma que as organizações devem implementar um processo de gestão de riscos que inclua a identificação, avaliação e controle de situações e eventos potenciais, assegurando que os objetivos da empresa sejam alcançados conforme planejado. Assim, as auditorias têm como objetivo alinhar as metas das organizações, identificar áreas que necessitam de melhorias e apoiar os processos de gestão de riscos, visando a prevenção de possíveis ameaças.

4.4 Exemplos de riscos que afetam a gestão de uma organização

Existem diferentes ameaças que afetam a gestão de uma organização, neste estudo, iremos apresentar duas delas que contribuem para esse acontecimento, que são riscos financeiros e os riscos operacionais.

Os riscos financeiros são aqueles em que há a probabilidade de perda em virtude de transações financeiras e operações de investimento, pode envolver tanto a pessoa física quanto a jurídica. Costa *et al.*, (2019) menciona que o risco financeiro está ligado a oscilações do mercado financeiro, isto é, as mudanças que ocorrem nesse ambiente. Em outras palavras, essas variações dependem das variações do mercado, como taxa de juros, preços de ações e outros ativos, entende-se a chance de perdas devido a imprevisibilidade dos mercados.

Costa *et al.* (2019) destacam que, após a identificação e mensuração do risco, é necessário avaliar se sua gestão é justificável, analisando se os custos e esforços para mitigá-lo são inferiores aos benefícios esperados.

Os riscos operacionais estão associados às falhas internas de funcionários, sistemas, produtos, atividades criminosas ou até mesmo eventos físicos. Para Pereira (2006) O risco operacional deve monitorar a probabilidade e a gravidade do impacto que um evento de risco pode causar no negócio das instituições financeiras. Uma gestão de risco operacional inteligente é importante para avaliar os resultados que risco possa ter, auxiliando as organizações a enfrentarem os imprevistos e alcançar seus objetivos.

4.5 Origem e propagação do Coronavírus e os impactos sociais e econômicos da pandemia no Brasil

Em dezembro de 2019 uma infecção respiratória aguda denominada Coronavírus (SARS-CoV-2) foi descoberta em pacientes com pneumonia de causas misteriosas na cidade de Wuhan,



província de Hubei, China, de acordo com o Ministério da Saúde. Com a disseminação veloz do coronavírus para outras cidades, exigiu das autoridades chinesas medidas de ação como o isolamento social e até mesmo o *lockdown* em algumas cidades (SENHORAS, 2020). Estratégias que pretendiam reduzir a contaminação e propagação do vírus, evitar a sobrecarga dos hospitais e acima de tudo salvar a vidas. “A pandemia provocada pelo Coronavírus colocou as cidades em alerta, especialmente as grandes que apresentam altas densidades e facilitam a propagação da doença” afirma Silva e Muniz (2020, p.1).

De acordo com Rodrigues *et. al.*, (2020) a transmissão do vírus, ocorre por meio de gotículas do indivíduo infectado, podendo variar os sintomas onde na maioria dos casos é semelhante a um resfriado, tendo como principais sintomas, tosse, febre, coriza, dor de garganta e dispneia. A respeito do diagnóstico e tratamento, Lima (2020) orienta que para atestar a doença é necessário realizar exames de biologia molecular que note o RNA viral, em eventos graves aconselha a procura de um hospital para tratamento e isolamento. O diagnóstico e tratamento precoce aumenta as chances de cura, sendo assim é fundamental que o infectado procure ajuda médica, podendo assim receber o tratamento adequado evitando a propagação do vírus.

No Brasil, de acordo com De Oliveira *et al.*, (2020) no início de fevereiro de 2020, o Ministério da Saúde brasileiro decretou estado de emergência em saúde pública de importância nacional por meio da portaria nº 188, criando um plano de contingência nacional visando evitar o avanço do covid-19. O autor ainda afirma que em razão da vulnerabilidade da saúde no Brasil, o aumento de infectados e o alto número de óbitos em virtude do coronavírus, se fez necessário a adoção de medidas com foco na redução dos números de casos.

A pandemia de covid-19 desencadeou diversos impactos sociais e econômicos no Brasil, exemplos desses efeitos temos a sobrecarga dos hospitais, transtornos psicológicos devido ao isolamento social, desemprego e fechamento de empresas, todos esses fatores contribuíram para um impacto significativo na sociedade brasileira. O vírus se disseminou rapidamente pelo mundo, provocando graves impactos na saúde pública e abalos sem precedentes nas economias e no mercado de trabalho, segundo Silva (2020).

Houve a necessidade da criação dos hospitais de campanha, Schettino; Miranda (2020) definem como estruturas hospitalares temporárias e de resposta rápida, criadas para atender emergências específicas. Elas são montadas em situações críticas, como pandemias, desastres naturais ou acidentes graves, concentrando seus esforços no cuidado de pacientes com condições semelhantes.

De acordo com a OMS, o Brasil é um dos países com o maior índice de ansiedade no



mundo, doença que atinge cerca de 10 a 20% da população, que está afiliada a mal-estar, medo, fadiga, palpitação, entre outros. No setor trabalhista de acordo com Costa (2020) a pandemia teve maior impacto no setor autônomo e para quem se encontrava em áreas mais periféricas, ou seja, os trabalhadores autônomos experimentaram uma queda drástica na renda, devido ao isolamento social, que reduziu a demanda por seus serviços, as pessoas mais carentes que já enfrentavam dificuldades, teve seu sofrimento intensificado devido a pandemia aumentando assim a desigualdade e limitando o acesso a serviços essenciais.

Costa (2020) afirma que umas das consequências da pandemia, além da crise sanitária, foi o aumento do desemprego, que consequentemente elevou a informalização do trabalho, dos terceirizados, dos flexibilizados, dos subcontratados, dos trabalhadores em tempo parcial e do subproletariado. Sendo assim, a pandemia não foi somente uma crise de saúde, mas também colaborou para o aumento do trabalho informal obrigando muitos trabalhadores a aceitarem empregos com menos estabilidade e garantias.

Acerca do fechamento de empresas na pandemia, Souza (2022) identifica que para contornar os efeitos da pandemia, muitos empresários tiveram que fechar seus estabelecimentos por tempo indeterminado, a elevação dos preços, a falta de dinheiro para pagar os colaboradores por conta do baixo consumo e a burocratização de registros empresariais foram fatores que influenciaram nessa tomada de decisão.

4.6 Setor Farmacêutico e o papel da farmácia em meio a pandemia de coronavírus

No século X, na Espanha e na França foram criadas as primeiras boticas, que mais tarde deu origem ao modelo de farmácia que conhecemos hoje. Segundo o Conselho Regional de Farmácias - CRF/SP, após um surto de lepra, Luís XIV expandiu a quantidade de farmácias hospitalares na França. No Brasil o boticário despontou no período colonial, quando medicamentos e produtos terapêuticos eram adquiridos nas tradicionais boticas. No Brasil, a primeira botica foi trazida de Portugal, introduzida pelo governo da época.

Segundo Angonesi e Sevalho (2010) as boticas tinham uma dimensão muito grande no Brasil, avançado graças ao seu potencial comercial, posto que a relação dos farmacêuticos e seus clientes fossem além de comercial. As boticas desempenharam um papel crucial no Brasil, especialmente dentro do contexto social da época. Elas iam além do simples fornecimento de medicamentos; possuíam uma importância cultural e social significativa, tornando-se verdadeiros pontos de referência nas comunidades.

No início do século XX, os medicamentos eram produzidos de forma artesanal nas boticas e nas



pequenas indústrias e possuíam valor terapêutico duvidoso dependente da percepção e do envolvimento ritual do usuário. Mas descobertas terapêuticas importantes das décadas de 1930 e 1940, relacionadas aos antimicrobianos, impulsionaram a comunidade científica na busca por novas metodologias, iniciando o processo de crescimento do setor industrial (ANGONESI; SEVALHO, 2010, p. 3604).

Os autores declaram que no século XX a produção dos medicamentos era feita de forma artesanal, eles eram fabricados de forma manual nas boticas ou em pequenas indústrias sem aquele controle rigoroso como hoje. No entanto, sua eficácia dependia não apenas dos ingredientes utilizados, mas também dos “rituais” feitos pelo paciente. Todavia nas décadas de 1930 e 1940 importantes descobertas terapêuticas descobriram que certos medicamentos poderiam ter efeitos reais no tratamento de infecções e doenças.

As farmácias desempenharam um papel crucial no suporte à saúde pública, ajudando a reduzir os impactos da pandemia e a atender às exigências da população em um período de crise sem precedentes.

Segundo Prado *et al.*, (2021), os farmacêuticos, há muito tempo engajados em ações de saúde pública, desempenham um papel essencial na promoção da saúde preventiva por meio da vacinação e do acesso a medicamentos. Esses profissionais atuam ativamente em campanhas de imunização, tanto na administração de vacinas quanto na organização logística dessas iniciativas. Além disso, orientam a população sobre o uso correto de medicamentos e facilitam sua distribuição em situações de emergência e em regiões de difícil acesso. O autor ainda ressalta a relevância dos farmacêuticos na redução do desabastecimento de medicamentos durante crises, como a provocada pela pandemia.

Costa e Costa (2020) cita que perante o aumento da demanda de medicamentos, insumos e materiais para atendimento dos pacientes durante a pandemia, também surgiu a necessidade de equipamentos de EPIs para os funcionários e pacientes. Sendo assim a junção do crescimento da procura por cuidados médicos com a exigência de uma proteção apropriada para todos no contexto hospitalar é essencial para assegurar a eficácia dos serviços prestados e a segurança de cada indivíduo durante a pandemia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar os efeitos da pandemia da COVID-19 na gestão de riscos financeiros em farmácias, destacando os principais desafios enfrentados pelo setor e as estratégias adotadas para mitigá-los. Os resultados evidenciaram que a crise sanitária exacerbou riscos preexistentes e introduziu novas ameaças, como volatilidade nos preços de insumos, interrupções



na cadeia de suprimentos e mudanças abruptas na demanda.

A pesquisa demonstrou que farmácias que possuíam um planejamento estratégico de gestão de riscos conseguiram adaptar-se com maior eficiência, implementando medidas como estoques estratégicos, renegociação de prazos com fornecedores e diversificação de receitas. Além disso, observou-se que a pandemia acelerou a adoção de tecnologias e inovações operacionais, como vendas online e telefarmácia, reforçando a resiliência do setor. Contudo, o estudo também identificou lacunas na preparação de muitas empresas para crises prolongadas, indicando a necessidade de maior investimento em análises de cenários e planos de contingência.

A experiência da COVID-19 reforça a importância da gestão proativa de riscos, não apenas como mecanismo de defesa, mas como fator crítico para a sustentabilidade dos negócios em contextos adversos. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos futuros que explorem os impactos de longo prazo da pandemia na estrutura financeira das farmácias, bem como a eficácia das estratégias pós-crise. Por fim, conclui-se que a gestão de riscos financeiros, quando bem estruturada, não apenas protege a organização em momentos de turbulência, mas também abre caminho para oportunidades de crescimento e inovação, consolidando-se como um pilar essencial para a perenidade do setor farmacêutico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGONESI, Daniela; SEVALHO, Gil. Atenção farmacêutica: fundamentação conceitual e crítica para um modelo brasileiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, p. 3603-3614, 2010.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

ÁVILA, R. Aprenda a fazer análise de riscos com o método William T.Fine. **Blog Luz**, 2024.

ARAÚJO CUNHA, Fernanda; POZNYAKOV, Karolina. Gestão de riscos em cadeia de suprimentos na pandemia de COVID-19: impacto, desafios e estratégias. **Boletim do Gerenciamento**, v. 44, n. 44, set. 2024. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/1287>. Acesso em: 23 out. 2024.

CAPEL, Helton; MARTINS, Luís Marcelo. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 13, n. 1, 2013. Disponível em: <https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/4362>. Acesso em: 23 out. 2024.

CARDOZO, Julio Sergio. Origem e conceitos de auditoria. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 2, n. 2, p. 27-36, 2013.



COSTA, C. A. do N.; COSTA, D. dos S. B. da. The importance of a contingency plan in the hospital pharmacy against the pandemic by the new coronavirus. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. e59610717098, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i7.17098. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17098>. Acesso em: 17 out. 2024.

COSTA, Lilian; SAMPAIO, Joelson de Oliveira; FLORES, Eduardo Silva. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721-738, 2019.

COSTA, Simone da Silva. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 969-978, 2020.

CRUZ, R. M. et al. COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 2, p. I-III, 2020.

DE OLIVEIRA, Mariah Leite et al. Efeitos das medidas de enfrentamento ao coronavírus no Brasil. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 4, p. 10196-10207, 2020. DOI: 10.1590/0034-761220200170.

DE PAULO, W. de L. et al. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 43, p. 49–60, 2007.

DE SOUZA PEDROSO, Júlia; DA SILVA, Kauana Soares; DOS SANTOS, Laiza Padilha. Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. **JICEX**, v. 9, n. 9, 2017.

FURTADO, Lorena Lucena. **Gestão de riscos**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 24 out. 2024.

GRAZZIOTIN, Augusto. **Controles internos e gestão de riscos em instituições financeiras**. 2002.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. 2003.

HILLSON, David. **Managing risk in projects**. 1. ed. Routledge, 2017.

JOAQUIM, Alves. **Princípios e prática de auditoria e revisão de contas**. 2015.

LIMA, Claudio Márcio Amaral de Oliveira. Informações sobre o novo coronavírus (COVID-19). **Radiologia Brasileira**, v. 53, p. V-VI, 2020.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 18, n. 00, p. e023141, 2023. DOI: 10.21723/riaee.v18i00.17958. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 8 nov. 2024.

NEVES, M. **Doutor Agro**. São Paulo: Editora Gente, 2012. Disponível em: [inserir URL]. Acesso



em: 12 out. 2024.

PAULA, Marlúbia Corrêa de; RAMOS, Maurivan Güntzel; LIMA, Valderez Marina do Rosário. **Métodos de análise em pesquisa qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: ediPUCRS, 2019. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 8 nov. 2024.

PEREIRA, José Matias. Gestão do risco operacional: uma avaliação do novo Acordo de Capitais-Basiléia II. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 103-124, 2006.

PINHO, Carlos et al. **Risco Financeiro-Medida e Gestão**. Lisboa: Edições Sílabo, 2011.

PRADO, N. M. DE B. L. et al. Análise da produção científica sobre os serviços farmacêuticos comunitários no enfrentamento da pandemia pelo coronavírus. **Saúde em Debate**, v. 45, n. 129, p. 533–547, 2021.

RIBEIRO NETO, E. Análise SWOT: planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial. 2011. Monografia (Especialização em MBA) — Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. Disponível em: http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf. Acesso em: 13 out. 2024.

RODRIGUES, N. H.; DA SILVA, L. G. A. Gestão da pandemia coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional. **Journal of Nursing and Health**, v. 10, n. 4, 2020.

SCHETTINO, Guilherme; MIRANDA, Rose. Hospitais de campanha para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil. **Acesso Cuidados Especializados**, v. 124, 2021.

SEGURA, Uilian Moraes et al. Estratégias administrativas de uma farmácia privada em Maringá-Paraná durante a pandemia de COVID-19. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 63425-63433, 2020.

SENHORAS, E. M. Coronavírus e educação: análise dos impactos assimétricos. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 128–136, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3828085. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/135>. Acesso em: 16 out. 2024.

SILVA, José Borzacchiello da; MUNIZ, Aleksandra Maria Vieira. Pandemia do Coronavírus no Brasil: impactos no território cearense. **Espaço e Economia: Revista Brasileira de Geografia Econômica**, n. 17, 2020.

SOUZA, Giovanna Borges. **Abertura e fechamento de empresas no Estado de Goiás: estatísticas acerca do período de pandemia**. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Referencial básico de gestão de riscos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 23 out. 2024.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DO VALE DO ARINOS

Gildete Evangelista da Silva¹; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva²; Sandra Mara dos Santos³; Igor Felipe Bergamaschi⁴; Alexandre Nascimento⁵.

RESUMO

O presente artigo tem como objeto a avaliação do desempenho funcional, considerando que esta é uma ferramenta estratégica fundamental para promover o desenvolvimento organizacional, uma vez que esta possibilita identificar talentos, necessidades de capacitação e áreas de melhoria contínua dentro das empresas. No contexto do Vale do Arinos, a compreensão e o aprimoramento desses processos são essenciais para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das organizações locais. Tem como objetivo geral estudar como os processos de avaliação de desempenho influenciam o desenvolvimento organizacional nas empresas localizadas nos municípios do Vale do Arinos. As categorias de análise norteadoras da análise dos dados empíricos foram avaliação de desempenho, desenvolvimento organizacional e impacto da avaliação de desempenho funcional no desenvolvimento organizacional. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, sendo realizada por meio de revisão bibliográfica e aplicação de questionários aos acadêmicos da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, campus de Juara. Os resultados evidenciam a importância da avaliação de desempenho como vetor de desenvolvimento organizacional, apontando práticas eficazes e desafios a serem superados pelas organizações da região.

Palavras-chave: Avaliação; Clima Organizacional; Comprometimento; Compartilhamento; Comunicação.

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as organizações precisaram buscar excelência competitiva para se manterem no mercado, em razão das constantes mudanças provocadas pela globalização do capital e pela mercantilização do trabalho, que trouxeram instabilidades sociais, econômicas, políticas e institucionais. Neste contexto, a excelência competitiva, ou simplesmente competitividade é a capacidade ou proatividade das organizações em alcançar seus objetivos empresariais, ambientais e sustentáveis (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

¹ Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, Curso de Administração. E-mail: domgill@unemat.br.

² Professora da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, Curso de Administração. E-mail: leticia.pinho@unemat.br.

³ Professora da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, Curso de Administração. E-mail: sandramara@unemat.br.

⁴ Igor Felipe Bergamaschi. Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, Curso de Administração. E-mail: igorfberga@gmail.com.

⁵ Alexandre Nascimento. Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, Curso de Administração. E-mail: alexandre1.nascimento@unemat.br



O contexto, em que as organizações necessitam buscar e impulsionar sua competitividade, tem exigido sistemas produtivos altamente flexíveis, num mundo volátil e em constantes mudanças e transformações.

A competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente. [...] É a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes (DEGE, 1989, p. 107).

Nestes pressupostos, a competitividade implica em organizações conhecedoras do ambiente que atuam. São organizações que aprendem e se colocam ao mundo como protagonistas de mudanças e de transformações, buscando resultados que atendam, não só aos investidores, mas também à sociedade, com produtos que vão ao encontro de suas necessidades, com soluções para suas preocupações hodiernas, numa amplitude social, ambiental e sustentável.

As organizações competitivas para Machado-da-Silva e Fonseca (1996) são aquelas cujas atividades transcendem ao que foi planejado, que ultrapassam os limites, ao padrão, ao óbvio, ao intencional burocrático e se lançam em direção do que a sociedade global necessita para a construção de um mundo ambientalmente mais sustentável, dentro de uma perspectiva empresarial, não só voltados a resultados e lucros, mas com visão inovadora de aprendizagem e de busca de conhecimentos para enfrentar o novo e o desconhecido.

Diante desse cenário de intensificação da competitividade, as organizações precisam realizar constantes análises internas e externas de suas atividades, com o objetivo de avaliar não apenas seu desempenho no mercado e suas capacidades produtivas, considerando suas estruturas organizacionais e o capital intelectual de seus colaboradores, mas também verificar se suas ações caminham em direção a práticas inovadoras de responsabilidade social. Diversas são as metodologias e periodicidades adotadas pelas empresas para mensurar seus resultados econômicos, financeiros e o desempenho de seus colaboradores, sendo que cada organização seleciona os instrumentos que melhor se adequam a seus objetivos estratégicos (SOBREIRA NETTO; GOUVEA; FERREIRA, 2007).

Com base nessa perspectiva, os dados deste estudo foram levantados junto a acadêmicos que atuam como colaboradores em empresas situadas no Vale do Arinos, matriculados nos cursos de Agronomia, Administração e Pedagogia, tendo como questão principal investigar se os processos de avaliação de desempenho impactam o desenvolvimento organizacional nas empresas localizadas nos municípios dessa região.

2. METODOLOGIA



O trabalho de pesquisa de acordo com Fachin (2003) é um procedimento intelectual em que o pesquisador tem como objetivo adquirir conhecimentos específicos, respostas e soluções de problemas por meio de investigações, de modo que o pesquisador alcançar estes intentos deve planejar os procedimentos das atividades determinando a melhor metodologia para a coleta e análise de dados.

A pesquisa sobre avaliação de desempenho como vetor de desenvolvimento organizacional em empresas do Vale do Arinos, quanto à sua natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada. Vergara (2003) defende que a pesquisa aplicada é motivada, fundamentalmente, pela necessidade de resolver problemas concretos. As autoras Silva e Menezes (2003) corroboram essa afirmativa ao destacarem que esse tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos voltados para a aplicação prática, com foco na solução de problemas específicos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa apresenta características de uma investigação qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2003), a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, há um vínculo indissociável entre a realidade objetiva e a subjetividade do pesquisador, o que não pode ser representado por meio de números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são elementos centrais nesse tipo de abordagem. A pesquisa qualitativa não exige, necessariamente, o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural constitui a principal fonte de coleta de dados, e o pesquisador é considerado o instrumento-chave. Trata-se de uma abordagem descritiva, na qual os dados são analisados, predominantemente, por meio de processos indutivos. O foco principal recai sobre o processo e seu significado.

A pesquisa é, simultaneamente, caracterizada quanto aos procedimentos técnicos como uma pesquisa de campo. No estudo de campo busca, prioritariamente, o aprofundamento das questões propostas, em vez de se concentrar na distribuição das características da população com base em variáveis específicas. Como consequência, seu planejamento é mais flexível, permitindo inclusive a reformulação dos objetivos ao longo da pesquisa. Esse tipo de estudo costuma focalizar um único grupo ou comunidade, analisando sua estrutura social e enfatizando as interações entre seus membros. Por essa razão, tende a empregar mais técnicas de observação do que de interrogação, valorizando a compreensão do contexto e das relações sociais observadas no ambiente natural (GIL, 2002). A pesquisa de campo, segundo Vergara (2003) é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.



Quanto aos objetivos a pesquisa tem atributo ou propriedade de uma pesquisa descritiva, que para Silva e Menezes (2003) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal retratar as particularidades de uma população ou fenômeno específico, bem como identificar possíveis relações entre variáveis. Esse tipo de estudo costuma empregar métodos padronizados de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas e, frequentemente, é conduzido na forma de levantamentos.

O levantamento dos dados empíricos foi realizado por meio de questionários aplicados aos acadêmicos dos cursos de Pedagogia, Administração e Agronomia que declararam trabalhar em alguma empresa da região do Vale do Arinos. Os questionários foram fornecidos aos acadêmicos que estavam presentes em sala de aulas, na primeira semana de março de 2025, aos acadêmicos presentes que declararam ter vínculo empregatício em empresas públicas ou privadas.

O questionário “é uma técnica de investigação composta por um conjunto, maior ou menor, de perguntas escritas, destinadas a pessoas com o intuito de obter informações sobre suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou experiências vivenciadas (GIL, 2002, p. 128).

Em pesquisas de cunho empírico, o questionário funciona como uma ferramenta essencial para a coleta de dados sobre a realidade estudada, agregando valor ao processo investigativo, seja em trabalhos acadêmicos, como artigos, monografias, dissertações e teses, ou em pesquisas voltadas a organizações e empreendimentos. Segundo Santos (2017), as perguntas de um questionário devem estar diretamente alinhadas ao tema da pesquisa, ao problema investigado, às questões orientadoras ou hipóteses formuladas, assim como aos objetivos geral e específicos do estudo. O autor destaca que não se deve incluir perguntas desconectadas do foco da investigação, pois isso compromete a relevância e a coerência do instrumento.

A análise dos dados da pesquisa foi realizada sob a condução de análises qualitativas, de forma interpretativa e subjetiva, com base nas respostas obtidas por meio dos questionários aplicados. As respostas foram examinadas de acordo com a sua relevância para os objetivos da pesquisa, considerando o contexto e o conteúdo expressado pelos participantes. Buscou-se compreender os significados atribuídos pelos respondentes às questões propostas, permitindo uma reflexão sobre os dados, sem a utilização de técnicas estatísticas ou procedimentos sistematizados de categorização. Essa abordagem está alinhada à natureza qualitativa da pesquisa, que prioriza a compreensão do fenômeno a partir da percepção dos sujeitos envolvidos.

3. RESULTADO E DISCUSSÕES



A avaliação de desempenho organizacional, de acordo com Neely (1999) é compreendida como um processo de desenvolvimento fundamentado na construção da aprendizagem e do conhecimento dos colaboradores, os quais devem ser traduzidos em ações múltiplas e significativas no contexto das organizações.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho organizacional e a aprendizagem organizacional constituem ferramentas fundamentais para a construção da competitividade das empresas. A primeira tem como função diagnosticar as ações realizadas pelos colaboradores, considerando seus conhecimentos e habilidades, a fim de estabelecer parâmetros para correção ou continuidade dessas ações. Já a aprendizagem organizacional abrange o contexto institucional mais amplo, levando em conta a forma como a organização é estruturada e gerida, destacando, sobretudo, os modos de pensar e de interagir de seus membros (SENGE, 2006).

As atividades gerenciais de acompanhamento das pessoas nas organizações desenvolveram-se de tal forma que a avaliação do desempenho é, na atualidade, uma das ferramentas importantes, tanto para o gestor como para os colaboradores. A avaliação de desempenho das pessoas nas empresas, de acordo com Fernandes (2013) é estabelecida a partir de um acordo de trabalho, onde são previamente elencados os parâmetros de avaliação, definidos os desempenhos e colocados à disposição dos avaliados os recursos necessários para sua realização e/ou atingimento de metas.

Nessa perspectiva a avaliação de desempenho consiste num processo gerencial que auxilia sobremaneira a tomada de decisão dos gestores, uma vez que delinea a otimização de pessoas e recursos, evidenciando ainda as deficiências técnicas e as necessidades cognitivas dos colaboradores.

A presente pesquisa foi realizada entre os acadêmicos do curso de agronomia, administração e pedagogia da Universidade do Estado de Mato Grosso, que preencheram 78 questionários, de um total de 210 enviados. Dentre os respondentes, 28 eram do gênero masculino e 51 do gênero feminino. As idades dos colaboradores que participaram da pesquisa concentram-se entre 21 e 40 anos, totalizando 63 participantes, o que representa 80,77% do total.

A distribuição etária entre os colaboradores respondentes ficou assim distribuída: 8 respondentes (10,26%) tinham menos de 20 anos; 35 (44,87%) estavam entre 21 e 30 anos; 28 (35,90%) entre 31 e 40 anos; e 7 (8,97%) entre 41 e 50 anos. É interessante observar a predominância do gênero feminino entre os colaboradores, o que evidencia que as mulheres são mais participativas e colaboradoras.



Para Neely (1999) a avaliação de desempenho permite que as organizações se distinguiam das demais, apresentando performances diferenciadas como a vinculação e equilíbrio entre as atividades financeiras e operacionais e, também, a comunicação sem ruído de informações entre os vários escalões da empresa, proporcionando ainda a qualificação e o desenvolvimento dos coparticipantes.

O termo Avaliação de Desempenho Organizacional começou a ser utilizado no começo do século XX na França, por meio de uma ferramenta denominada *Tableau de Bord*, que é uma ferramenta de medida ou avaliação de desempenho dos colaboradores das empresas. Este instrumento de avaliação auxilia os gestores no acompanhamento das ações desenvolvidas nas instituições, possibilitando a realização das atividades organizacionais com mais assertividades (FERNANDEZ, 2013). Segundo Neves, Jordan e Rodrigues (2011), o *Tableau de Bord* é uma ferramenta de gestão que auxilia as decisões dos gestores, gerando dados e informações com vista ao acompanhamento com as sínteses das tarefas executadas e seu correspondente resultado.

É importante destacar que, entre os respondentes da pesquisa — os quais se caracterizam, em sua maioria, como pessoas que buscam informações/qualificações e estão interessadas na inovação dos processos de trabalho, 12 declararam ocupar cargos de gestão ou liderança de equipes. Isso representa 15,38% dos participantes. Os demais 66 respondentes, correspondentes a 84,62%, informaram não exercer funções de gestão.

Essa pequena participação dos colaboradores que se declararam como gestores é importante, uma vez que a avaliação de desempenho é, de acordo com Hourneaux Júnior (2005), uma ferramenta consagrada pela literatura utilizada para medir e avaliar o desempenho das empresas e demonstrar, de forma sistemática, os aspectos organizacionais numa visão estratégica, utilizando-se de métodos previamente definidos entre avaliadores e avaliados. Assim, é importante que gestores e colaboradores estejam devidamente interessados nos processos, e qualificados para a realização da avaliação de desempenho organizacional.

Rummler e Brache (1994) defendem que sem uma Avaliação de Desempenho adequada os gestores podem ter óbices para apresentar os resultados da avaliação aos colaboradores, dificuldades para conhecer e identificar o que de fato tem acontecido na empresa e não estarem preparados para identificar, analisar e propor correção de erros e gargalos. Além disso, os autores evidenciam que gestores que desconhecem em profundidade a avaliação de desempenho, poderão ter dificuldades para fornecer *feedbacks* aos colaboradores e perder, ainda, a oportunidade de gerenciar o processo de avaliação de desempenho organizacional dentro de uma premissa de comunicação e de informações claras e objetivas.



Para Ramalho (1977, p. 58) o objetivo final de um processo de avaliação de desempenho é “verificar o clima da organização em termos de fatores-meio na área comportamental (atitudes, conflitos, relacionamento, motivações, lealdade, moral, disciplina, etc.) e em termos de fatores fins (aumento da produção, qualidade do trabalho, *turnover*, etc.)”.

A análise da pesquisa direcionou sua atenção às respostas dos 47 colaboradores (60,26%) que informaram que, em suas empresas, era realizada algum tipo de avaliação de desempenho, desconsiderando os 31 respondentes (39,74%) que afirmaram que esse tipo de prática não ocorria nas organizações onde trabalhavam.

Dentre os 47 colaboradores que confirmaram a existência de avaliação de desempenho, 13 (27,66%) informaram que a avaliação era realizada de forma formal, enquanto 34 (72,34%) indicaram que essas avaliações ocorriam de maneira informal.

Quanto à frequência das avaliações, 8 respondentes (17,02%) relataram que elas eram mensais, 23 (48,93%) afirmaram que eram realizadas semestralmente, 8 (17,02%) indicaram que ocorriam anualmente e outros 8 (17,02%) mencionaram que as avaliações podiam ser feitas a qualquer momento. Percebe-se nas respostas que as avaliações estão sendo realizadas nas diversas organizações onde os colaboradores com a pesquisa trabalham, mas também, que em pequena quantidade estas ainda não tem acontecido como um mecanismo de alavancagem da gestão do conhecimento ou como ferramenta catalizadora de aprendizagem. Para Lucena (1999) em muitas empresas a avaliação de desempenho ainda é apenas um formulário que deve ser preenchido em determinadas épocas do ano, sem vinculação com o desenvolvimento organizacional ou humano, e sem qualquer possibilidade de alavancagem dos negócios ou como propulsora de inovações.

Atualmente, a avaliação de desempenho organizacional deveria estar inserida em um contexto mais amplo de desenvolvimento humano e organizacional, independentemente do porte da organização ou de sua finalidade social. No entanto, Garengo *et al.* (2005) apontam que grande parte das ferramentas disponíveis para avaliação do desempenho organizacional foi desenvolvida com foco em empresas de grande porte. Embora essas ferramentas atendam satisfatoriamente às necessidades dessas organizações, elas nem sempre são adequadas para avaliar de forma eficaz as empresas de pequeno e médio porte.

O levantamento de dados entre os acadêmicos buscou identificar suas percepções sobre a avaliação de desempenho como uma oportunidade de compartilhamento de tarefas e decisões. As respostas obtidas foram bastante reveladoras, pois apenas 15 respondentes (31,91%) concordaram com essa afirmativa, enquanto 17 (36,17%) responderam que não, 8 (17,03%) marcaram "às vezes", e 7 (14,89%) afirmaram que "nunca" veem a avaliação como uma oportunidade de



compartilhamento.

É preocupante observar que a soma dos que responderam "não", "às vezes" e "nunca" totaliza 32 acadêmicos, o que representa 68,09% dos respondentes. Esse dado pode refletir a falta de formação ou de informações adequadas dentro das empresas sobre a real finalidade da avaliação de desempenho, sua aplicabilidade, benefícios e impactos no desenvolvimento funcional dos colaboradores.

Diante disso, buscamos levantar, algumas informações sobre a cronologia dos estudos sobre a avaliação de desempenho funcional nas organizações. Crispim e Lugobon (2012) destacam que os estudos sobre avaliação de desempenho organizacional não são recentes, mas até a década de 1980 apresentavam pouca evolução. A partir da década de 1990, no entanto, esses estudos passaram por um avanço significativo, especialmente após a publicação dos artigos de Kaplan, em 1983 e 1984.

A literatura contemporânea apresenta um histórico das evoluções da avaliação de desempenho, evidenciando que, ao longo do tempo, as organizações buscaram, de diferentes formas e sob distintos enfoques, avaliar seus resultados. De acordo com Sobreira Netto, Gouveia e Ferreira (2007), antes do século XX, essas avaliações eram voltadas, principalmente, para a mensuração de resultados financeiros em instituições comerciais ou governamentais.

No início do século XX, engenheiros franceses desenvolveram um sistema de avaliação denominado *Tableau de Bord* (Painel de Controle), inspirado no painel de instrumentos de uma aeronave. Esse instrumento é utilizado para medir o desempenho organizacional, permitindo uma gestão mais proativa de uma ou várias atividades ou mesmo da organização como um todo. Segundo Fernandes (2013), o *Tableau de Bord* contribui para a redução das incertezas, facilita a consolidação das informações e da comunicação interna, auxilia na previsão de riscos e estimula a reflexão estratégica sobre a empresa.

Outro método amplamente utilizado pelas empresas para avaliação de desempenho é a Administração por Objetivos (APO), um procedimento prático que integra as etapas de planejar, organizar, executar e controlar. Esse método busca alinhar os propósitos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo uma melhor comunicação e fortalecendo a relação entre gestores e subordinados. A ideia teve origem com Sloan, na década de 1920, com base nas práticas administrativas adotadas pela DuPont. Posteriormente, foi adotada por outras empresas, como a General Electric, onde Peter Drucker, na década de 1950, conheceu a abordagem e a aprimorou, incorporando novos elementos e consolidando o conceito de Administração por Objetivos (MAXIMIANO, 2006).



A esse respeito, o questionário continha duas perguntas relevantes. A primeira a indagação feita aos colaboradores buscou compreender se a avaliação de desempenho funcional contribuía para o processo participativo da administração por objetivos (APO) nas empresas em que atuavam. Os resultados mostram que a maioria dos respondentes, 30 dos 47 (63,83%), acredita que sim, ou seja, percebem a avaliação como um instrumento que estimula a participação e o alinhamento dos colaboradores com as metas organizacionais. Esse dado é relevante, pois indica que, para uma parcela significativa dos trabalhadores, a prática da avaliação de desempenho não é apenas uma ferramenta de controle, mas um mecanismo de inclusão no planejamento e na tomada de decisões, característica fundamental da administração por objetivos.

Por outro lado, 17 respondentes (36,17%) afirmaram que a avaliação não contribui para esse processo participativo. Essa resposta pode indicar que, em algumas empresas, a avaliação de desempenho ainda é aplicada de forma isolada, descontextualizada ou sem a devida transparência, o que compromete sua eficácia como instrumento de gestão democrática. Essa disparidade de percepções reforça a importância de que as avaliações estejam inseridas em um contexto organizacional que valorize a comunicação, o envolvimento dos colaboradores e o alinhamento estratégico.

A outra pergunta era se a avaliação de desempenho nas empresas contribuía para que a empresas apresentassem performances diferenciadas como o equilíbrio entre as atividades financeiras e operacionais. Os dados demonstram que a maioria dos acadêmicos participantes da pesquisa, 32 deles (68,09%) reconhece na avaliação de desempenho um papel relevante para o alcance de resultados mais equilibrados entre as áreas financeiras e operacionais das empresas. Esse reconhecimento está alinhado com os princípios da Administração por Objetivos (APO), uma abordagem gerencial que valoriza o planejamento participativo, a descentralização das decisões e o estabelecimento conjunto de metas.

A APO busca justamente alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, promovendo uma gestão mais eficiente e integrada. Quando a avaliação de desempenho é bem estruturada e orientada por metas claras, ela não apenas mensura resultados, mas também orienta ações corretivas e estratégicas que fortalecem o desempenho global da empresa. O equilíbrio entre as atividades financeiras e operacionais pode, portanto, ser reflexo de uma gestão mais consciente, participativa e voltada à obtenção de resultados sustentáveis.

Por outro lado, os 15 respondentes que não percebem essa contribuição podem estar inseridos em contextos organizacionais onde a avaliação de desempenho é aplicada de forma isolada, sem vínculo com os processos de planejamento estratégico ou de definição conjunta de



objetivos. Isso reforça, novamente, a importância de se adotar uma gestão que promova a participação efetiva dos colaboradores e utilize a avaliação como ferramenta de gestão integrada, como preconiza a APO.

A avaliação de desempenho deve ser compreendida como um processo no qual gestores e colaboradores interagem de forma flexível e sistêmica, visando ao alcance das metas organizacionais. Já na metade do século passado, alguns estudiosos defendiam essa abordagem. Hourneaux Júnior (2005) relata que, na década de 1950, Jackson Martindell publicou um artigo intitulado *The Appraisal of Management* (A Avaliação da Gestão), que ficou conhecido como Método Martindell. Nesse trabalho, o autor descreve uma ferramenta voltada à análise organizacional, que deveria ser flexível, de fácil compreensão, comparável, mensurável e fundamentada em uma abordagem sistêmica.

A avaliação de desempenho deve contemplar tanto aspectos objetivos, como metas e resultados financeiros, quanto elementos subjetivos, relacionados ao comportamento, à motivação e ao bem-estar dos colaboradores, ou seja, resultados não financeiros. Nesse sentido, o questionário aplicado incluiu perguntas voltadas a verificar se as avaliações realizadas nas organizações consideram aspectos como o clima organizacional e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Uma das perguntas abordava se nas avaliações de desempenho realizadas nas empresas, havia tópicos que abordassem o clima organizacional. Apenas 17 colaboradores (36,17%) responderam que sim. Outros 13 (27,66%) afirmaram que não, 13 (27,66%) disseram que às vezes esse tema é abordado, e 4 (8,51%) relataram que o tema nunca foi tratado.

Os resultados revelam um dado preocupante: a maioria dos respondentes (69,15%) afirmou que o clima organizacional não é abordado, é abordado apenas eventualmente ou nunca é considerado nas avaliações de desempenho em suas organizações. Isso indica uma lacuna importante na condução desses processos avaliativos. Avaliar o clima organizacional é essencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e produtivos. A ausência dessa dimensão subjetiva na avaliação pode comprometer a motivação dos trabalhadores, dificultar o desenvolvimento interpessoal e reduzir a eficácia da gestão por resultados. Ao não considerar o contexto emocional e relacional no qual os colaboradores estão inseridos, a organização perde a oportunidade de alinhar o desempenho individual com o bem-estar coletivo e os objetivos estratégicos da empresa.

No que se refere ao desenvolvimento de pessoal, uma das questões do questionário investigou se as avaliações de desempenho realizadas nas organizações incluíam tópicos relacionados ao acompanhamento das qualificações e ao desenvolvimento do conhecimento dos



colaboradores. As respostas apontaram que 23 participantes (48,94%) afirmaram que sim, esses aspectos são abordados nas avaliações; 9 (19,15%) disseram que não são considerados; 10 (21,28%) responderam que às vezes são abordados, e 5 (10,64%) informaram que nunca houve referência a esse tipo de acompanhamento.

Os resultados mostram que menos da metade dos respondentes (48,94%) percebem que o desenvolvimento de competências é considerado nas avaliações de desempenho de suas organizações. O restante dos participantes (51,06%) indicou que essa dimensão é negligenciada, é abordada de forma ocasional ou simplesmente ignorada.

Esse dado é preocupante, considerando que o acompanhamento contínuo das qualificações dos colaboradores e o estímulo ao desenvolvimento do conhecimento são fundamentais para a evolução profissional e a inovação nas organizações. A Administração por Objetivos (APO), destaca a importância da participação ativa dos profissionais no planejamento e na execução das metas organizacionais, o que requer preparo técnico, capacidade de adaptação e aprendizado constante.

Assim, ao deixar de integrar tópicos sobre desenvolvimento de pessoal nas avaliações de desempenho, as empresas podem estar limitando o potencial de crescimento individual e coletivo, comprometendo a formação de lideranças, a retenção de talentos e o alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e da organização.

A preocupação com a utilização de indicadores não financeiros nas avaliações de desempenho não é recente. O Método das Áreas-chave de Resultado, criado por Ralph Cordiner na década de 1950, foi uma abordagem de avaliação de desempenho que incluía indicadores não financeiros. Esse método foi implementado na General Electric e englobava indicadores como lucratividade, posição no mercado, produtividade, liderança de produto, desenvolvimento de pessoal, atitudes dos empregados, responsabilidade pública e equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo (KOONTZ; O'DONNELL, 1969).

Em sua tese de doutorado, defendida em 1986, Hamilton Luiz Corrêa propôs o Método da Avaliação de Desempenho Global, fundamentado em um levantamento do estado da arte sobre avaliação de desempenho existente à época. Os resultados de sua pesquisa indicaram algumas limitações na aplicação dos processos avaliativos, agrupadas em quatro fatores restritivos: bloqueios ao comportamento dos colaboradores, bloqueios relacionados às tipologias gerenciais, influências do ambiente político e social, e limitações metodológicas das pesquisas. O método desenvolvido por Corrêa propõe a análise de diversos aspectos organizacionais, como a definição de módulos de desempenho, a aferição dos resultados financeiros e da produtividade da empresa,



além da avaliação do desempenho dos recursos humanos (CORRÊA, 1986).

Na década de 1990 os consultores Robert Kaplan e David Norton apresentaram o método de avaliação denominado *Balanced Scorecard* (BSC) que se caracteriza como uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e é organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2004).

No início da mesma década, Geary A. Rummler e Alan P. Brache propuseram um Método de avaliação que ficou conhecido como Método de Rummler e Brache em que deveriam ser observadas duas dimensões como processo de avaliação das empresas: o nível de desempenho e a necessidade de desempenho (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Estes estudos vêm ao encontro da última questão levantada no questionário que se os respondentes à pesquisa percebiam se a avaliação de desempenho na empresa deles possibilitava transformar conhecimento em inovação e vantagens competitivas. As respostas foram 16 (34,05%) responderam sim, 12 (25,33%) não, 12 (25,53%) as vezes e 7 (14,89%) nunca.

Esses estudos dialogam diretamente com a última questão do questionário, que buscou identificar se os respondentes percebiam que a avaliação de desempenho em suas empresas contribuía para transformar conhecimento em inovação e em vantagem competitiva. Dos participantes, 16 (34,05%) responderam que sim; 12 (25,53%) disseram que não; outros 12 (25,53%) afirmaram que isso acontecia às vezes; e 7 (14,89%) responderam que nunca houve essa percepção.

A análise desses dados revela um cenário de percepção fragmentada entre os colaboradores quanto ao papel estratégico da avaliação de desempenho. Embora uma parcela relevante (34,05%) reconheça essa prática como um fator impulsionador da inovação e da competitividade organizacional, a maioria (65,95%) apresenta dúvidas ou uma visão negativa quanto a esse potencial transformador. Esse quadro pode indicar falhas na comunicação dos objetivos da avaliação ou na própria estrutura e aplicação do processo, que muitas vezes não é alinhado à gestão do conhecimento e à geração de inovação.

Com o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento a Skandia criou no começo da década de 1990, o Método *Skandia Navigator* ou Navegador de Capital Intelectual, que insere ideias novas sobre avaliação de empresas ao propor que esta deve ter equilíbrio entre capital financeiro e capital intelectual, partindo do princípio de que o valor de desempenho das organizações está na sua aptidão de desenvolver valores sustentáveis (MEISTER, 1999). O navegador tinha como base de



avaliação cinco áreas subdivididas em 30 indicadores que avaliam o financeiro, os clientes, os recursos humanos, a situação presente da empresa, a capacidade de renovação e de desenvolvimento e as competências das organizações (SVELBY, 1998).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos alunos dos cursos de administração, agronomia e pedagogia da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara (MT), sobre a prática da avaliação de desempenho em empresas do Vale do Arinos, buscando compreender em que medida essa ferramenta tem contribuído para o desenvolvimento organizacional.

A pesquisa revelou que, embora muitas empresas realizem algum tipo de avaliação de desempenho, ainda predominam os modelos informais e pouco estruturados. Isso limita o potencial da ferramenta como instrumento estratégico de gestão. A análise dos dados mostrou que boa parte dos colaboradores não reconhece a avaliação de desempenho como uma prática que estimula a participação, o desenvolvimento pessoal, o fortalecimento do clima organizacional ou a promoção da inovação.

Destaca-se que, para ser eficaz, a avaliação de desempenho deve ir além da mensuração de resultados financeiros. Ela precisa incorporar aspectos subjetivos, como o clima organizacional, as relações interpessoais e o acompanhamento contínuo da qualificação dos trabalhadores. A baixa frequência de avaliações formais e estruturadas nas empresas analisadas aponta para a necessidade de capacitação dos gestores e da implantação de métodos mais transparentes, participativos e alinhados aos objetivos organizacionais.

Conclui-se que, apesar de haver algum reconhecimento sobre os benefícios da avaliação de desempenho, ainda há um longo caminho a percorrer para que essa prática seja compreendida e utilizada como uma ferramenta de gestão estratégica e de valorização do capital humano. Reforça-se, portanto, a importância de ações formativas, políticas internas de desenvolvimento de pessoal e a adoção de abordagens modernas e participativas para que a avaliação de desempenho contribua de forma efetiva para o crescimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORRÊA, Hamilton Luiz. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. São Paulo. 1986, 251 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.



CRISPIM, Sérgio; LUGOBONI, Leonardo. **Avaliação de desempenho organizacional**: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa. p. 41-54.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor. Fundamentos da iniciativa empresarial**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill,, 1989.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNADEZ, Alaim. **L'essentiel du tableau de bord**: méthode complète et mise en pratique avec microsoft excel - suppléments à télécharger sur tableau-de-bord.org. 4. Ed. Paris: 2013, editora: Eyrolles, 2013. 238p.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance mesarement systems in SMEs: A review for a research agenda. **Internacional Journal of Management Review**, v. 7, n. 1, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOURNEAUX JUNIOR, Fávio. **Avaliação de desempenho organizacional**: um estudo de casos de empresas do setor químico. São Paulo, 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos: balanced scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**. São Paulo: Editora Pioneira, 1969.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. **Competitividade organizacional**: uma tentativa de reconstrução analítica. Organizações & Sociedade, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEELY, A. **The performance maeasurement revolution**: why now and what next? Internactional Journal of Operations & Production. V. 19, n 2, p. 205-228, 1999.

NEVES, João Carvalho das; JORDAN, Hugues; RODRIGUES, José Azevedo. **O controle de gestão**: ao serviço da estratégia e dos gestores. 10. ed. Campinas: Áreas área, 2011.

RAMALHO, N. C. **O fator humano na empresa**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1977.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**: uma abordagem prática para trsnformar as organizações através da reengenharia. E. ed. São Paulo: Makron Books. 1994.



SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que ap'prende.** 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

Silva, Edna Lúcia da; MENEZES; Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOBREIRA NETTO, Francisco. GOUVEA, Maria Aparecida. FERREIRA, João Eduardo. **Medição de desempenho organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado.** XXXI Encontro da Anpad. 2007, Rio de Janeiro.

SVELBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2003.



IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SISTEMA BANCÁRIO

Talitha Cristini Costa dos Santos¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²

RESUMO

O presente estudo analisa a aplicação da inteligência artificial (IA) no setor financeiro, com ênfase em seu impacto nos bancos e cooperativas de crédito. O avanço das tecnologias de IA tem transformado os serviços bancários, otimizando processos, reduzindo custos e promovendo maior eficiência na análise de dados e no atendimento ao cliente. As cooperativas de crédito, enquanto instituições financeiras voltadas ao desenvolvimento local e à inclusão financeira, enfrentam o desafio de se adaptar a essas inovações para manter sua competitividade. O estudo aborda os principais conceitos relacionados à IA, suas aplicações práticas no setor bancário, bem como as oportunidades e os riscos envolvidos na incorporação dessas tecnologias pelas cooperativas. A metodologia baseia-se em revisão bibliográfica e análise documental. Os resultados indicam que, apesar das limitações estruturais e tecnológicas, a adoção estratégica da IA pode fortalecer o papel das cooperativas no sistema financeiro, promovendo maior eficiência operacional e melhor experiência aos cooperados.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência artificial; Cooperativas de crédito; Transformação digital; Sistema financeiro; Inovação tecnológica.

1. INTRODUÇÃO

Surgida após a Segunda Guerra Mundial, a Inteligência Artificial - IA abrange diversas áreas, desde aprendizado e percepção até aplicações específicas, como xadrez, diagnóstico de doenças e criação artística, tendo como objetivo automatizar tarefas intelectuais, tornando-se relevante em diversas atividades humanas (Russel; Norvig, 2004).

Atualmente, a IA é amplamente aplicada em diversas áreas, como computação, economia, saúde, indústria automotiva, química, telefonia e até no setor público. No dia a dia, ela está presente de forma sutil em ferramentas que simulam o pensamento humano, fornecendo respostas com base em grandes volumes de dados disponíveis na internet. O termo Inteligência Artificial foi utilizado pela primeira vez por John McCarthy em uma conferência do Dartmouth College, onde um grupo de cientistas e pesquisadores se reuniu neste evento, para discutir a possibilidade de desenvolver máquinas com habilidades comparáveis às das pessoas (Russell; Norvig, 2004).

Segundo alguns autores a inteligência artificial foi descrita como uma nova tentativa de fazer os computadores "pensarem" no sentido mais literal do termo (Haugeland, 1985). Ou, a arte de construir máquinas capazes de realizar tarefas que requerem inteligência quando realizado por pessoas (Kurzweil, 1990). Ou ainda a investigação das faculdades mentais por meio do uso de

¹ Acadêmica do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: costatalitha14@gmail.com.

² Docente do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: alessandra.maria@unemat.br



modelos de computação (Charniak; Mcdermott, 1985). A ciência da inteligência computacional estuda o projeto de agentes conscientes (Poole *et al.*, 1998). Se faz tudo certo com os dados que possui, o sistema é racional (Russell; Norvig, 2004).

Com o aumento das diversas fontes de dados, como redes sociais, fotos e vídeos de smartphones, entre outras, torna-se necessário o desenvolvimento de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para filtrar e selecionar dados capazes de gerar informações relevantes, contribuindo com soluções para os mais variados tipos de negócios (Chen & Zhang 2014). Entre as tecnologias digitais que fazem parte da Indústria 4.0, a Inteligência Artificial (IA) tem sido amplamente estudada e é considerada uma das que pode gerar um impacto econômico e social significativo (Groenner *et al.*, 2022).

É possível afirmar que a implementação da IA e a digitalização dos bancos, tem como objetivo estreitar relacionamentos entre as instituições financeiras e os clientes. Atualmente, a implementação da IA nos processos bancários tem se tornado um diferencial importante na otimização e melhoramento dos sistemas mantendo a competitividade do mercado.

Cantali (2019) destaca que as inovações tecnológicas têm transformado profundamente os modelos operacionais das instituições bancárias. Nesse contexto, surge novas prioridades estratégicas e uma dinâmica competitiva que reformulam significativamente a maneira de conduzir os negócios no setor financeiro.

Nas últimas décadas, o setor bancário brasileiro passou por um processo de transformação profunda, impulsionado por mudanças estruturais iniciadas na década de 1960 e intensificadas a partir dos anos 1990 (Neto & Pauli, 2008). Esse período marcou a modernização do sistema financeiro nacional, com a ampliação de instituições públicas e privadas voltadas à mobilização da poupança interna e à conversão desses recursos em investimentos estratégicos para o crescimento econômico do país (Silvério, 2009).

A tecnologia proporciona aos bancos a capacidade de desenvolver modelos e plataformas inovadoras, mais alinhadas às demandas dos clientes. Ao oferecer serviços personalizados e com menor grau de burocracia, as instituições financeiras ampliam seu potencial de fidelização dos usuários (Ribeiro & Silva, 2022).

Apesar dos avanços tecnológicos no setor bancário, ainda é necessário compreender de que forma a Inteligência Artificial está transformando os serviços financeiros, especialmente em contextos locais. A rápida incorporação dessas tecnologias levanta questionamentos sobre sua real eficácia na otimização dos processos internos, na melhoria da experiência dos clientes e na eficiência operacional das instituições financeiras. Diante disso, este estudo tem como objetivo



principal investigar os impactos da Inteligência Artificial no setor bancário. Especificamente, busca-se analisar as transformações nos processos operacionais, identificar melhorias percebidas no atendimento ao cliente e avaliar a eficiência das instituições financeiras locais após a implementação dessas tecnologias.

2. METODOLOGIA

Essa pesquisa tem por finalidade compreender como a inteligência artificial tem transformado os serviços bancários, para alcançar os objetivos do estudo os procedimentos metodológicos dessa pesquisa foram qualitativos, a pesquisa qualitativa, segundo Silva et al. (2005), tem como objetivo principal a compreensão do significado atribuído pelos indivíduos aos acontecimentos e interações em contextos específicos, a pesquisa social tem evoluído com o desenvolvimento da humanidade e, à medida que se afasta do paradigma positivista baseado em leis universais, incorpora e aprimora princípios próprios da abordagem qualitativa, caracterizada por uma perspectiva interpretativa da realidade.

A pesquisa se baseou em um levantamento bibliográfico nas principais bases com as temáticas relacionados ao assunto, como forma de debater os resultados apresentados. A pesquisa bibliográfica constitui uma metodologia fundamentada na análise de materiais preexistentes, como livros e artigos científicos, diversos autores adotam essa abordagem, com investigações que se restringem exclusivamente a fontes bibliográficas (Cruz, 2023).

De acordo com a classificação proposta por Gil (2002), este estudo se caracterizou-se como exploratório e descritivo, uma vez que está intrinsecamente vinculado à análise de fenômenos da prática profissional e contribui para a construção de uma nova perspectiva sobre a questão de pesquisa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Automatização de Serviços Bancários e de Investimento

A Inteligência Artificial (IA) tem transformado o setor bancário de maneira profunda, oferecendo benefícios tanto para as instituições financeiras quanto para os clientes. Essa tecnologia não apenas melhorou a eficiência operacional e reduziu custos, como também aprimorou a segurança e a confidencialidade nas operações, criando um ambiente de maior confiança. De acordo com Jakšič e Marinč (2018), a IA desempenhou um papel crucial na melhoria da confidencialidade e na confiança ao lidar com o crédito bancário, facilitando a análise precisa de grandes volumes de dados e a identificação de riscos de forma mais rápida e eficaz.



Por outro lado, o crescimento da IA no setor financeiro também levanta preocupações. Sivagananathan (2016) aponta que a IA, juntamente com os chamados "bancos robóticos", pode causar um aumento significativo no desemprego. A consultora McKinsey prevê que, até 2025, cerca de 110 milhões de empregos em período integral podem ser eliminados devido à automação, com muitas funções bancárias sendo realizadas por sistemas automatizados e ferramentas de IA. Esse impacto é particularmente preocupante para funcionários cujos trabalhos envolvem tarefas repetitivas e facilmente substituíveis pela tecnologia.

Além dessas preocupações, é importante considerar a evolução da IA e como ela tem moldado o setor bancário ao longo do tempo. Historicamente, a IA passou de uma ferramenta rudimentar de análise de dados para um sistema sofisticado que influencia diretamente as operações bancárias e a experiência do cliente. De acordo com Vedapradha (2018), as contribuições da IA ao setor bancário podem ser observadas em diversas áreas, como no quadro abaixo.

Quadro 1 – Contribuições da IA no setor bancário

Avaliação de risco	A IA permite que bancos analisem grandes volumes de dados de forma eficaz, o que melhora a avaliação de crédito e a devida diligência. Isso reduz o risco de inadimplência e permite uma avaliação mais precisa do perfil do cliente
Cenário financeiro	A IA ajuda as instituições a se adaptarem rapidamente às mudanças no ambiente econômico, facilitando a implementação de estratégias ágeis e flexíveis, especialmente em momentos de instabilidade financeira.
Acréscimo de valor	A automação de tarefas rotineiras, como processamento de transações e atendimento ao cliente, não só diminui os custos operacionais como também aumenta a precisão e a velocidade dos processos, gerando valor ao cliente final.
Consistência	A utilização de IA promove operações mais consistentes e eficientes. Os sistemas automatizados garantem que processos importantes, como detecção de fraudes e análise de dados, sejam realizados de maneira uniforme e sem falhas humanas.
Tomada de decisão	A IA melhora a qualidade das decisões em diferentes níveis da gestão bancária, desde decisões operacionais até estratégias de investimento. Com a capacidade de prever



	tendências e analisar cenários complexos, os bancos podem tomar decisões mais informadas e precisas.
--	--

Fonte: Adaptado de Vedapradha, (2018).

No entanto, junto com esses benefícios, surgem desafios relacionados à transformação digital, especialmente a migração das agências físicas para serviços online. Sivagananathan (2016) argumenta que o avanço da IA e o fechamento de agências bancárias físicas podem forçar os clientes a adotarem o NetBanking, o que pode agravar a exclusão financeira de pessoas que ainda não têm acesso ou familiaridade com esses serviços. Essa questão é particularmente relevante em regiões onde a inclusão digital ainda é limitada, criando um dilema entre inovação tecnológica e acessibilidade.

Para mitigar esse impacto negativo, é essencial que as instituições financeiras e os governos usem a IA como uma ferramenta para promover a inclusão financeira, garantindo que os benefícios da tecnologia cheguem a todas as camadas da sociedade. Isso inclui investir em programas de alfabetização digital e fornecer alternativas acessíveis para aqueles que não têm acesso à infraestrutura necessária para o NetBanking (Diniz *et al.*, 2005).

Em resumo, embora a IA tenha proporcionado inúmeros avanços no setor bancário, desde a redução de riscos até a melhoria da eficiência, ela também traz desafios significativos, como o desemprego e a exclusão financeira. O equilíbrio entre inovação e inclusão será fundamental para garantir que os benefícios da IA sejam amplamente distribuídos e que todos possam usufruir das vantagens dessa tecnologia, sem comprometer a estabilidade social e econômica.

3.2 Automação de Tarefas com a IA

A adoção de sistemas de IA desempenha um papel fundamental na evolução da automação dos processos de produção, tornando-os mais rápidos, eficientes e precisos. Com a IA, as empresas podem otimizar suas operações, reduzir erros e custos, além de aumentar a produtividade, ao automatizar tarefas repetitivas e monitorar a qualidade em tempo real.

Segundo (Silva, 2017), no conceito de automatização, as empresas, para se tornarem cada vez mais competitivas, procuram ser mais eficientes e eficazes na utilização dos seus recursos e melhorar os seus processos de negócio. A automatização dos processos tem como objetivo melhorar a eficiência e a eficácia dos processos, através do recurso à utilização de máquinas, equipamentos e outros aparelhos. A automatização dos processos acredita-se ser a continuação da revolução industrial e, foi evoluindo, até chegar aos dias de hoje, em que temos, em fábricas, linhas



de montagem com robots, a executarem o trabalho que antes era manual (Silva, 2017).

Ao integrar essas melhorias, as empresas conseguem não apenas reduzir custos, mas também elevar sua eficiência operacional, adaptando-se melhor às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Quanto à redução de custos, embora o investimento inicial na automatização possa ser elevado, espera-se que a produção automatizada seja mais econômica a longo prazo (Rosen et al., 2015). A automatização de recursos é outro benefício, pois a automatização permite um uso mais eficiente maior aproveitamento de matérias-primas, energia e outros recursos, reduzindo assim o desperdício (Bicheno; Holweg, 2009).

De acordo com (Oliveira, 2024), embora a IA tenha o potencial de otimizar processos e aumentar a produtividade, surge a preocupação de que ela possa substituir completamente certos empregos. Diante disso, a requalificação da força de trabalho e a adaptação às novas tecnologias se tornam essenciais para garantir uma transição mais equilibrada nesse cenário de transformações. A grande questão que surge é: até que ponto os empregos humanos podem ser substituídos por máquinas?

Ao longo dos anos, a principal preocupação será o impacto do desemprego. À medida que a automação e a inteligência artificial avançam, muitos postos de trabalho tradicionais podem ser eliminados, especialmente em setores que dependem de tarefas repetitivas e manuais. A dificuldade em requalificar a força de trabalho e adaptar os sistemas educacionais para atender às novas exigências do mercado pode agravar ainda mais essa situação, gerando uma crise de desemprego em larga escala, como destacado por Glenn e Florescu (2015). Além disso, o aumento da desigualdade econômica e social pode se tornar uma consequência inevitável se políticas públicas e estratégias de adaptação não forem implementadas de maneira eficaz.

De acordo com Maia (2020), é importante ressaltar que, além da eliminação de empregos, também há uma transformação nas funções desempenhadas pelos trabalhadores. Habilidades que antes eram valorizadas podem perder sua relevância rapidamente devido à automação. Isso resulta em uma mudança gradual no cenário global de produção, enfatizando a necessidade de inovação e qualificação da mão de obra para se adaptar a essa nova realidade.

Ao fornecer habilidades cognitivas às máquinas, a IA não apenas melhora a eficiência operacional, mas também transforma a natureza da produção industrial, trazendo uma nova perspectiva para o mundo dos negócios.

A inteligência artificial na automação industrial vai além de uma simples evolução técnica; ela atua como um catalisador para a transformação da indústria, promovendo eficiência, inovação e práticas de produção mais sustentáveis. Ao equilibrar os benefícios da IA com questões éticas,



podemos construir um futuro em que essa tecnologia impulse a indústria de forma positiva e justa (Oliveira, 2024).

3.3 Cooperativas de crédito

Os idealistas de Rochdale exerceram uma influência determinante sobre os princípios do cooperativismo ao fundarem, em 1844, a Cooperativa de Rochdale, na região de Manchester, Inglaterra. Embora práticas cooperativistas já estivessem presentes na sociedade europeia desde o século XVIII, foi no século XIX que o movimento ganhou expressiva expansão, tanto em número quanto em relevância, esse crescimento impulsionou a realização de congressos voltados à padronização e organização global das cooperativas, o legado pioneiro de Rochdale permanece uma referência fundamental, (Farias & Gil, 2013).

As cooperativas de crédito surgiram como uma alternativa para oferecer crédito, diferenciando-se dos bancos tradicionais. Elas assumem os riscos dos investimentos em benefício da sociedade e contribuem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental (Jacques & Gonçalves, 2016).

De acordo com o Banco Central do Brasil (2022), a cooperativa de crédito é uma instituição financeira que oferece serviços exclusivos aos seus cooperados, que também são seus donos. Cada cooperado participa da gestão com igualdade de voto, independentemente do capital investido, objetivo do cooperativismo não é o lucro, e sim o benefício coletivo. Os resultados positivos, chamados de sobras, são distribuídos proporcionalmente entre os cooperados conforme suas operações. Dessa forma, os recursos retornam para a comunidade local, promovendo desenvolvimento e oferecendo um atendimento mais próximo e personalizado.

Segundo Gregorini (2019), o desempenho das cooperativas de crédito assemelha-se significativamente ao dos bancos comerciais. No entanto, apresentam diferenças substanciais, como a redução da burocracia, a participação ativa dos associados nas decisões e o compromisso com o desenvolvimento da comunidade onde estão inseridas. Esses fatores ressaltam a relevância das cooperativas de crédito no cenário econômico atual, pois desempenham um papel estratégico como impulsionadoras do progresso regional e agentes de inclusão financeira.

Nos últimos anos, a atuação das cooperativas de crédito tem crescido muito, impulsionada por suas condições mais favoráveis, ela oferece taxas menores de empréstimos e investimentos proporcionando uma maior remuneração sobre depósitos em comparação ao sistema bancário tradicional. Com diferencial comprovado pelas cooperativas de crédito filiadas com o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) (Bressan *et al.*, 2013).



Existem ferramentas de IA que permitem a análise do histórico de comportamento do cliente, execução ou gestão de portfólios, algoritmo pode avaliar o perfil de risco do cliente através da antecipação da próxima posição que este vai comprar, pode detectar movimentos nos preços de ativos no mercado e gerar maiores retornos (Garcia, 2021).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que a presença da inteligência artificial (IA) no setor bancário representa uma das mais significativas transformações tecnológicas das últimas décadas, trazendo impactos consideráveis principalmente ao setor bancário. A adoção de sistemas inteligentes tem proporcionado ganhos substanciais em eficiência, segurança e personalização dos serviços financeiros, tornando as instituições mais competitivas e alinhadas às novas demandas dos consumidores.

Além de otimizar processos internos, como análise de crédito, detecção de fraudes e atendimento ao cliente por meio de chatbots, a IA tem potencializado a capacidade de tomada de decisões estratégicas com base em grandes volumes de dados. Entretanto, essa evolução também impõe desafios relevantes, como a necessidade de regulamentação adequada, a requalificação da força de trabalho e a garantia de transparência e ética nos algoritmos utilizados. Portanto, é evidente que a inteligência artificial já não é uma promessa futura, mas uma realidade presente e determinante no reposicionamento do setor bancário. Seu uso consciente e responsável poderá contribuir para um sistema financeiro mais acessível, eficiente e centrado no cliente, desde que acompanhado de políticas que mitiguem seus riscos e ampliem seus benefícios sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: mar. 2025.

BICHENO, J.; HOLWEG, M. **The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation**. 4. ed. Buckingham: PICSIE Books, 2009.

BRESSAN, V. G. F. et al. Brazilian Credit Union Member Groups: Borrower-dominated. **Brazilian Administration Review**, p. 41-56, 2013.

CANTALI, Fernanda Borghetti. **A inteligência artificial e o mercado financeiro**. 2019. Disponível em: <https://itsrio.org/wp-content/uploads/2019/03/FernandaBorghetti.pdf>. Acesso em: jan. 2025.

CHARNIAK, Eugene; MCDERMOTT, Drew. **A Bayesian Model of Plan Recognition**.



Massachusetts: Addison-Wesley, 1985.

CHEN, C. L. Philip; ZHANG, Chun Yang. Data-intensive applications, challenges, techniques and technologies: A survey on Big Data. **Information Sciences**, v. 275, p. 314–347, 2014. DOI: 10.1016/j.ins.2014.02.015.

CRUZ, W. Cristóvão da. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL (OWL Journal)**, v. 1, n. 1, p. 14–29, 2023. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/6>. Acesso em: fev. 2025.

OLIVEIRA, Paloma Viary Santana; DE FREITAS SANTOS, Laiza; FERREIRA, Moacir Porto. Inteligência artificial na automação de processos industriais e seus impactos. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 162-182, 2024.

DINIZ, Eduardo; PORTO, Rosali Morena; ADACHI, Tomi. Internet Banking in Brazil: evaluation of functionality, reliability and usability. **The Electronic Journal of Information Systems Evaluation**, v. 8, n. 1, p. 41-50, 2005.

FARIAS, Cleuza Maria; GIL, Marcelo Freitas. **Cooperativismo**. Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf>. Acesso em: fev. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos; VERGARA, Sylvia Constant. **Tipo de pesquisa**. Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 2015.

GLENN, Jerome; FLORESCU, Elisabeth. **O Estado do Futuro – Sumário Executivo**. Washington: The Millennium Project, 2015. Disponível em: [inserir link, se disponível].

GREGORINI, Gílio. **A importância das cooperativas de crédito para o desenvolvimento local**. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/15255/2/ART.RIUNI.pdf>. Acesso em: fev. 2025.

GROENNER, L. C. et al. Um estudo bibliométrico sobre a pesquisa em inteligência artificial no Brasil. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 16, p. 8, 2022.

HAUGELAND, John. **Artificial Intelligence: The Very Idea**. Massachusetts: MIT Press, 1985.

JACQUES, Elidecir Rodrigues et al. Cooperativas de crédito no Brasil: elocução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, Campinas, mai. 2016.

JAKŠIČ, M.; MARINČ, M. Relationship banking and information technology: the role of artificial intelligence and FinTech. **Risk Management**, v. 21, n. 1, p. 1–18, 2018.

KURZWEIL, Ray. **The Age of Spiritual Machines**. Massachusetts: MIT Press, 1990.



MAIA, A. V.; SICHMAN, J. S. Representing planning autonomy in agent organizational models. **Theoretical Computer Science**, v. 805, p. 92-108, 2020.

NETO, João Basílio Pereima; PAULI, Rafael Camargo de. Finanças e Mercados financeiros. O setor bancário no Brasil: transformações recentes, rentabilidade e contribuições à atividade econômica. **Economia & Tecnologia**, v. 12, p. 17, jan./mar. 2008. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/12%20Capa/Joao%20Basilio%20Pereima%20Neto%20-%20Rafael%20Camargo%20de%20Pauli.pdf>. Acesso em: mar. 2025.

POOLE, D.; MACKWORTH, A. K.; GOEBEL, R. **Computational Intelligence: A Logical Approach**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

RIBEIRO, Isabella Furtado; SILVA, Maria Beatriz Souza da. **Inteligência Artificial e suas tecnologias: uma análise dos impactos no setor bancário brasileiro**. 2022. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto Brasileiro de Medicina Física e Reabilitação, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/26120/5/Intelig%c3%aaancia%20artificial%20e%20suas%20tecnologias%20-%20uma%20an%c3%a1lise%20dos%20impactos%20no%20setor%20banc%c3%a1rio%20brasileiro.pdf>. Acesso em: jan. 2025.

ROSEN, R. et al. About the Importance of Autonomy and Digital Twins for the Future of Manufacturing. **IFAC-PapersOnLine**, v. 48, n. 3, p. 567-572, 2015.

RUSSEL, Stuart; NORVIG, Peter. **Inteligência artificial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMPAIO, T. B. **Metodologia da pesquisa**. 2022.

SILVA, A. M. C. **Automação de Processos Robóticos - Uma Análise Comparativa das Soluções Atuais**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior Técnico, Lisboa, 2017.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SIVAGANANATHAN, A. Function of artificial intelligence & robotics in the future of banking. **Journal of Banking and Finance**, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2016.

VEDAPRADHA, R.; RAVI, H. Application of Artificial Intelligence in Investment Banks. **Review of Economic and Business Studies**, v. 11, n. 2, p. 131–136, 2018.



O MARKETING VERDE COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Matias Pereira Rodrigues¹; Sandra Mara dos Santos²; Renata Freitag³; Luciano Aparecido Oliveira⁴.

RESUMO

O marketing desempenha um papel importante na criação de valor e na entrega de soluções que atendem às necessidades dos clientes, sendo que para alcançar o sucesso, é fundamental compreender o comportamento do consumidor. Tal conhecimento, estimula as empresas a desenvolverem estratégias eficazes que alinham produtos e serviços com as demandas do público-alvo. Com a evolução da sociedade, o marketing também se diversificou, surgindo vertentes como o marketing verde, que prioriza a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental. A pesquisa teve como objetivo compreender o impacto do marketing ambiental no ambiente corporativo e sua influência no comportamento dos clientes na escolha de comprar algum produto. Foi realizada revisão bibliográfica em artigos científicos e trabalhos acadêmicos, a qual possibilitou compreender que para que o marketing verde seja efetivo, é essencial que as empresas adotem práticas sustentáveis em seus processos e mantenham uma comunicação transparente com a comunidade e parceiros. Certificações como a ISO 14001 são destacadas como fundamentais para garantir a credibilidade das ações e fortalecer a imagem corporativa. O marketing verde, aliado a práticas transparentes e certificações confiáveis, é uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas em um mercado cada vez mais exigente. A adoção de práticas ESG (Ambiental, Social e Governança) e o compromisso com a sustentabilidade são cada vez mais importantes para as empresas, que precisam demonstrar sua responsabilidade social e ambiental para atrair investidores, consumidores e colaboradores. Já os consumidores com maior conhecimento da importância do tema da sustentabilidade, participam atentamente desse movimento em favor do planeta.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Comportamento do consumidor; Meio Ambiente.

INTRODUÇÃO

De acordo com Keller *et al.* (2024), o marketing é responsável por criar valor e entregar soluções que atendem às necessidades dos clientes, sendo essencial para o sucesso de qualquer empresa, sendo que para isso a compreensão do comportamento do consumidor é fundamental. Pois conforme exposto por Mothersbaugh e Hawkins (2018), o comportamento do consumidor ajuda as empresas a desenvolverem estratégias mais eficazes, conectando produtos e serviços às demandas do público-alvo.

¹ Egresso do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Universitário de Juara, e-mail: matias.pereira@unemat.br

² Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Universitário de Juara, e-mail: sandramara@unemat.br

³ Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Universitário de Juara, e-mail: Renata.Freitag@unemat.br

⁴ Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Universitário de Juara, e-mail: Luciano.oliveira@unemat.br



Com a evolução da sociedade, o marketing também se diversificou, adaptando-se a novas demandas, sendo observado diversas vertentes como o marketing digital e até mesmo o marketing verde que também conhecido como marketing ambiental ou sustentável, responde ao crescente interesse dos consumidores por práticas ecológicas. Segundo Buogo, Zilli e Vieira (2015), o marketing verde se diferencia por priorizar a sustentabilidade, alinhando as estratégias empresariais à proteção ambiental e à responsabilidade social.

A importância do marketing verde está no seu papel de promover o consumo consciente e sustentável, criando valor não apenas para as empresas, mas também para o meio ambiente e a sociedade. Como aponta Costa *et al.* (2021), empresas que adotam o marketing verde conseguem construir uma imagem positiva junto ao consumidor, o que pode resultar em vantagem competitiva e maior fidelidade à marca, o marketing verde, ao alinhar as práticas empresariais às demandas por responsabilidade ambiental, representa uma estratégia eficaz para atender a um público cada vez mais consciente de suas escolhas de consumo e conforme discutido por Camilleri (2022), as empresas que integram práticas de sustentabilidade em seus negócios demonstram maior compromisso com o futuro, conquistando tanto consumidores quanto investidores.

A sigla ESG (Environmental, Social and Governance) que é a tradução de Meio ambiente, social e governança, é o presente, é o tema do momento, não é o mais futuro, ESG é o bem-estar dos colaboradores da organização, da sociedade em volta, é ser sustentável em toda as operações possíveis, é pensar no quanto pode ajudar a natureza com as decisões da empresa, é ser ético, ter responsabilidade fiscal.

Tendo isso em vista, essa pesquisa tem como objetivo geral compreender o impacto do marketing ambiental nas empresas e sua influência no comportamento dos clientes na escolha de comprar algum produto. Entre os objetivos específicos, estão: analisar as ações e avanços das empresas na sustentabilidade; identificar a influência do comportamento do consumidor na escolha de um produto e a necessidade de adaptação da empresa; e avaliar as possíveis ações de marketing ambiental. Dessa forma, procurou-se mostrar a importância do marketing ambiental e como ele pode ser aplicado nas empresas trazendo vantagem competitiva em seus negócios.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização da pesquisa baseia-se em uma revisão bibliográfica. Conforme descrito por Gil (2020), sendo uma etapa fundamental no processo de elaboração de pesquisas científicas, sendo que esta metodologia consiste na busca, seleção, análise



e síntese de materiais bibliográficos relevantes sobre o tema de estudo.

O objetivo desse meio de pesquisa é conhecer o tema no seu momento atual, identificar lacunas no conhecimento existente e basear teoricamente a pesquisa. A revisão bibliográfica, permite ao pesquisador explorar o que já foi produzido sobre o assunto em questão, seja em artigos científicos, livros, teses, dissertações ou outras publicações acadêmicas, sendo que não se limita apenas a selecionar informações, mas também envolve uma análise crítica e um resumo dos principais pontos abordados pelos autores.

Assim, foram utilizadas fontes disponíveis no Google Acadêmico e na Scielo (Scientific Electronic Library Online), considerando 34 materiais entre artigos e livros, todos publicados nos últimos 11 anos. O tema foi pesquisado e estudado no último semestre de 2024, onde essa seleção garantiu um conhecimento amplo e abrangente nas informações obtidas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 O Marketing e o Comportamento do Consumidor

O marketing pode ser compreendido como um conjunto de práticas, processos e estratégias que têm como objetivo identificar, criar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. De acordo com Kotler e Armstrong (2023), o marketing envolve a criação de valor para os clientes e a construção de relacionamentos sólidos, com o intuito de captar o valor resultante desses relacionamentos.

Sendo que no cenário atual, o marketing não se limita apenas à venda de produtos e serviços, mas à criação de uma conexão emocional com o público-alvo, transformando-o em uma ferramenta indispensável para o sucesso de qualquer organização, sendo definido que “marketing é engajar os clientes e gerenciar relacionamentos lucrativos com eles. Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, entregando valor e satisfação” (KOTLER; ARMSTRONG, 2023, p. 25).

Segundo Keller *et al.* (2024), à medida que a oferta de produtos começou a exceder a demanda, as organizações sentiram a necessidade de criar estratégias que auxiliassem na venda de seus produtos de forma eficaz, esse movimento deu origem a uma abordagem mais centrada no consumidor, sendo o marketing um elemento central para alinhar a oferta à demanda de maneira mais eficiente.

Com o passar das décadas, vem evoluindo para incorporar novas tecnologias, conceitos e estratégias, culminando por exemplo, no marketing digital e em outras formas de comunicação moderna, de acordo com Kotler e Armstrong (2023):



“Hoje, o marketing não deve ser entendido no sentido de efetuar uma venda – “mostrar e vender” –, mas sim no sentido de satisfazer as necessidades do cliente. Se a empresa engaja os consumidores de maneira efetiva, entende as necessidades deles, desenvolve produtos que oferecem valor superior e precifica, distribui e promove esses produtos bem, eles são vendidos com facilidade.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2023, p. 26)

O marketing facilita o progresso organizacional pois, ao criar uma relação com o cliente, o processo de venda se torna mais fácil e gera cada vez mais fidelização, Pinargote-Montenegro (2019) destaca que, em um ambiente competitivo e dinâmico, o marketing é fundamental para diferenciar as empresas, criar uma identidade de marca forte e estabelecer um relacionamento de longo prazo com os consumidores, além disso, ele é essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas, pois permite que elas entendam e atendam às mudanças nas preferências e comportamentos do consumidor de maneira proativa, para isso é levado em consideração fatores como o comportamento do consumidor.

Hawkins e Mothersbaugh (2018), afirmam que o estudo do comportamento do consumidor é essencial para entender como os indivíduos tomam decisões de compra, quais fatores influenciam essas decisões e como os consumidores percebem valor em produtos e serviços. Dessa forma, ao compreender as motivações e os padrões de consumo, as empresas podem desenvolver campanhas e estratégias de marketing que sejam mais eficazes, maximizando os resultados, com a crescente digitalização e o surgimento de novas plataformas de comunicação forçaram as organizações a repensarem suas estratégias de marketing.

O marketing digital, em particular, tem se mostrado uma ferramenta crucial para alcançar novos públicos, melhorar a interação com os consumidores e coletar dados valiosos sobre seus hábitos de compra. Essa transformação também reflete a necessidade de personalização e agilidade nas respostas às demandas do mercado (ABREU, 2015).

Conforme ressaltado por Minuzzi e Larentis (2014), o marketing é uma disciplina em constante evolução, que demanda adaptação e inovação contínua, sendo que ele está ligado à capacidade das empresas em interpretar e antecipar as necessidades dos consumidores, ou seja, o marketing, mais do que uma simples função empresarial, é uma filosofia organizacional que coloca o consumidor no centro de todas as decisões.

As empresas que entendem essa dinâmica e conseguem traduzir o comportamento do consumidor em ações estratégicas estão mais bem posicionadas para alcançar o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, podem ser utilizadas diversas estratégias



diferentes, podendo englobar a digitalização e, até mesmo, a sustentabilidade (RODRIGUES, *et al.* 2014).

3.2. O Marketing Verde na Sociedade e as Ações de Sustentabilidade

Com a crescente conscientização sobre os impactos ambientais, os consumidores têm demonstrado um interesse maior por produtos e serviços que promovam práticas ecológicas, sendo que esse movimento reflete uma mudança nas preferências dos consumidores, que cada vez mais buscam alinhar suas decisões de compra com seus valores ambientais. De acordo com Kotler e Armstrong (2023), o marketing sustentável, também conhecido como marketing verde, surge como uma resposta das empresas para essas novas demandas, oferecendo produtos que minimizem os impactos ambientais e promovam práticas empresariais éticas e socialmente responsáveis.

O surgimento do marketing verde está relacionado à evolução das preocupações ambientais ao longo das últimas décadas. Schiochet (2018), destaca que o conceito ganhou força a partir da década de 1970, com a ampliação dos movimentos ambientalistas e a maior visibilidade das consequências do consumo excessivo e da industrialização descontrolada. Nos anos 1980 e 1990, o marketing verde começou a ser integrado ao planejamento estratégico das empresas, com o objetivo de responder à crescente demanda por práticas mais sustentáveis. Desde então, tornou-se um pilar importante para as empresas que desejam se posicionar de maneira inovadora e responsável no mercado.

Conforme Catalina (2020) a geração Y, ou seja, aqueles nascidos entre 1980 e 1995, foram os precursores do movimento verde que hoje é predominante na sociedade, sendo que, devido a eles, estamos diante a primeira geração que foi criada em um mundo consciente sobre a sustentabilidade, assim como o marketing tradicional, “o marketing verde também pretender atender as necessidades, desejos e promover o engajamento do consumidor com a marca, num processo de troca, relacionamento e comunicação permanentes, inserido nas diretrizes de sustentabilidade (CATALINA, 2020, p. 18).

É ressaltado que as empresas não devem apenas desenvolver produtos que sejam ambientalmente responsáveis, mas também garantir que suas operações sejam sustentáveis. Para Monteiro *et al.* (2015) explicam que essa responsabilidade inclui desde a escolha de matérias-primas até o descarte adequado dos produtos após o uso. Além disso, as empresas devem ser transparentes quanto às suas práticas, evitando o chamado “*greenwashing*”, que consiste em alegações ambientais enganosas ou exageradas, sendo que para que o marketing verde seja eficaz, as práticas sustentáveis devem ser genuínas e bem fundamentadas, gerando confiança entre os



consumidores.

O marketing verde envolve a criação e promoção de produtos que atendem às preocupações ecológicas dos consumidores. Hawkins e Mothersbaugh (2018), explicam que o comportamento do consumidor é influenciado por uma série de fatores, incluindo valores pessoais, consciência social e influência cultural. Nesse sentido, à medida que os consumidores se tornam mais conscientes dos problemas ambientais globais, como as mudanças climáticas e a escassez de recursos.

Há um aumento na procura por produtos sustentáveis, como aqueles que são recicláveis, feitos de materiais ecológicos ou que promovem a economia de energia. As empresas que entendem essa dinâmica adaptam suas estratégias de marketing para atender a essas novas expectativas.

Véliz e Carpio (2019) argumentam que, com o aumento da conscientização ambiental, os consumidores passaram a ver suas decisões de compra como uma forma de influenciar positivamente o meio ambiente. Eles não buscam apenas qualidade e preço, mas também querem garantir que suas escolhas estejam alinhadas com seus valores éticos. Assim, produtos que se posicionam como ambientalmente responsáveis podem atrair consumidores dispostos a pagar um prêmio por esses atributos, reforçando a importância do marketing verde como uma estratégia de diferenciação no mercado.

Assim como Ribeiro, Corrêa e Souza (2014) destacam que, ao escolher produtos sustentáveis, os consumidores acreditam estar contribuindo para um esforço coletivo de preservação ambiental. Nesse sentido, o marketing verde atua como uma ponte entre a responsabilidade social das empresas e a demanda dos consumidores por soluções mais ecológicas. Ao comunicar suas iniciativas ambientais de maneira eficaz, as empresas conseguem não apenas melhorar sua reputação, mas também engajar os consumidores em suas causas.

Além disso, o marketing verde não é apenas divulgar os produtos ambientalmente corretos. Ele envolve também a comunicação, informar e divulgar de forma clara e transparente das práticas sustentáveis adotadas pela empresa.

Segundo Keller *et al.* (2024), é essencial que as empresas promovam sua sustentabilidade de maneira autêntica e verificável. As campanhas de marketing que exageram ou mentem sobre os atributos ecológicos dos produtos podem resultar em "greenwashing", o que pode prejudicar a credibilidade da marca e afastar consumidores que são cada vez mais críticos e informados. Assim, o marketing sustentável deve ser construído sobre práticas verdadeiramente alinhadas com os valores ambientais.



Xavier e Chiconatto (2014), ressaltam que o marketing verde oferece às empresas uma oportunidade de inovação e diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo. À medida que os consumidores se tornam mais exigentes em relação às práticas ambientais, as empresas que adotam o marketing verde de maneira autêntica e estratégica podem se posicionar como líderes em sustentabilidade. Isso não só atrai consumidores preocupados com o meio ambiente, mas também promove a longevidade das empresas em um cenário de negócios em constante mudança, onde a sustentabilidade se tornou um fator importante para o sucesso.

3.3. O Marketing Verde como Meio Estratégico para as Organizações

A implementação do marketing verde oferece uma vantagem competitiva significativa para as empresas. Conforme Costa *et al.* (2021) apontam, em um mercado cada vez mais competitivo, a diferenciação baseada em práticas sustentáveis pode ser decisiva para atrair e reter consumidores. As empresas que adotam o marketing verde não apenas se destacam pela responsabilidade ambiental, mas também estabelecem uma conexão emocional com seus clientes, que veem seus valores refletidos nas práticas empresariais. Assim, ao integrar a sustentabilidade em sua estratégia de marketing, as organizações podem criar uma vantagem que vai além do preço ou da qualidade dos produtos.

Outro aspecto importante do marketing verde é sua capacidade de suprir as necessidades dos consumidores, especialmente em relação à geração Z, que demonstra uma preocupação crescente com questões ambientais. Pereira *et al.* (2017), ressaltam que essa geração valoriza empresas que demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade e que oferecem produtos que minimizam o impacto ambiental.

Dessa forma, ao oferecer produtos e serviços que atendam a essas expectativas, as organizações conseguem não apenas conquistar novos consumidores, mas também fidelizar a longo prazo, sendo que o marketing verde, nesse contexto, atua como uma ferramenta para criar valor e satisfação para o cliente.

Além disso, Buogo, Zilli e Vieira (2015) argumentam que as práticas sustentáveis geram confiança, uma vez que os consumidores tendem a valorizar empresas que adotam medidas transparentes e éticas. Esse relacionamento é fortalecido por meio da comunicação clara sobre as práticas ambientais da empresa, o que cria um ciclo de lealdade e compromisso mútuo. Assim, ao promover um diálogo aberto sobre sustentabilidade, as organizações conseguem construir um vínculo de longo prazo com seus clientes, que passam a ver a empresa como uma aliada na busca por um mundo mais sustentável.



Assim como é observado que ao incorporar práticas sustentáveis desde o início de suas operações, as empresas conseguem se posicionar como inovadores e responsáveis. Isso não só atrai consumidores que buscam produtos sustentáveis, mas também investidores que valorizam empresas comprometidas com o meio ambiente. Dessa forma, o marketing verde não apenas atende às demandas atuais dos consumidores, mas também contribui para o crescimento e a sustentabilidade financeira das organizações, criando um ciclo virtuoso de responsabilidade e rentabilidade (Vargas, *et al.* 2017).

Moreira (2015) acrescenta que o marketing verde também pode ser uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que as práticas ambientais responsáveis tendem a ser difíceis de imitar. Ao integrar sustentabilidade em todas as etapas do processo produtivo, desde o design do produto até a logística, as empresas conseguem criar barreiras competitivas. Além disso, práticas sustentáveis frequentemente resultam em economias de custo, como a redução de desperdício e a eficiência energética, o que reforça ainda mais a competitividade da organização no longo prazo.

Nagai (2023), destaca que o marketing verde está diretamente relacionado ao conceito de ESG (Environmental, Social, and Governance), sendo que as empresas que adotam práticas sustentáveis são vistas de forma mais favorável por investidores, clientes e outros *stakeholders*. Além de melhorar a imagem corporativa, o marketing verde pode contribuir para a redução do custo de capital, uma vez que empresas com um bom desempenho em ESG são percebidas como menos arriscadas e mais preparadas para lidar com os desafios do futuro.

O conceito de ESG se refere a um conjunto de critérios que avaliam o desempenho ambiental, social e de governança de uma empresa. No aspecto ambiental, avalia-se como a organização lida com questões como uso de recursos naturais, emissões de carbono e sustentabilidade em geral (MACEDO *et al.*, 2022).

No campo social, as práticas que dizem respeito ao relacionamento da empresa com seus colaboradores, clientes e a comunidade são examinadas, como a diversidade e inclusão, condições de trabalho e impacto social. Já no quesito de governança, considera-se a estrutura de liderança da empresa, transparência, ética nos negócios e a conformidade com regulamentos e leis. Empresas que adotam práticas sólidas em todas essas áreas são vistas como mais responsáveis, confiáveis e preparadas para lidar com os desafios do futuro (MACEDO *et al.*, 2022).

Além disso, quando uma empresa implementa o marketing verde de forma efetiva, ela alinha suas práticas com os critérios ESG, promovendo sua imagem como uma organização comprometida com a responsabilidade ambiental e social. Esse alinhamento contribui para melhorar significativamente a imagem corporativa, já que consumidores, investidores e demais



stakeholders passam a associar a empresa a valores éticos e sustentáveis. O autor Nagai (2023), definiu que essa associação fortalece a reputação da organização, bem como, também a coloca em uma posição de destaque no mercado, especialmente em tempos onde a demanda por sustentabilidade é crescente.

3.4 Ações Estratégicas de Sustentabilidade nas Organizações

Conforme o questionamento apontado pela pesquisa, foi realizada uma revisão literária, com o objetivo de compreender o marketing ambiental e suas ações nas empresas, o desenvolvimento sustentável no contexto organizacional, através das produções científicas já realizadas.

Nesse sentido, foi perceptível, por meio da literatura pesquisada, que uma das primeiras ações que as organizações podem adotar para promover a sustentabilidade é a implementação de uma gestão eficiente dos recursos naturais, que envolve o uso consciente de água, energia e matérias-primas.

Lange, Trindade e Marques (2018) ressaltam que a redução do desperdício de recursos não apenas diminui os custos operacionais, mas também melhora a imagem corporativa perante o mercado e os consumidores. Organizações que se comprometem com essa gestão demonstram preocupação com o futuro do planeta, o que pode gerar um aumento na fidelidade dos clientes e no valor da marca.

Além disso, a utilização de tecnologias limpas e a adoção de práticas que promovam a economia circular são estratégias sustentáveis que garantem uma operação mais eficiente e menos impactante ao meio ambiente.

Outro ponto importante é a gestão de resíduos, sendo que de acordo com Kuzma, D'Oliveira e Silva (2017), as empresas devem investir em programas de reciclagem e reuso de materiais, de forma a reduzir a quantidade de resíduos enviados a aterros sanitários. Essa prática não apenas reduz o impacto ambiental, mas também cria oportunidades para a inovação, ao incentivar o desenvolvimento de novos produtos e processos baseados no reaproveitamento de materiais.

As empresas que adotam esse tipo de iniciativa ganham vantagem competitiva no mercado, pois consumidores estão cada vez mais conscientes sobre o destino dos resíduos gerados pelas suas escolhas de consumo.

Além disso, a adoção de energias renováveis é uma estratégia para a sustentabilidade organizacional. Conforme Lange, Trindade e Marques (2018), o uso de fontes de energia como a solar e a eólica permite que as empresas reduzam suas emissões de gases de efeito estufa,



contribuindo diretamente para a mitigação das mudanças climáticas. A transição para energias limpas também se alinha aos princípios ESG, uma vez que está relacionada à governança ambiental responsável e ao compromisso com a sustentabilidade. Essa ação estratégica pode não só reduzir custos de operação a longo prazo, mas também atrair investidores que buscam empresas comprometidas com práticas sustentáveis.

No campo social, a sustentabilidade organizacional também inclui ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores e ao desenvolvimento das comunidades onde as empresas estão inseridas. Segundo Paz e Kipper (2016), as empresas que buscam implementar práticas sustentáveis devem priorizar ações que promovam o bem-estar de seus colaboradores e contribuam para o desenvolvimento das comunidades em que operam, isso significa que as organizações precisam ir além do foco exclusivo no lucro e incorporar a responsabilidade social em suas operações diárias.

Dessa forma empresas que se comprometem com práticas socialmente responsáveis conseguem não só fortalecer sua imagem perante a sociedade, mas também estabelecer relações mais duradouras com seus funcionários e as comunidades locais.

Uma das principais formas de promover a sustentabilidade social nas empresas é por meio de condições de trabalho justas e equitativas. De acordo com Paz e Kipper (2016), empresas que oferecem ambientes de trabalho saudáveis, promovem a igualdade de oportunidades e garantem remunerações adequadas mostram um compromisso concreto com o bem-estar dos seus colaboradores. Isso não apenas melhora a satisfação e o engajamento dos funcionários, mas também contribui para a retenção de talentos.

Além disso, condições de trabalho adequadas reduzem problemas como o estresse e o esgotamento, fatores que podem impactar negativamente tanto a produtividade quanto a reputação da organização.

Outro aspecto é o investimento em educação e capacitação dos funcionários, o que está diretamente relacionado ao conceito de desenvolvimento sustentável nas corporações. Paz e Kipper (2016) ressaltam que, ao oferecer programas de formação contínua e oportunidades de desenvolvimento profissional, as empresas capacitam seus colaboradores para enfrentar os desafios de um mercado de trabalho em constante transformação. Esse tipo de ação não apenas aumenta a competitividade da organização, mas também fortalece a relação entre empresa e funcionário, promovendo uma cultura de valorização do capital humano.

A participação ativa em projetos sociais também desempenha um papel fundamental na sustentabilidade organizacional, sendo que as empresas que se engajam em iniciativas que beneficiam as comunidades em que estão inseridas demonstram um forte compromisso com a



responsabilidade social. Esses projetos podem incluir ações voltadas para a educação, saúde, inclusão social e sustentabilidade ambiental, e contribuem para a criação de uma imagem positiva da organização perante a sociedade. Além disso, a participação em projetos sociais reforça o vínculo entre a empresa e a comunidade, fortalecendo a lealdade dos consumidores e gerando valor de longo prazo (PAZ; KIPPER, 2016).

A aplicação do marketing verde nas organizações é uma ferramenta fundamental para divulgar as ações de sustentabilidade e fortalecer o vínculo entre a marca e seus *stakeholders*. Conforme observado por Eidt, Cardoso e Roman (2018) a aplicação desse tipo de marketing envolve a promoção de produtos e serviços com menor impacto ambiental, assim como a comunicação eficaz das iniciativas sustentáveis adotadas pelas empresas.

Ao divulgar práticas que minimizam danos ao meio ambiente, como a utilização de matérias-primas renováveis, redução de emissões de carbono e otimização do uso de recursos naturais, as empresas conseguem atrair um público cada vez mais consciente e exigente quanto às questões ecológicas.

Para que o marketing verde seja aplicado de forma eficiente, é necessário que as ações sustentáveis sejam autênticas e estejam alinhadas com a estratégia corporativa. As empresas precisam garantir que suas práticas ecológicas sejam integradas aos processos produtivos, como a adoção de energias limpas, redução de resíduos e reciclagem. De acordo com Eidt, Cardoso e Roman (2018), o sucesso dessas iniciativas depende de uma comunicação clara e transparente com os consumidores, enfatizando os benefícios ambientais dos produtos e serviços oferecidos. Isso não apenas melhora a imagem da marca, mas também cria um vínculo mais forte com os *stakeholders*, especialmente aqueles preocupados com a sustentabilidade.

Outro aspecto relevante do marketing verde é a criação de valor em produtos e serviços que se destacam por suas características sustentáveis. Macedo *et al.* (2022) destacam que o consumidor moderno busca alinhar seus valores pessoais com os das marcas que consome, as organizações que demonstram compromisso com o meio ambiente e questões sociais ganham a confiança e a fidelidade de seus clientes. Essa conexão é especialmente relevante para consumidores conscientes que preferem produtos ecológicos, mesmo que isso implique pagar um valor maior por eles. Assim, o marketing verde contribui diretamente para o fortalecimento da marca e para a atração de um público específico que valoriza a sustentabilidade.

Além de atrair consumidores preocupados com o meio ambiente, o marketing verde também tem um impacto significativo na relação das empresas com investidores. Segundo Macedo *et al.* (2022), ao adotar práticas ecológicas e comunicar seus esforços de maneira eficaz, as



empresas conseguem melhorar sua reputação, o que atrai investidores mais dispostos a financiar projetos sustentáveis a longo prazo. Essa mudança no comportamento dos investidores reflete uma preocupação crescente com o impacto ambiental e social das empresas, levando a uma avaliação mais criteriosa de suas práticas de ESG. Isso, por sua vez, pode resultar na redução do custo de capital e no fortalecimento da posição competitiva da empresa.

É fundamental destacar que para garantir a efetividade do marketing verde, é essencial que as empresas evitem práticas de greenwashing, que é enganar seus clientes, que consiste em promover uma imagem ambientalmente responsável sem que haja ações concretas de sustentabilidade, sendo que Eidt, Cardoso e Roman (2018), alertam que essa prática pode prejudicar gravemente a reputação da empresa, pois os consumidores estão cada vez mais atentos à realidade das ações corporativas. Portanto, é fundamental que as empresas comuniquem suas iniciativas de forma transparente e com base em dados verificáveis, mostrando claramente os resultados obtidos por meio de suas práticas sustentáveis, de toda forma é observado dois pontos fundamentais para a aplicação do marketing verde: a comunicação e a inovação.

3.5 ISO 14001 E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Ainda destacando sobre a aplicação de sustentabilidade e utilização do marketing digital dentro das organizações, é observado que as normas ISO, principalmente a ISO 14001 tem um papel estratégico para a aplicação do tema nas organizações. A ISO 14001 é uma norma internacional voltada para a gestão ambiental, fornecendo uma estrutura que permite às empresas estabelecerem um sistema de gestão ambiental eficiente, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental de suas atividades. Segundo Camilleri (2022), a certificação ISO 14001 traz benefícios significativos para as organizações, não apenas em termos de conformidade com a legislação ambiental, mas também em relação à redução de custos operacionais e melhora da reputação no mercado.

A aplicação da ISO 14001 no contexto do ESG é uma estratégia eficaz, pois demonstra o compromisso da organização com a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa. Moura (2023) destaca que a norma ajuda as empresas a integrarem práticas ambientais em seus processos de negócios, promovendo a melhoria contínua em questões como eficiência energética, gestão de resíduos e redução da emissão de poluentes, sendo que ao implementar a ISO 14001, as empresas conseguem alinhar suas operações aos princípios do ESG, fortalecendo sua posição no mercado e atraindo investidores que priorizam critérios ambientais em suas decisões de investimento, além disso, com essa certificação as ações de marketing verde são embasadas em uma certificação válida



e confiável, passando ainda mais segurança para os consumidores.

Segundo Camilleri (2022), empresas que obtêm certificações como a ISO 14001 são percebidas como líderes em sustentabilidade, o que fortalece sua imagem perante o público e os investidores, sendo que ao demonstrar comprometimento com a gestão ambiental por meio de certificações internacionais, as organizações conseguem não só mitigar riscos, mas também melhorar sua posição competitiva. Isso porque consumidores e investidores estão cada vez mais atentos ao desempenho sustentável das empresas, priorizando aquelas que demonstram um compromisso real com a proteção ambiental e o bem-estar social.

A obtenção da certificação ISO 14001 envolve um processo rigoroso de auditoria, no qual a empresa deve demonstrar conformidade com os requisitos da norma, incluindo o desenvolvimento de políticas ambientais claras, a definição de metas de desempenho e a implementação de práticas sustentáveis em todas as suas operações. Segundo Teixeira e Souza (2016), esse processo de certificação ajuda a empresa a garantir que está cumprindo com a legislação ambiental vigente, além de promover a transparência em suas práticas sustentáveis, sendo que a obtenção da certificação também pode ser vista como um indicativo da seriedade da empresa em relação à sua responsabilidade ambiental, o que pode ser usado como uma ferramenta de marketing verde.

Conforme Hayashi *et al.* (2015), as normas ISO ajudam as organizações a sistematizar suas práticas ambientais e comunicar de maneira transparente os resultados obtidos, o que é fundamental para ganhar a confiança de consumidores cada vez mais exigentes quanto às práticas ambientais das marcas que consomem. Dessa forma, a ISO 14001 não apenas facilita a aplicação do marketing verde, mas também assegura que as práticas comunicadas pela empresa são verificáveis e autênticas, sendo que a certificação serve como uma evidência concreta de que a empresa adota práticas responsáveis e, ao comunicar isso aos seus stakeholders, ela fortalece sua reputação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que compreender o comportamento do consumidor é crucial para o sucesso de qualquer estratégia de marketing, sendo que no contexto do marketing verde, essa compreensão permite que as empresas desenvolvam produtos e serviços que atendam às expectativas de sustentabilidade dos consumidores, fortalecendo a conexão entre a marca e seu público-alvo. Assim, as empresas conseguem não apenas oferecer soluções que preservam o meio ambiente, mas também aumentar a lealdade dos consumidores.



As empresas que integram o marketing verde em suas operações conseguem construir uma vantagem competitiva sólida. A adoção de práticas sustentáveis não só fortalece a reputação da empresa, mas também atrai investidores preocupados com questões ambientais. Assim, o marketing verde representa uma estratégia não apenas para engajar consumidores, mas também para assegurar o crescimento econômico e a perenidade das empresas no longo prazo. Outro ponto importante, é que a sustentabilidade nas empresas proporciona vantagens competitivas, além de garantir uma relação mais harmoniosa entre a organização e a sociedade, sendo que ao alinhar suas estratégias corporativas aos princípios da sustentabilidade, as organizações conseguem não apenas mitigar impactos ambientais, mas também promover o desenvolvimento social e econômico.

Para que o marketing verde seja aplicado de forma eficaz é necessário que as empresas, além de ter medidas sustentáveis em seu processo e sua cultura, que tenha uma comunicação eficaz com a comunidade e seus parceiros, deixando de forma clara suas ações e como elas contribuem e vão de acordo com o ESG, além disso, conforme destacado nessa pesquisa, certificações como a ISO 14001 contribui com a credibilidade das ações realizadas pelas organizações, garantindo que as ações das empresas sejam verificáveis e autênticas.

A certificação ambiental contribui para a confiança do consumidor e para o fortalecimento da imagem corporativa, demonstrando um comprometimento real com a sustentabilidade e com o futuro do planeta, sendo assim, entende-se que o marketing verde, aliado a práticas transparentes e certificações confiáveis, se torna uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas em um mercado cada vez mais exigente.

REFERÊNCIAS

ABREU, Francisco Ricardo Freitas. A crescente importância do marketing digital e a sua implementação nas estratégias de comunicação integrada das empresas. **Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa**, 2015. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/18102/1/RELATORIO%20FINAL.pdf>

BUOGO, Felipe Piacentini; ZILLI, Julio Cesar; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. Marketing verde como diferencial competitivo: Um estudo em uma indústria química do Sul de Santa Catarina. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 2, n. 2, p. 60-73, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Vieira-10/publication/305469718_MARKETING_VERDE_COMO_DIFERENCIAL_COMPETITIVO_UM_ESTUDO_EM_UMA_INDUSTRIA_QUIMICA_DO_SUL_DE_SANTA_CATARINA_Avaliado_pelo_sistema_double_blind_peer_review/links/578fe4a408ae4e917cff39a9/MARKETING-VERDE-COMO-DIFERENCIAL-COMPETITIVO-UM-ESTUDO-EM-UMA-INDUSTRIA-QUIMICA-DO-SUL-DE-SANTA-CATARINA-Avaliado-pelo-sistema-double-blind-peer-review.pdf



CAMILLERI, Mark Anthony. The rationale for ISO 14001 certification: A systematic review and a cost-benefit analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 4, p. 1067-1083, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.2254>

CATALINA, Cora. **Marketing verde e responsabilidade social**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020.

COSTA, Ricardo et al. Marketing verde—A importância do consumo sustentável para as empresas. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. e26310716812-e26310716812, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16812>

CRUVINEL, Ilton Belchior et al. Marketing verde: uma perspectiva bibliométrica da produção brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 45479-45498, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/13000>

EIDT, Elise Cristina; CARDOSO, Janaína Gularte; ROMAN, Darlan José. Marketing Verde e sua Aplicação pelo Composto de Marketing: Uma revisão sistemática. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 202 a 220, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/1259>

FERREIRA, Camila dos Santos; POLTRONIERI, Camila Fabrício; GEROLAMO, Mateus Cecílio. ISO 14001: 2015 e ISO 9001: 2015: análise da relação entre as normas de sistema de gestão e a sustentabilidade empresarial. **Gestão & Produção**, v. 26, p. e3906, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/ZCDHp4SfMJBp8q7pNLWRbTQ/abstract/?lang=pt>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2020.
HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Elsevier Brasil, 2018.

HAYASHI, Carmino et al. A gestão ambiental e sustentabilidade no Brasil. **Periódico Eletrônico Fórum Ambiental da Alta Paulista**, v. 11, n. 7, 2015. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/a972/91dac73cd852b3a57ca0ef9d8c2495b71927.pdf>

KELLER, Kevin Lane et al. **Administração de marketing**. Bookman Editora, 2024.
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Bookman Editora, 2023.

KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, n. spe, p. 428-444, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pj5zyj5bZV3C85shcxhZSrg/?lang=pt>

LANGHE, Karina; TRINDADE, Luana; MARQUES, Jaqueline. Sustentabilidade e marketing verde nas empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 7, n. 14, 2018. Disponível em: <https://mail.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/147>

LOPES, Valéria Neder; PACAGNAN, Mário Nei. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 116-128, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303272>



MACEDO, Paula et al. O Impacto do ESG no Valor e Custo de Capital das Empresas. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 25, n. 2, p. 159-175, 2022. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2802>

MINUZZI, Guilherme; LARENTIS, Fabiano. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 1, p. 80-97, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061375>

MONTEIRO, Thel Augusto et al. Mezcla del marketing verde: una perspectiva teórica. **Cuadernos del CIMBAGE**, n. 17, p. 103-126, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/462/46243484005.pdf>

MOREIRA, Cleber Vasconcelos. Marketing verde como propensa vantagem competitiva sustentável de uma organização. **Revista Foco**, v. 8, n. 2, p. 133-144, 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/50437382/183-605-1-PB.pdf>

MOURA, Luiz Antônio Abdalla. **Qualidade e gestão ambiental: Sustentabilidade e ISO 14001**. Freitas Bastos, 2023.

MOTHERSBAUGH, David L; DEL HAWKINS, I. **Comportamento do consumidor: Construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2018.

NAGAI, Ronaldo Akiyoshi. Temas emergentes em ESG: uma revisão da literatura. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, 2023. Disponível em: <https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Revista-Controle-Externo.pdf#page=127>

PAZ, Fabio Josende; KIPPER, Liane Mahlmann. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 11, n. 2, p. 85-85, 2016. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1403>

PEREIRA, Glauber Ruan et al. Marketing verde: Fatores da geração Z sobre questões ambientais. **CBR-Consumer Behavior Review**, v. 1, n. 2, p. 58-72, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/cbr/article/download/15025/25784>

PINARGOTE-MONTENEGRO, Karen Gisela. Importancia del Marketing en las empresas. **Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)**. ISSN: 2588-090X. **Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)**, v. 4, n. 10, p. 77-96, 2019. Disponível em: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/38>

RIBEIRO, Henrique César Melo; CORRÊA, Rosany; DE SOUZA, Maria Tereza Saraiva. Marketing verde: uma análise bibliométrica e sociométrica dos últimos 20 anos. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 3, n. 2, p. 87-112, 2014. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/2130

RODRÍGUEZ, I.; AMMETLLER, G.; LÓPEZ, Ó. Fundamentos de marketing. **Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá**, 2014. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/44743/1/RAYSSA+J%C3%9ANIA+>



DUARTE+RODRIGUES.pdf

SCHIOCHET, Ricardo Oselame. A Evolução do Conceito de Marketing “Verde”. **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 15, n. 7, 2018. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistameioambiente/index.php/meioAmbiente/article/view/834>

SILVA, Azenath et al. Inovando a Organização pela estratégia de Marketing Verde. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 11, n. 2, p. 165-178, 2015. Disponível em: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002015000200002&script=sci_abstract&tlng=pt

TEIXEIRA, Celimar Azambuja; DE SOUZA, Janise Pereira. Análise da Certificação ISO 14001 para a Sustentabilidade e Conformidade da Legislação Ambiental. **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 10, n. 5, p. 82-104, 2016. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistameioambiente/index.php/meioAmbiente/article/view/461>

VARGAS, Emma Yolanda Mendoza et al. El marketing verde como generador de valor superior en los emprendimientos. **Revista Órbita Pedagógica. ISSN 2409-0131**, v. 4, n. 2, p. 129-144, 2017. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/106673428/1175.pdf>

VÉLIZ, José; CARPIO, Carlos Raúl. El marketing verde. **Compendium: Cuadernos de Economía y Administración**, v. 6, n. 3, p. 157-162, 2019. Disponível em: <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/773>

XAVIER, Rodrigo Navarro; CHICONATTO, Patrícia. O Rumo do Marketing Verde nas Organizações: Conceito, Oportunidades e Limitações. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 12, n. 1, p. 133-147, 2014. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1381>



FUNÇÕES E ATIVIDADES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Airton Montesuma de Carvalho Neto¹

RESUMO

O artigo propõe uma discussão teórica fundamentada em levantamento bibliográfico, que permitiu traçar um cenário sobre a gestão de pessoas na contemporaneidade, destacando a importância das funções e atividades do gestor de pessoas nas organizações. O estudo baseia-se na descrição dos sistemas de recursos humanos, como o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração ou cargos e salários. O levantamento bibliográfico foi apresentado de forma descritiva, numa abordagem qualitativa, com propósitos ainda de se levantar a importância do profissional em recursos humanos dentro de uma organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recursos humanos. Levantamento bibliográfico.

1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais as empresas estão ampliando sua visão e atuação estratégica, a qual as pessoas constituem o principal ativo da organização, agregando inteligência na tomada de decisões, com isso vem a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus colaboradores. A Função da Gestão de Recursos Humanos é componente fundamental para tornar-se uma organização mais eficiente (CHIAVENATO, 2008).

Para os Gestores de Recursos Humanos, o fato de gerir pessoas é um ato de significativa complexidade, pois as pessoas da organização necessitam de um aprendizado contínuo, com a demanda crescente do consumidor por produtos e serviços de qualidade, a concorrência entre as organizações tendem a aumentar. Com essa tendência as empresas estão cada vez mais com foco estratégico na área de Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Milkovich e Boudreau (2009), definem a área de Recursos Humanos como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus colaboradores em atingir seus objetivos.

A função da gestão de recursos humanos é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e colaboradores, proporcionando a motivação dentro da organização (CHIAVENATO, 2008). Dessa forma tornando a organização mais competitiva, ajudando a alcançar seus objetivos. De acordo com Marras (2000), a área de Recursos Humanos,

¹ Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus universitário de Juara, e-mail: airton.montesuma@unemat.br.



organicamente, é composta por um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma de suas funções, quais esses subsistemas serão apresentados neste artigo.

O problema a ser averiguado por esta pesquisa traduz-se em investigar a operacionalização do gerenciamento de pessoas pelos gestores de recursos humanos, nas quais busca evidenciar o seguinte questionamento: as operacionalizações no processo impactam o desempenho e o desenvolvimento organizacional?

Ao considerar que a gestão de recursos humanos tem grande importância nas organizações, o artigo tem por objetivo geral, analisar as funções e importância do gestor de recursos humanos, dentro de uma organização, onde será apresentado ações que buscará definir o conceito de gestão de pessoas; apresentar os principais processos de gestão de recursos humanos; e evidenciar as atividades a serem realizadas pelo profissional de RH.

O estudo crava em corroborar de forma crítica a importância das análises do profissional no contexto organizacional, explorando as atividades essenciais na função e em especial seu papel estratégico na empresa.

2. METODOLOGIA

O presente artigo foi realizado sob os auspícios de levantamento bibliográfico, utilizando-se como tal, a captura de dados na literatura em livros, revistas, pesquisas online, e transcrições textuais de autores de renome, sobre a função e as atividades da gestão de recursos humanos nas organizações.

Neste trabalho a pesquisa é, portanto, de caráter descritivo, com abordagem qualitativa. Marconi e Lakatos (2004, p. 269), conceituam que a metodologia qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

Caracteriza-se, sobretudo, como uma revisão bibliográfica, que de acordo com Fonseca (2002), todo trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Conforme Fonseca (2002), existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa de trabalhos já apresentados por outros autores, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de obter maiores informações, sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Gil (2002, p. 44), defende que ao evidenciar que “pesquisa bibliográfica é a pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Marconi e Lakatos (2010, p. 166), que descrevem ainda que “sua finalidade é colocar



o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Dessa forma propicia a análise de um determinado tema sob enfoques diferentes, contribuindo para as conclusões do pesquisador.

Gil (2002) afirma que a principal vantagem da análise bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Contribuindo então para um maior conhecimento sobre determinado assunto.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

3.1 Gestão de Recursos Humanos

O processo de padronização da Gestão de Pessoas deu início com o surgimento da teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia, quando os empreendimentos passaram a adquirir uma forma piramidal, a qual o autoritarismo e o mecanismo eram as características principais desse processo (CALDAS *et all*, 2015), aonde até então os colaboradores eram vistos como máquinas e deveriam ser padronizados (COSTA, 2010).

Nesse período da história da administração a gestão era voltada mais para resultados e não havia preocupação com as pessoas dentro das organizações. Quando muito, o que se estudava na época era como obter maior produtividade dos colaboradores, de forma que alguns estudos foram implantados como a medição dos tempos e dos movimentos com vistas a obtenção de resultados (COSTA, 2010).

Na atualidade, o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações (CHIAVENADO, 2008). As organizações passaram a buscar profissionais pelas suas qualificações, o qual o colaborador é desenvolvido, avaliado e recrutado, sempre buscando a motivação dos mesmos, em busca de ter os melhores profissionais (MELO *et. al.*, 2012).

Chiavenato (2000), afirma que um empreendimento bem-sucedido deve pensar em toda sua estrutura organizacional, sendo o recurso humano de grande importância. Por isso, se fez necessário redefinir os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano (SANTOS, 2004).

Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus



funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000).

A denominação de Recursos Humanos surgiu como uma tentativa de resolver algumas falhas dos modelos antecessores (gerência de pessoal, relações humanas e relações industriais) quanto à maximização da satisfação dos funcionários e sua contribuição para a eficácia da organização (MARCIANO, 1995 *apud* ARBOITE, 2006).

Lacombe e Heilborn (2011) afirmam que a área de Recursos Humanos terá de participar intensamente na formulação e na implementação das estratégias das empresas, pois elas dependem cada vez mais das pessoas em todos os níveis. Machado *et al.* (2015) contribuem ainda ao afirmarem que quanto maior for o investimento das organizações em um modelo de gestão baseado na valorização e reconhecimento do recurso humano, considerando todas as capacidades e competências dos colaboradores, mais eficientes serão os processos e melhores serão os resultados dentro da organização.

Ao falar de Recursos Humanos, em primeiro momento lembra-se de recrutamento e seleção de pessoal, mas não é só isso; temos inúmeras atividades que são desenvolvidas através do referido setor (CARVALHO, 2014, p.2). Um desses objetivos é proporcionar mecanismos aos colaboradores para desenvolverem suas atividades de forma produtiva e satisfatória, para ambas as partes.

Conforme Gil (2010), gestão de recursos humanos tem a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais e compreende uma gama de atividades, como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras. Machado *et al.* (2015) mencionam ainda que “o papel dos Gestores de Recursos Humanos é atender às expectativas da organização de modo que o sucesso seja alcançado”.

Gestão de recursos humanos envolve o modo de gerenciar as pessoas numa organização e atribuir tarefas a elas. Nesse sentido, Chiavenato (2011) cita os seis processos básicos de gestão de recursos humanos, sendo eles: processo de agregar pessoas, fase que ocorre recrutamento e seleção; processo de aplicar pessoas, onde são descritos os cargos e avaliação de desempenho; processo de recompensar pessoas; processo de desenvolver pessoas, dando treinamento para desenvolver carreira; processo de manter pessoas, dando qualidade de vida no trabalho; e processo de monitorar pessoas, o autor afirma ainda que é de extrema importância buscar o equilíbrio entre os fatores retro mencionados.



De acordo com França (2011) a gestão de pessoas é de grande importância para o desenvolvimento de um empreendimento, uma vez que, por meio dela, é possível captar, capacitar, envolver e desenvolver pessoas na perspectiva de parceiros do negócio, Caires (2017), define ainda que as atividades desenvolvidas pela área de gestão de recursos humanos são fundamentais dentro da empresa, tendo então a necessidade do uso de técnicas para melhorar essa área.

Nos empreendimentos, as pessoas são parte fundamental no âmbito da produção e responsáveis por atender as necessidades organizacionais quanto as tarefas e funções exigidas, desta forma, gerir as pessoas que trabalham nas organizações envolve atividades como a busca por profissionais qualificados para desempenhar as tarefas exigidas diante da dificuldade de conseguir pessoas qualificadas para atender a demanda (AMORIM, 2011). Estas exigências pressionam os profissionais de Recursos Humanos a repensarem seus conceitos e a entenderem que suas ações estão fortemente correlacionadas e têm impacto no desenvolvimento da organização (TEIXEIRA, 2002).

A gestão de recursos humanos é uma função estratégica para as organizações, sendo um departamento altamente burocrático e centralizado e evolui para um modelo descentralizado, de envolvimento e participação tanto dos líderes quanto dos demais funcionários (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001).

Boog (2001) afirma que um dos maiores desafios empresariais é a conquista da qualidade de vida no trabalho, uma vez que a vida profissional do trabalhador se tornou complexa, conciliando novas competitividades, novos conhecimentos, qualificação profissional e estilos de vida. Ferreira *et. al.* (2009) ressaltam a importância dos programas de qualidade de vida no trabalho, uma vez que o colaborador está cercado de mudanças, como o ritmo intenso das inovações tecnológicas, o desenvolvimento das capacidades, o trabalho em equipes, flexibilidade, o menor número de funcionários e mais eficientes.

Carvalho (2014), descreve que a qualidade de vida nas organizações tem sido um fator de extrema importância, para tanto, o espaço físico deve ter o máximo de conforto para o indivíduo, para que tenha um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dependendo fundamentalmente do potencial humano. Chiavenato (2008), afirma que não são apenas as condições físicas de trabalho que importam, mas também as condições sociais e psicológicas no ambiente de trabalho. Limongi-França (2010) enfatiza ainda que a qualidade de vida está no ambiente físico, na valorização das condições de trabalho e nos bons relacionamentos.

Quadro 1. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho



CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1. Compensação Justa e Adequada	<ul style="list-style-type: none">• Remuneração adequada• Equiparação salarial dentro da organização• Equiparação salarial com o mercado de trabalho
2. Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Jornada de trabalho• Ambiente físico seguro e saudável• Salubridade
3. Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento e desenvolvimento pessoal• Perspectivas de avanço salarial• Estabilidade
4. Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de preconceitos• Igualdade• Relacionamento• Senso comunitário
5. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none">• Direito do trabalhador• Privacidade pessoal• Liberdade de expressão
6. O trabalho e o espaço total da vida pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidade de horários• Poucas mudanças geográficas• Tempo para lazer com a família• Poucas mudanças geográficas• Tempo para lazer com a família
7. Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none">• Imagem da empresa• Responsabilidade social da empresa• Responsabilidade pelos produtos
8. Uso e desenvolvimento de capacidade	<ul style="list-style-type: none">• Autonomia• Qualidade múltipla• Informação sobre o processo de trabalho

Fonte: Adaptado de CARVALHO (2014)

Estes indicadores mostram conceitos básicos de bem-estar, atendo-se aos contextos que envolvem a vida dos trabalhadores, sendo eles econômico, político, psicológico e sociológico.

3.2 Subsistemas da área de Recursos Humanos

Lima e Lima (2013), afirma que a área de Recursos Humanos é composta por um conjunto de subsistemas, sendo entre eles os subsistemas de recrutamento, seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento, a gestão de desempenho, as recompensas e reconhecimento, dentre outras atividades e práticas de Gestão de Pessoas, os quais precisam de um contínuo aprimoramento e que respondem individualmente por cada uma das funções da área de Recursos Humanos.



O subsistema de recrutamento e seleção é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa, este tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando atender as necessidades do empreendimento (MARRAS, 2000).

De acordo com Chiavenato (2008), o recrutamento é o processo de atrair pessoas potencializados para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado.” O recrutamento é de extrema importância, sendo o processo inicial para a entrada de um profissional na empresa, dessa forma a avaliação para contratação deve ter abordagens precisas e necessárias, com o objetivo de selecionar os profissionais com melhor perfil para a atividade a ser desenvolvida.

Dutra (2010) esclarece que o recrutamento e seleção pode ter diferentes abordagens para a captação de pessoas, sendo ela a abordagem tradicional e abordagem por competência. O Quadro a seguir demonstra um resumo sobre as principais diferenças entre elas no recrutamento e seleção de pessoas, a ser realizada pelo profissional de Recursos Humanos.

Quadro 2. Diferentes abordagens para a captação de pessoas

ASPECTOS ANALISADOS	ABORDAGEM TRADICIONAL	ABORDAGEM POR COMPETÊNCIA
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando determinada posição na empresa	Contrato construído visando uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Fonte: Dutra (2010)

O subsistema de treinamento é o processo do profissional contratado se aperfeiçoa para desenvolver determinada atividade, tem como objetivo transmitir ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes direcionadas à execução de tarefas ou à otimização do trabalho (MARRAS, 2000). Lima e Lima (2013), ressaltam que o desenvolvimento das pessoas e as atividades de



treinamento estão entre as atribuições mais rotineiras, porém, mais caras da área de Recursos Humanos.

O treinamento e o desenvolvimento são essenciais para um empreendimento, onde a empresa passa a ter profissionais mais capacitados para lidar com determinada situação. Dutra (2010, p.65) definiu desenvolvimento profissional da pessoa como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

A avaliação de desempenho é definida por Marras (2000), como “o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta traçada previamente”. Nesse contexto a avaliação de desempenho é de extrema importância na área de Recursos Humanos, é onde a organização tem o retorno do investimento realizado na trajetória do profissional. Lima e Lima (2013), reforça ainda que a avaliação fornece o feedback fundamental para identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários e aprimorar seu desempenho, onde após a avaliação tem-se uma tarefa muito importante que é montar um plano de ação sobre os resultados obtidos.

Na avaliação do desempenho deve ser estabelecido os fatores a serem aferidos, os indicadores de desempenho, o peso relativo de cada fator, qual a metodologia utilizada (ENAP, 2003). A partir de definidos os padrões de desempenho a ser atingido pelo colaborador, estabelece um plano de desenvolvimento individual, qual fornece um feedback sobre seu desenvolvimento dentro da organização.

Lima e Lima (2013), definem o subsistema de remuneração como o processo em que os funcionários recebem uma recompensa quantificável pelas atividades desenvolvidas. Lima e Lima (2013), afirmam ainda que a remuneração pode ser direta abrangendo salários, incentivos, bonificações e comissões; e de forma indireta, sendo elas programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário flexível para acomodar suas necessidades, entre outras.

Pires *et al.* (2005), ressaltam que o tempo de serviço deve ser a variável mais importante para a determinação da evolução das carreiras dos colaboradores. Para ele, entre funcionários de um mesmo cargo, não há grande variação salarial em decorrência de variáveis como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados. Albuquerque e Leite (2009), salientam que a evolução da carreira é uma variável relacionada a competência do colaborador.

Conforme Boog (1991), competência é a qualidade de quem é capaz de resolver certo assunto com habilidade e aptidão. Leme (2005) reforça ainda que a competência possui três pilares,



chamados Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que são distinguidos por competências técnicas e competência comportamental do colaborador.

Ribeiro (2017) afirma que o papel dos profissionais de Recursos Humanos são: recrutamento e desenvolvimento de pessoas, propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista; criar operar sistemas que permitam que oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira sejam disponíveis para todos; criar propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários; buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa; treinar e desenvolver as pessoas para retenção do capital humano.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo realizado, percebe-se a importância de gestão de recursos humanos dentro de uma empresa, e os valores que agregam aos funcionários. As técnicas apresentadas na pesquisa contribuíram para um ambiente empresarial mais competitivo com os dias de hoje, onde o recurso humano, muitas vezes, é a diferença entre o sucesso e o fracasso das organizações.

As práticas mencionadas na pesquisa, ajudam aos profissionais de recursos humanos a abordar situações ocorrentes na organização com mais precisão, aumentando assim o potencial produtivo da empresa. O estudo mostra que além de recrutamento e seleção os profissionais de RH desenvolvem várias outras atividades de extrema importância para a organização.

O estudo nos demonstra que a qualidade de vida no trabalho tem extrema importância para que os profissionais da empresa desenvolvam suas atividades de forma mais eficiente possível.

A partir desse estudo, vemos que a gestão de recursos humanos principalmente entre empresas pequenas e médias está ultrapassada, onde na maioria dos casos o departamento pessoal é terceirizado, com objetivo principal de cumprimento da legislação trabalhista.

REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARBOITE, M. R. S. A. **Gestão de recursos humanos com base em competências as percepções de profissionais de recursos humanos**. Porto Alegre, 2006.



- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. 3. Ed. São Paulo: Editora Makron Books, 2001.
- CAIRES, J. C. **A Gestão de pessoas no agronegócio**. Disponível em <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=330&pg=2&n=2>> Acesso em 20 de Março de 2020.
- CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de pessoal ou gestão de talentos? um estudo nas administrações públicas do Cariri Paraibano**. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.
- CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARVALHO, M. F. S. C.; **Gestão de pessoas: Implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações**. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.1, Pub.6, Janeiro 2014.
- COSTA, P. C. **Gestão de pessoas: arte ou ciência**. Rh portal- Rh pratica. Out. 2010.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um centro de lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa Jul-Set 2009.
- FISCHER, A. L. ; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Recursos Humanos no Brasil – RH**. Campinas, 2010.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceito, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.2002.
- GIL, Antônio Calos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção avaliação**



e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro, 2005.

LIMA, M. A. M.; e LIMA, I. V. **A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC).** Revista Ciências Administrativas, Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 698-740, jul./dez. 2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Mariana de Andrade; e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 4 ed. 2004.

MARCONI, Mariana de Andrade; e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas. 2010.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACAHD, T. F. A. **Influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do Líder.** IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D.M.; BRANDÃO, H. P.; MORAES, H.; CARVALHO, I. M.; MONTEIRO, J. C.; DIAS, J. C.; E. FILHO, J. V.; OLIVEIRA, M. M. S.; MARQUES, M. I. C.; AMARAL, P. A.; ARAUJO, P. B. C.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S. S.; DANTAS, V. C.; e LIMA, S. P. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** 2 ed. Saraiva, 2017.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas.** Porto Alegre, 2004.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



PARTE II

RESUMOS EXPANDIDOS



IMPORTÂNCIA DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO NO PANTANAL NORTE PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO

Maira Luiza Spanholi¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²

PALAVRAS-CHAVE: Áreas úmidas; Economia sustentável; Meio Ambiente.

1. INTRODUÇÃO

As Unidades de Conservação (UCs) são instrumentos fundamentais para a preservação da biodiversidade e para a garantia de serviços ecossistêmicos indispensáveis ao bem-estar humano. Apesar disso, o valor econômico das UCs ainda é frequentemente subestimado. (MEDEIROS; YOUNG, 2011).

O Pantanal Norte, bioma de importância global, é um exemplo de território onde se encontram os desafios e as oportunidades associados à presença de UCs. Estudos mostram que essas unidades, além de manterem os ecossistemas, contribuem significativamente para o controle do desmatamento e da erosão, além de viabilizarem mecanismos de pagamento por serviços ambientais, como os créditos de carbono (ALVARENGA JR. et al., 2018; MENDES et al., 2018).

2. OBJETIVOS

Analisar a influência das UCs nos indicadores ambientais e socioeconômicos dos municípios do Pantanal Norte, evidenciando como essas áreas podem conciliar conservação ambiental e desenvolvimento local.

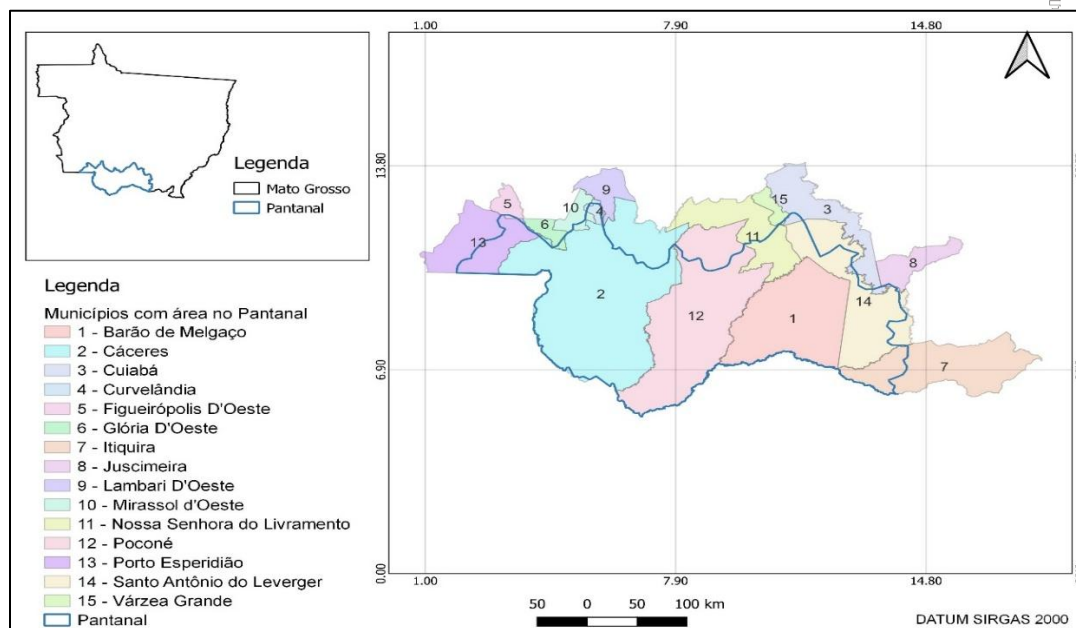
3. METODOLOGIA

Este estudo utilizou uma abordagem descritiva e comparativa para analisar os impactos das Unidades de Conservação (UCs) municípios do Pantanal Norte. Nesse sentido, a área de estudo serão os municípios que tem, pelo menos, 10% de sua área territorial no bioma Pantanal Norte, ou seja, na parcela do Pantanal que fica no estado de Mato Grosso (Figura 1). Portanto, de todos os municípios abrangidos pelo bioma Pantanal, serão incluídos no estudo os seguintes: Barão de Melgaço, Cáceres, Poconé, Santo Antônio do Leverger, Curvelândia, Porto Esperidião, Nossa Senhora do Livramento, Itiquira, Mirassol d'Oeste e Glória D'Oeste.

Figura 1 - Municípios de Mato Grosso que possuem área territorial no bioma Pantanal.

¹ Docente do curso de Economia da UNEMAT campus Sinop, e-mail: maira.spanholi@unemat.br

² Docente do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: alessandra.maria@unemat.br



Fonte: Elaboração própria.

Os dados socioeconômicos e ambientais foram coletados de fontes oficiais e as análises de uso e cobertura do solo foram realizadas com base no Projeto MapBiomass. A perda evitada de carbono foi calculada conforme Alvarenga Jr. et al. (2018), e a erosão evitada segundo Mendes et al. (2018).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os municípios do Pantanal Norte que possuem Unidades de Conservação (UCs) apresentaram desempenho superior em diversos indicadores ambientais e econômicos, como a redução média de 11% no desmatamento em comparação com municípios sem UCs (Projeto MapBiomass, 2022), resultando na prevenção de 50.659 toneladas de erosão por ano e na retenção de 345.514 toneladas de CO₂ equivalente, com economia ambiental estimada em mais de R\$ 12,5 milhões por ano.

Os municípios com UCs apresentam estruturas produtivas mais diversificadas, com maior peso relativo dos serviços – especialmente os relacionados ao turismo sustentável. Barão de Melgaço e Poconé, por exemplo, destacaram-se pelo maior percentual de empregos em atividades ligadas ao turismo, com 14,1% e 16,2% respectivamente. Esses municípios também se beneficiaram de arrecadações mais elevadas de ISSQN. Outro aspecto positivo foi o acesso ao ICMS Ecológico. Em 2023, sete dos dez municípios analisados arrecadaram juntos R\$ 7,1 milhões por esse mecanismo (PROJETO MAPBIOMASS, 2022; RAIS, 2022; SICONFI, 2023).

Apesar desses benefícios, a presença de UCs, isoladamente, não é suficiente para impedir pressões econômicas, como o avanço da agropecuária. Em municípios com UCs mas sem políticas



de gestão eficazes, como Porto Esperidião e Nossa Senhora do Livramento, as taxas de desmatamento acumulado foram semelhantes às de municípios sem nenhuma área protegida. Isso reforça a necessidade de integração entre conservação ambiental e planejamento territorial, bem como o fortalecimento da governança ambiental.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As UCs no Pantanal Norte apresentam resultados positivos tanto na preservação ambiental quanto no estímulo ao desenvolvimento econômico sustentável. As evidências sugerem que, além da conservação da biodiversidade, elas geram benefícios econômicos mensuráveis. Para que esse potencial seja maximizado, é necessária uma articulação mais robusta entre as UCs e políticas públicas de desenvolvimento regional, com foco na gestão eficaz, incentivos econômicos e envolvimento das comunidades locais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA JÚNIOR, M. et al. Carbono florestal. In: Young, C. E. F. & Medeiros, R. (Orgs.), **Quanto vale o verde: A importância econômica das unidades de conservação brasileiras** (p. 180). Conservação Internacional, 2018.

MEDEIROS, R.; YOUNG, C. E. F. **Contribuição das unidades de conservação brasileiras para a economia nacional**: Relatório. UNEP-WCMC, 2011.

MENDES, F. E. et al. Recursos hídricos e solos. In: Young, C. E. F. & Medeiros, R. (Orgs.), **Quanto vale o verde: A importância econômica das unidades de conservação brasileiras** (p. 180). Conservação Internacional, 2018.

PROJETO MAPBIOMAS. **Coleção 8 da Série Anual de Mapas de Cobertura e Uso da Terra do Brasil**. 2022. Disponível em: <https://plataforma.brasil.mapbiomas.org/>. Acesso em: abril/2024.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. Ministério do Trabalho e Previdência Social - MTPS. **Informações para o Sistema Público de Emprego e Renda – ISPER: Dados por Município**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/rais/rais-2024>. Acesso em: abril/2024.

SICONFI – Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro. (2023). **Finanças Municipais**. Disponível em: https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/consulta_Siconfi/Siconfi_list.jsf. Acesso em: abril/2024.



CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS SISTEMAS PRODUTIVOS

Caroline Buono¹; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva²; Gildete Evangelista da Silva³.

PALAVRAS-CHAVE: Produção; Revolução Industrial; Avanços Tecnológicos; Inovação.

1. INTRODUÇÃO

A evolução dos sistemas produtivos ao longo dos séculos tem sido marcada por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos e pela constante busca por maior eficiência operacional. Desde a Revolução Industrial, passando por modelos como o Planejamento e Controle da Produção (PCP) e pelas contribuições das diferentes escolas da administração, até a chegada da Indústria 4.0, observa-se um movimento contínuo de inovação.

A incorporação de tecnologias como automação, inteligência artificial e Internet das Coisas (IoT) tem redefinido os modos de produção. No entanto, no contexto brasileiro, a adoção dessas inovações ainda enfrenta desafios importantes, como os elevados custos de implementação, a infraestrutura tecnológica limitada e a escassez de mão de obra qualificada. Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar essa trajetória, identificando os impactos, as barreiras e as oportunidades que se apresentam para a indústria nacional.

2. OBJETIVO

Analisar a evolução dos processos produtivos da Revolução Industrial até a indústria 4.0, destacando os impactos, desafios e oportunidades para sua adoção no contexto da indústria brasileira.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi desenvolvido com base em fontes secundárias, por meio de um levantamento bibliográfico realizado em livros, capítulos de livros, artigos científicos e relatórios institucionais relacionados à administração da produção e à inovação tecnológica. Esse tipo de pesquisa, segundo Boccato (2006) busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser

¹ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus Universitário de Juara, e-mail: buono.b@unemat.br

² Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus Universitário de Juara, e-mail: leticia.pinho@unemat.br.

³ Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus Universitário de Juara, e-mail: domgill@unemat.br.



pesquisado com o intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa. As fontes selecionadas abrangem desde as contribuições da Revolução Industrial para o campo da administração, passando pelos fundamentos das escolas administrativas, até os conceitos contemporâneos da Indústria 4.0. Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) foram utilizados para avaliar o nível de adoção dessas tecnologias no Brasil e os obstáculos enfrentados pelas organizações. A análise contemplou as quatro revoluções industriais¹ e seus impactos na organização do trabalho e na eficiência produtiva. Foram também examinados diferentes setores da economia, com destaque para a indústria automobilística, a fim de observar os efeitos da transformação digital. O estudo buscou identificar padrões, desafios e possíveis caminhos para a modernização da produção nacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A trajetória dos sistemas produtivos tem sido marcada por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos e pela busca contínua por eficiência e competitividade. Desde a Revolução Industrial, passando pelos modelos de produção em massa, como o fordismo, até os sistemas enxutos, como o toyotismo², cada etapa representou uma resposta às demandas econômicas e tecnológicas de sua época (CHASE; JACOBS; AQUILIANO, 2006).

No contexto atual, a Indústria 4.0 surge como um novo paradigma, caracterizado pela integração de tecnologias digitais como Internet das Coisas (IoT), Big Data, Inteligência Artificial e sistemas ciberfísicos, promovendo uma transformação profunda nos processos produtivos e nos modelos de negócios (KAGERMANN et al., 2013). Essas inovações permitem uma produção mais inteligente, autônoma e conectada, com ganhos expressivos em eficiência, qualidade e personalização em massa (BOUCHERAT, 2016).

No entanto, a implementação da Indústria 4.0 no Brasil ainda enfrenta desafios consideráveis. De acordo com dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI), apenas 48% das indústrias brasileiras adotaram ao menos uma dessas tecnologias. As pequenas e médias empresas (PMEs) são as mais impactadas pelas barreiras à modernização, como os altos custos de investimento inicial, a falta de infraestrutura tecnológica adequada e a escassez de mão de obra qualificada para operar

¹ As quatro Revoluções industriais são conhecidas como: Primeira Revolução Industrial (1760 a 1850) – Revolução do carvão e da máquina a vapor; Segunda Revolução Industrial (1850 a 1912) – Revolução do ferro e do aço; Terceira Revolução Industrial (1950 a 1980) – Revolução da automação e da Informática; Quarta Revolução Industrial (2010 em diante) – Indústria 4.0 (CHIAVENATO, 2003).

² O Fordismo e o Toyotismo são dois modos de organização da produção industrial que foram utilizadas durante a segunda Revolução Industrial (CHIAVENATO, 2003).



sistemas avançados (CNI, 2016).

Entre os setores que mais avançaram nesse processo está a indústria automobilística, que tem investido significativamente em automação, robótica e análise de dados em tempo real para reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e melhorar a previsibilidade da demanda. Além disso, a digitalização tem contribuído para a redução de falhas operacionais e o aprimoramento contínuo dos processos, o que reforça a importância estratégica da inovação tecnológica no ambiente competitivo atual (OLIVEIRA; SIMÕES, 2018)

Portanto, de acordo com Schwab (2016) apesar das limitações estruturais, a modernização dos sistemas produtivos por meio das tecnologias da Indústria 4.0 representa não apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para o crescimento sustentável e a integração do país às cadeias globais de valor. Trata-se de uma tendência irreversível que exige políticas públicas de fomento à inovação, programas de capacitação profissional e incentivos à digitalização, especialmente voltados às pequenas e médias empresas.

5. CONCLUSÃO

A evolução dos sistemas produtivos reflete uma trajetória marcada pela busca contínua por eficiência, qualidade e inovação. Desde os modelos clássicos da Revolução Industrial até os avanços da Indústria 4.0, observa-se um processo dinâmico de adaptação tecnológica e organizacional. As tecnologias emergentes, como IoT, Big Data e Inteligência Artificial, têm o potencial de transformar profundamente o ambiente produtivo, promovendo maior integração, flexibilidade e tomada de decisão baseada em dados.

No entanto, o cenário brasileiro apresenta desafios significativos para a plena adoção dessas inovações, especialmente entre as pequenas e médias empresas, que enfrentam entraves financeiros, técnicos e estruturais. A baixa qualificação da mão de obra, os custos elevados e a falta de investimentos em infraestrutura limitam o avanço da digitalização em larga escala. Por outro lado, setores como o automobilístico demonstram que, com estratégias adequadas, é possível obter ganhos expressivos de produtividade e competitividade por meio da transformação digital.

Dessa forma, torna-se fundamental que o Brasil desenvolva políticas públicas e iniciativas privadas que fomentem a modernização produtiva, invistam em qualificação profissional e incentivem a inovação em todos os níveis da indústria. A inserção efetiva na lógica da Indústria 4.0 não é apenas uma opção estratégica, mas uma condição necessária para o reposicionamento do país nas cadeias globais de valor e para a construção de uma economia mais eficiente, sustentável e



competitiva.

6. REFERÊNCIAS

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, Setembro 2006. Disponível em <://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf>. Acesso em: Abr. 2005

BOUCHERAT, X. Industry 4.0 and the rise of smart manufacturing. **Automotive Megatrends Magazine**, Q2, p. 59-61, 2016. Disponível em < ://pt.linkedin.com/pulse/revolução-industrial-um-pouco-de-história-da-10-até-boettcher>. Acesso em 04. Abr. 2025.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILIANO, N. J. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Desafios para Indústria 4.0 no Brasil**. Brasília: CNI, 2016.

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0. **Acatech**, pp. 13–78, 2013

OLIVEIRA, F. T. de; SIMÕES, W. L. A indústria e a produção no contexto dos estudantes de engenharia. In.: **Simpósio de engenharia de produção**, 2017. Goiás, 2017. Disponível em: < https://sienpro.catalao.ufg/1012/o/Fernanda_Tha%ADs_de_Iliveira.pdf>. Acesso em 17.04.2025.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.



O PAPEL DO COOPERATIVISMO NO EXTRATIVISMO: ESTUDO DE CASO EM UMA COMUNIDADE ÍNDIGENA

Elissandra Krixi Morimã¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²

PALAVRAS-CHAVE: Extrativismo; Cooperativismo; Amazônia; Sustentabilidade; Comunidades tradicionais.

1. INTRODUÇÃO

A castanheira-do-brasil, uma das árvores mais altas da Amazônia, está presente em diversos estados e tem grande valor econômico e nutricional, sendo que a coleta de seu fruto é fonte de renda para muitas famílias rurais (ARAÚJO *et al.*, 1986). No século XX, cooperativas eram ligadas à agricultura, mas hoje crescem nas áreas urbanas, mostrando que questões econômicas e sociais impulsionam sua criação (CARDOSO, 2014). Cooperativas visam valorizar e facilitar a comercialização dos produtos, mas enfrentam obstáculos como atravessadores, que controlam preços e escoamento (SILVA *et al.*, 2013).

2. OBJETIVOS

Analisar a relação entre extrativismo individual e cooperativismo na sustentabilidade florestal e no fortalecimento socioeconômico das comunidades locais;

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, especificamente, de revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de qualquer trabalho científico, permitindo ao pesquisador compreender o que já foi produzido sobre determinado tema, consiste na análise de referências teóricas previamente publicadas, tanto em meios impressos quanto digitais, como livros e artigos científicos, a pesquisa científica pode se basear exclusivamente nesse tipo de levantamento, com o objetivo de reunir informações e conhecimentos já existentes que ajudem na compreensão e aprofundamento do problema investigado (FONSECA, 2002).

¹ Acadêmica do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: maria.souza5@unemat.br

² Docente do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: alessandra.maria@unemat.br



4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Cooperativismo no Brasil e os PFM

No Brasil, diversas comunidades tradicionais, como indígenas, ribeirinhas, extrativistas, quilombolas e pescadores artesanais, mantêm modos de vida próprios e um profundo conhecimento sobre os ecossistemas em que vivem. Essa relação permite sua reprodução sociocultural e a conservação dos recursos naturais, fundamentais para sua sobrevivência (ARRUDA, 1999).

Entre as principais atividades dessas populações, destaca-se o extrativismo de Produtos Florestais Não Madeireiros (PFNM), historicamente, importante na Amazônia, com produtos como látex, castanha-do-Brasil, açaí, andiroba e copaíba (SILVA *et al.*, 2016). As plantas medicinais, amplamente utilizadas no tratamento de doenças, também fazem parte desse sistema de saberes, embora ameaçados pela medicina ocidental e pela falta de interesse dos jovens, o que compromete a transmissão intergeracional (AMOROZO, 1996; SHANLEY & MEDINA, 2005).

O cooperativismo surge como uma alternativa organizacional importante nas comunidades tradicionais, como os indígenas e os ribeirinhos, com base na solidariedade, autogestão e justiça social. Ele busca fortalecer a produção local e promover o bem coletivo, sendo orientado por valores como o esforço conjunto e a democracia (SILVA & NUNES, 2022). Os PFM, manejados por essas populações, incluem sementes, frutos, óleos, raízes, resinas e cascas, amplamente utilizados nos setores alimentício, cosmético e farmacêutico, agregando valor à biodiversidade amazônica e contribuindo para a sustentabilidade e geração de renda (STRAATMANN, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou a significância do extrativismo de Produtos Florestais Não Madeireiros (PFNM), em sinergia com o cooperativismo, enquanto estratégia primordial para o robustecimento socioeconômico das comunidades tradicionais da Amazônia. A valorização intrínseca dos saberes locais, a organização coletiva como motor de desenvolvimento e o manejo sustentável dos recursos naturais revelaram-se elementos cruciais não apenas para a conservação ambiental, mas também para a elevação da qualidade de vida dessas populações, não obstante os desafios persistentes concernentes à sucessão geracional e ao reconhecimento do valor inerente ao conhecimento tradicional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMOROZO, M. C. M. A abordagem etnobotânica na pesquisa de plantas medicinais. In: DI-STASI, L. C. **Plantas medicinais: arte e ciência – um guia de estudo interdisciplinar**. São Paulo: Editora da



Universidade Estadual Paulista, 1996. p. 47-67.

ARAÚJO, A. P. de; JORDY FILHO, S.; FONSECA, W. N. da. A vegetação da Amazônia brasileira. In: SIMPÓSIO DO TRÓPICO ÚMIDO, 1., 1984, Belém. **Anais...** Belém: EMBRAPA/CPATU, 1986. 6 v. (EMBRAPA-CPATU, Documentos, 36), v. 2, p. 135-144.

ARRUDA, R. Populações tradicionais e a proteção dos recursos naturais em Unidades de Conservação. **Ambiente & Sociedade**, ano 2, n. 5, p. 79-82, 1999.

CARDOSO, U. C. **Cooperativa**. Brasília: Sebrae, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. SHANLEY, P.; MEDINA, G. (ed.). Frutíferas e plantas úteis na vida amazônica. Belém: CIFOR; Embrapa; Imazon, 2005.

SILVA, A. A.; SANTOS, M. K. V.; GAMA, J. R. V.; NOCE, R.; LEÃO, S. Potencial do extrativismo da castanha-do-pará na geração de renda em comunidades da Mesorregião Baixo Amazonas, Pará. **Floresta e Ambiente**, v. 20, n. 4, p. 500-509, 2013. Disponível em: <http://doi.org/10.4322/floram.2013.046>. Acesso em: maio de 2025.

SILVA, D. W., CLAUDINO, L. S., OLIVEIRA, C. D., MATEI, A. P., & KUBO, R. R. Extrativismo e desenvolvimento no contexto da Amazônia brasileira. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, 38(10.5380), 2016.

SILVA, R. M. A. da; NUNES, E. M. M. O cooperativismo como alternativa para o fortalecimento das comunidades locais. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 61, n. 2, p. e252661, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>. Acesso em: maio de 2025.



EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL E FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS.

Elissandra Krixi Morimã¹; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva²; Gildete Evangelista da Silva³.

Palavras-chave: Inovação; Gestão dos negócios; Ferramentas.

1. INTRODUÇÃO

A evolução do pensamento estratégico teve início na estratégia militar, desenvolvendo-se ao longo do tempo para atender às necessidades das organizações em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e globalizado. A partir do século XX, o conceito passou a ser adaptado ao contexto corporativo, originando a gestão estratégica organizacional, uma abordagem voltada à formulação, implementação e avaliação de estratégias que assegurem o sucesso sustentável a longo prazo das organizações (SANTOS, 2008).

Para o autor, esse desenvolvimento foi impulsionado pela incorporação de tecnologias avançadas, como Big Data e Inteligência Artificial, que proporcionam análises mais precisas do ambiente interno e externo. Tais recursos tecnológicos possibilitam a identificação de oportunidades, a mitigação de ameaças e a adaptação ágil das organizações às exigências do mercado.

A gestão estratégica apoia-se em ferramentas amplamente utilizadas, como a Análise SWOT, a Matriz de Ansoff e o Balanced Scorecard, que contribuem para o estabelecimento de metas claras e viáveis, promovendo o alinhamento interno e a eficiência operacional. Em um cenário de negócios caracterizado por rápidas transformações, a gestão estratégica revela-se essencial para a inovação, a adaptabilidade e a sustentabilidade organizacional, assegurando competitividade e crescimento contínuo (DAFT, 1999).

2. OBJETIVO

Analisar a evolução do pensamento estratégico e sua aplicação nas organizações contemporâneas.

¹ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, e-mail: elissandra.krixi@unemat.br.

² Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, e-mail: leticia.pinho@unemat.br.

³ Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara, e-mail: domgill@unemat.br.



3. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado em fontes secundárias por meio de levantamento bibliográfico. A escolha por esse método se justifica pela necessidade de compreender e analisar a evolução do pensamento estratégico e sua aplicação nas organizações, a partir da produção científica existente sobre o tema.

O levantamento de dados foi realizado por meio da consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e publicações institucionais disponíveis em bases de dados acadêmicas, como Scielo, Google Acadêmico, CAPES e bibliotecas digitais de universidades. As fontes selecionadas abordam temas relacionados à gestão estratégica, evolução do pensamento estratégico, ferramentas de planejamento organizacional e o impacto das novas tecnologias no ambiente empresarial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A evolução do pensamento estratégico demonstra a transição de abordagens militares para aplicações empresariais, destacando sua adaptação a ambientes dinâmicos e competitivos. Por meio da gestão estratégica organizacional, as empresas conseguiram desenvolver metodologias para formular, implementar e avaliar estratégias de longo prazo, garantindo crescimento sustentável. Além disso, as ferramentas de gestão estratégica, como Análise SWOT, Balanced Scorecard e Matriz de Ansoff, têm sido fundamentais para estruturar decisões e aprimorar a capacidade de adaptação das organizações.

Essa evolução reflete o impacto do uso de tecnologias modernas, como big data e inteligência artificial, no processo estratégico. A integração dessas ferramentas com métodos tradicionais potencializa a análise de cenários complexos, ajudando empresas a responder rapidamente às mudanças do mercado.

A evolução do pensamento estratégico evidencia uma transição significativa de suas origens no campo militar para aplicações no ambiente empresarial, refletindo sua capacidade de adaptação às transformações dos contextos organizacionais. Com o surgimento da gestão estratégica organizacional, as empresas passaram a dispor de metodologias sistematizadas para a formulação, implementação e avaliação de estratégias voltadas ao alcance de objetivos de longo prazo e ao crescimento sustentável (ANSOFF, 1977; DAFT, 1999).

Ferramentas como a Análise SWOT, o Balanced Scorecard e a Matriz de Ansoff, conforme Silva e Lima (2015), tornaram-se instrumentos essenciais nesse processo, contribuindo para o diagnóstico situacional, a definição de metas e o alinhamento das ações internas às demandas



externas. Essas ferramentas não apenas estruturam a tomada de decisão estratégica, como também ampliam a capacidade das organizações em lidar com ambientes dinâmicos e competitivos.

A incorporação de tecnologias emergentes, como big data, inteligência artificial e sistemas de apoio à decisão, fortaleceu o processo estratégico, proporcionando maior precisão na análise de cenários e agilidade nas respostas organizacionais frente às mudanças do mercado. A integração entre técnicas tradicionais e inovações tecnológicas resulta em uma abordagem mais robusta e proativa da gestão estratégica (BRODBECK; HOPPEN, 2000).

Nesse contexto, os as exigências contemporâneas diante da acirrada concorrência, da globalização e a da rápida transformação das preferências dos consumidores, não apenas exigem constante adaptação, mas também se configuram como oportunidades para inovação, diferenciação e construção de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, a gestão estratégica, quando bem estruturada e integrada a recursos tecnológicos, torna-se um pilar essencial para o sucesso organizacional em ambientes voláteis e altamente competitivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica organizacional evoluiu significativamente desde suas origens, refletindo a necessidade das empresas de se adaptarem a ambientes de negócios cada vez mais dinâmicos e competitivos. Avanços como big data e IA aprimoraram análises e estratégias, enquanto ferramentas como SWOT, Balanced Scorecard e Matriz de Ansoff auxiliam na otimização de recursos. Essencial para inovação e sustentabilidade, ela garante vantagem competitiva e promove o crescimento contínuo das organizações.

A evolução do pensamento estratégico demonstra como as organizações vêm se adaptando a contextos cada vez mais complexos, dinâmicos e competitivos. A transição da estratégia militar para o ambiente corporativo resultou na consolidação da gestão estratégica como um instrumento fundamental para o alcance de objetivos organizacionais de longo prazo.

Além disso, a incorporação de tecnologias como big data e inteligência artificial tem potencializado a análise estratégica, permitindo respostas mais ágeis e decisões mais fundamentadas. Assim, compreender e aplicar os fundamentos da gestão estratégica, aliando metodologias clássicas com inovações tecnológicas, é uma condição indispensável para que as empresas mantenham sua relevância e competitividade no mercado atual e futuro.

6. REFERÊNCIAS



ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico. Para implementação dos planos de negócio e de TI. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24. Anais... Florianópolis, 2000**.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

Silva, Elias Dener Ribeiro; LIMA, Edson Pinheiro. O estudo de indicadores de desempenho sob enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista da produção e Sistemas**, v.10, n. 3, p. 159-179, 2015.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Gulf Professional Publishing, 2005.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da; LIMA, Edson Pinheiro. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 3, p. 159-159, 2015.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Escolar Editora, 2008.



DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE EM MATO GROSSO: PRESENÇA DA RESEX GURIBA ROOSEVELT

Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos¹; Maira Luiza Spanholi²; Ana Maria de Lima³

PALAVRAS-CHAVE: Amazônia, extrativismo, PFSNM, cooperativismo, sustentabilidade.

RESUMO

Este estudo analisa a importância das Unidades de Conservação, com ênfase na Reserva Extrativista Guariba-Roosevelt, no contexto da Amazônia mato-grossense. Com base em pesquisa bibliográfica e documental, aborda-se o papel das populações tradicionais na conservação ambiental e no uso sustentável dos recursos naturais, especialmente por meio do extrativismo de Produtos Florestais Não Madeireiros (PFSNM), como a castanha e o látex. Destaca-se também a relevância do cooperativismo como ferramenta de organização social e econômica, contribuindo para o fortalecimento comunitário e a preservação da biodiversidade.

1. INTRODUÇÃO

A Amazônia é um dos maiores centros de biodiversidade do planeta, mas enfrenta ameaças constantes devido à conversão de terras e aos impactos das mudanças climáticas (LAPOLA *et al.*, 2023). Como resposta, o Brasil adota estratégias de proteção ambiental por meio da criação de Unidades de Conservação (UCs), que visam preservar a biodiversidade e os recursos naturais e culturais (FEARNSIDE, 2021). Essas áreas são geridas com base em instrumentos legais e institucionais que garantem sua manutenção e proteção (Brito, 2008).

Em Mato Grosso, destaca-se a Reserva Extrativista Guariba-Roosevelt, criada pelo Decreto Nº 952/1996, com uma área de 164.224 hectares. A RESEX representa um exemplo de como a exploração sustentável pode contribuir para a conservação da biodiversidade. Este estudo tem como objetivo analisar a relevância das UCs, com foco na RESEX Guariba-Roosevelt, como ferramenta de uso sustentável e preservação ambiental na Amazônia.

2. OBJETIVO

¹ Docente do curso de administração da UNEMAT campus Juara, e-mail: alessandra.maria@unemat.br

² Docente do curso de Economia da UNEMAT campus Sinop, e-mail: maira.spanholi@unemat.br

³ Docente do curso de administração da UNEMAT campus Juara. e-mail: ana.lima@unemat.br



Analisar como a presença da Reserva Extrativista Guariba-Roosevelt contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável no estado de Mato Grosso.

3. METODOLOGIA

Este estudo utilizou a metodologia de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais previamente publicados, como livros, artigos científicos, periódicos, revistas, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, mapas e fontes digitais. Seu principal objetivo é permitir que o pesquisador tenha acesso direto ao conhecimento já produzido sobre o tema investigado. Para garantir a qualidade da pesquisa, é fundamental que o pesquisador analise a veracidade das informações, atentando-se a possíveis incoerências ou contradições nas obras consultadas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A exploração extrativista, através da exploração dos produtos florestais não- madeireiros – PFNMs, relaciona se como uma fonte de receita para as comunidades florestais de forma que a floresta em pé seja economicamente rentável e sirva de meio de subsistência para essas famílias (KLIMAS, 2012; FILDLEr et al., 2008).

Nesse contexto, a exploração dos PFNM - Produtos Florestais Não Madeireiros emerge como uma estratégia fundamental para assegurar o manejo sustentável e a conservação ambiental. Esses recursos desempenham um papel crucial na subsistência das comunidades que habitam as florestas (SOUZA; OLIVEIRA, 2019; GIATTI et al., 2021). Os PFNM geram benefícios econômicos para as populações tradicionais, provendo também melhorias nos meios de vida e colaborando com a biodiversidade através da coleta com impactos reduzidos à natureza (DANTAS; MORSELLO, 2017).

Na RESEX Guariba Roosevelt, os principais PFNM explorados são a castanha e o látex da seringueira. A coleta segue os ciclos naturais: a castanha é colhida de novembro a maio e o látex de junho a agosto. Após a pesagem, os produtos são beneficiados e armazenados pela AMORRAR. Os extrativistas percorrem trilhas herdadas de gerações anteriores, com manutenção mínima, e acampam por dias na floresta, contando com ajuda mútua durante a coleta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Unidades de Conservação, como a RESEX Guariba Roosevelt, demonstram a relevância



do extrativismo sustentável na conservação da biodiversidade e na valorização dos saberes tradicionais. A atividade extrativista, aliada ao cooperativismo, fortalece a economia local, promove a justiça social e contribui para a proteção dos recursos naturais. No entanto, ainda há desafios, como o desinteresse das novas gerações e a concorrência desleal, que exigem políticas públicas eficazes para garantir a continuidade e o fortalecimento dessas práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, D. M. C. **Conflitos em unidades de conservação**. PRACS: Revista de Humanidades do Curso de Ciências Sociais UNIFAP, v. 1, n. 1, p.1-12, 2008..

DANTAS BRITES, A.; MORSELLO, C. Beliefs about the potential impacts of exploiting non-timber forest products predict voluntary participation in monitoring. **Environmental management**, v. 59, n. 6, p. 898-911, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-017-0845-0>.

FEARNSIDE, P. M. **The intrinsic value of Amazon biodiversity**. **Biodiversity and Conservation**, v. 30, n. 4, p. 1199-1202, 2021.

FILDLER, N. C. et al. Produtos florestais não madeireiros: importância e manejo sustentável da floresta. **Revista Ciências Exatas e Naturais**, v. 10, n. 2, p. 42-45, 2008.

GIATTI, O. F.; MARIOSIA, P. H.; ALFAIA, S. S.; SILVA, S. C. P. D.; PEREIRA, H. D. S. Potencial socioeconômico de produtos florestais não madeireiros na reserva de desenvolvimento sustentável do Uatumã, Amazonas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 59, 2021.

KLIMAS, C. A.; KAINER, K. A.; WADT, L. H. O.; STAUDHAMMER, C. L.; RIGAMONTE-AZEVEDO, V.; CORREIA, M. F.; LIMA, L. M. S. Control of Carapa guianensis phenology and seed production at multiple scales: a five-year study exploring the influences of tree attributes, habitat heterogeneity and climate cues. **Journal of Tropical Ecology**, v. 28, n. 1, p. 105-118, 2012.

LAPOLA, D. M. et al. Limiting the high impacts of Amazon forest dieback with no-regrets science and policy action. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 115, n. 46, p. 11671-11679, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOUZA E. C.; OLIVEIRA M. R. Comparativo entre os bancos de dados MYSQL e MongoDB: quando o MongoDB é indicado para o desenvolvimento de uma aplicação. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 38-48, 2019.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MUNICÍPIO DE JUARA – MT

Ellen Sabrina Garcia Da Silva¹; Thais Antonieli Moraes²; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva³;
Gildete Evangelista da Silva⁴.

Palavras-chave: Gestão Pública; Políticas Públicas; Desenvolvimento Socioeconômico, Sustentabilidade Regional.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para orientar o desenvolvimento regional de forma estruturada e sustentável (CHIAVENATTO, SAPIRO, 2003). No contexto do município de Juara – MT, torna-se essencial adotar estratégias que integrem as dimensões econômica, social, cultural e ambiental, respeitando suas particularidades e potencialidades locais. O desenvolvimento regional sustentável visa promover o crescimento equilibrado, garantindo justiça social, dinamismo econômico e responsabilidade ambiental, de modo a beneficiar tanto a população atual quanto as futuras gerações (BROWN, 1981). Assim, a elaboração de um planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento regional de Juara – MT requer uma análise criteriosa, buscando caminhos para um progresso duradouro e inclusivo.

2. OBJETIVO

Analisar o planejamento estratégico como ferramenta para o desenvolvimento regional sustentável do município de Juara - MT, considerando os pilares do crescimento econômico, inclusão social e conservação ambiental.

3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi desenvolvida em levantamento de dados secundários, por meio de uma revisão

¹ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: ellen.silva@unemat.br

² Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: thais.antonielli@unemat.br

³ Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus Universitário de Juara, e-mail: leticia.pinho@unemat.br.

⁴ Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: Gomgill@unemat.br.



bibliográfica baseada em artigos científicos, livros e legislações pertinentes ao tema do desenvolvimento regional sustentável e planejamento estratégico. Os textos analisados foram selecionados em bases como SciELO, Google Scholar e periódicos acadêmicos nacionais. Entre os principais autores utilizados, destacam-se José Eli da Veiga (2010), que discute os desafios do desenvolvimento sustentável no contexto brasileiro; Clóvis Cavalcanti (2006), que apresenta abordagens sobre economia ecológica e sustentabilidade; e Michael Porter (2004), com contribuições sobre estratégias competitivas aplicáveis a regiões em desenvolvimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo intitulado "Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Regional do Município de Juara", realizado com base em um levantamento bibliográfico, revelou que Juara – MT possui potencial significativo para a formulação de políticas públicas sustentáveis, especialmente nas áreas de recursos naturais e energias renováveis.

Além disso, os resultados apontam que o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento regional de Juara – MT, pois permite identificar potencialidades, corrigir fragilidades e direcionar ações de forma integrada. Segundo Ansoff (1990), o planejamento estratégico auxilia na adaptação das organizações e territórios a contextos dinâmicos. No caso de Juara, as dimensões econômicas, sociais e ambientais devem ser consideradas de maneira equilibrada, como propõe Porter (2004), visando um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo evidenciou que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para impulsionar o desenvolvimento regional sustentável do município de Juara – MT. A partir da análise bibliográfica, identificou-se que a integração entre os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais é fundamental para promover um crescimento equilibrado e duradouro. Juara apresenta potencialidades expressivas, especialmente nos setores ligados aos recursos naturais, o que reforça a necessidade de políticas públicas que estimulem a inovação, a gestão participativa e a preservação ambiental. Assim, um planejamento estratégico bem estruturado pode contribuir diretamente para a melhoria da qualidade de vida da população local e para o fortalecimento da economia regional, consolidando Juara como referência em desenvolvimento sustentável.

6. REFERÊNCIAS



ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009.

BROWN, L. **Building a Sustainable Society**. Washington, DC: World watch Institute, 1981

CAVALCANTI, Clóvis. **Desenvolvimento sustentável: da origem às novas abordagens**. 2. ed. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 8. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.



LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA PARA O DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA EM JUARA – MATO GROSSO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Evilani dos Santos Silva;¹ João Paulo Ceara Scheffer;² Maria Eduarda dos Santos Souza;³ Leticia Gabrielle de Pinho e Silva;⁴ Gildete Evangelista da Silva⁵.

PALAVRAS-CHAVE: Transporte: Rodovias; Gargalos, Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

A logística e a infraestrutura para o escoamento da produção agrícola são elementos cruciais para o desenvolvimento econômico regional (MARTINS; ALT, 2004). No município de Juara, Mato Grosso, essa temática é particularmente relevante devido o expressivo crescimento da produção de grãos como soja, milho e algodão. No entanto, a região enfrenta entraves significativos, como a maioria de outras regiões produtoras no estado de Mato grosso, relacionados à precariedade das rodovias, à ausência de ferrovias e à falta de alternativas logísticas eficientes. Tais dificuldades aumentam os custos operacionais e reduzem a competitividade dos produtos locais nos mercados nacional e internacional.

A carência de investimentos em infraestrutura, somada às características geográficas desafiadoras, torna o escoamento da produção agrícola mais lento e oneroso (BOWERSOX, 2001). Este estudo visa analisar os principais gargalos logísticos enfrentados por Juara destacando suas implicações no desenvolvimento regional e na competitividade do setor agropecuário.

2. OBJETIVO

Analisar os principais desafios e perspectivas relacionados à logística e à infraestrutura para o escoamento da produção agrícola no município de Juara – MT.

3. MATERIAL E MÉTODOS

¹ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: evilani.santos@unemat.br

² Graduando do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: joao.scheffer@unemat.br

³ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: maria.souza9@unemat.br

⁴ Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: leticia.pinho@unemat.br.

⁵ Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: domgill60@unemat.br



Este estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica utilizando fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses, dissertações, etc. Esse tipo de pesquisa de acordo com Gil (2002) a pesquisa ou levantamento bibliográfico é desenvolvido com base em material já elaborado, principalmente em livros e artigos científicos. A pesquisa teve como foco identificar e analisar os principais desafios logísticos e de infraestrutura enfrentados no escoamento da produção agrícola em Juara – MT, bem como mapear perspectivas de desenvolvimento e modernização dessas áreas.

A abordagem foi qualitativa, buscando interpretar os dados à luz de estudos já consolidados sobre logística agrícola, desenvolvimento regional e infraestrutura no contexto do agronegócio brasileiro. A abordagem Qualitativa para Markoni e Lakatos ((2010) adota uma perspectiva voltada à compreensão detalhada de fenômenos sociais, comportamentos e vivências humanas dentro de seus contextos. Em vez de priorizar números, investiga dimensões subjetivas e as razões que impulsionam as ações das pessoas, buscando explicar o “porquê” que está por trás delas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das fontes secundárias evidencia que o município de Juara – MT enfrenta sérios desafios logísticos, sobretudo pela precariedade das estradas e pela limitada infraestrutura de armazenagem e transporte, o que compromete o escoamento eficiente da produção agrícola (BERTUCCI; ELLERY JÚNIOR, 2012). O transporte rodoviário, principal meio utilizado na região, é impactado por vias não pavimentadas, gerando custos elevados e perdas na qualidade dos produtos (Souza et al., 2020).

De acordo com Alvarenga e Novaes (2000), a falta de investimentos públicos em infraestrutura logística no interior do país acentua desigualdades regionais e compromete a competitividade do agronegócio. Por outro lado, estudos apontam que a adoção de políticas públicas voltadas à modernização das rotas logísticas e à ampliação da intermodalidade pode representar uma importante perspectiva de desenvolvimento regional sustentável (BALLOW, 2006). Portanto, melhorar a infraestrutura logística é essencial para agregar valor à produção, reduzir perdas e ampliar o alcance dos produtos no mercado nacional e internacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A deficiência logística em Juara compromete o escoamento eficiente da produção agrícola, elevando custos e reduzindo a competitividade. Soluções como investimentos em infraestrutura,



alternativas de transporte e políticas públicas específicas são fundamentais para garantir o crescimento econômico e a inserção da produção no mercado regional e global.

O estudo evidenciou que a logística e a infraestrutura de transportes em Juara - MT ainda apresentam gargalos significativos, que dificultam o escoamento eficiente da produção agrícola local. A precariedade das estradas, aliada à falta de investimentos contínuos, eleva os custos operacionais e compromete a competitividade dos produtores.

No entanto, ao mesmo tempo em que esses desafios se mostram persistentes, também revelam oportunidades de melhoria por meio de políticas públicas integradas, parcerias com o setor privado e adoção de tecnologias logísticas. Portanto, investir em infraestrutura e planejamento logístico é essencial para promover o desenvolvimento econômico sustentável do município e fortalecer sua posição no cenário agroindustrial regional e nacional.

6. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

BERTUSSI, Geivana Lorena; ELLERY JÚNIOR, Roberto. **Infraestrutura de transporte e crescimento econômico no Brasil**. Journal of Transport Literature. Vol. 6, n. 4, pp. 101-132, Oct 2012.

BOWERSOX, Donald J. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010..

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: editora Saraiva, 2004.



A INDÚSTRIA MADEIREIRA E SEU PAPEL NA ECONOMIA LOCAL: DESAFIOS E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE MANEJO FLORESTAL

Juciana Fernandes da Silva¹, Nara Fernanda G. Lisboa da Silva²; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva³; Gildete Evangelista da Silva⁴.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade ambiental; Economia local; Desenvolvimento econômico; Emprego.

1. INTRODUÇÃO

O município de Juara, localizado no noroeste de Mato Grosso, teve seu desenvolvimento econômico impulsionado pela indústria madeireira, responsável por gerar empregos e fomentar a economia local. No entanto, esse crescimento também trouxe desafios importantes, como o aumento do desmatamento e a necessidade de diversificação das atividades econômicas.

Nesse contexto, o manejo florestal sustentável tem se mostrado fundamental para equilibrar o crescimento econômico com a conservação ambiental. A certificação FSC (Forest Stewardship Council), por exemplo, tem ganhado destaque ao assegurar que a extração da madeira atenda a critérios rigorosos de responsabilidade ambiental e social, o que contribui para o acesso a mercados mais exigentes e fortalece a competitividade da produção madeireira local.

Além disso, investimentos em tecnologia têm aumentado a eficiência produtiva, reduzindo desperdícios e promovendo a rastreabilidade da cadeia produtiva. Iniciativas de educação ambiental e parcerias com organizações não governamentais (ONGs) também têm colaborado para a formação de uma cultura voltada à sustentabilidade e à restauração de áreas degradadas.

Apesar dos avanços, ainda persistem desafios relevantes, como a fiscalização eficaz e o combate ao desmatamento ilegal. Por isso, são necessários esforços conjuntos entre setor público, privado e sociedade civil para consolidar um modelo de desenvolvimento que concilie exploração econômica e responsabilidade ambiental. Juara se apresenta, assim, como um exemplo de que é possível buscar o equilíbrio entre progresso e sustentabilidade.

¹ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: juciana.fernandes@unemat.br

² Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: nara.lisboa@unemat.br

³ Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: leticia.pinho@unemat.br

⁴ Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: domgill@unemat.br



2. OBJETIVO

Analisar a relação entre o manejo florestal e os interesses econômicos, destacando como práticas sustentáveis vêm ganhando espaço e adesão no setor madeireiro.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi conduzido por meio de um levantamento bibliográfico, baseado na análise de fontes secundárias como livros, artigos científicos, relatórios técnicos e publicações institucionais. Para Severino (2007) A pesquisa bibliográfica é realizada com base em registros disponíveis provenientes de estudos anteriores encontrados em documentos impressos. Ela utiliza dados e categorias teóricas previamente desenvolvidas por outros autores e pesquisadas de forma sistemática. Os textos consultados servem como referência para a definição dos temas que serão investigados.

A pesquisa buscou compreender a relação entre o manejo florestal e os interesses econômicos, com ênfase nas práticas sustentáveis aplicadas no setor madeireiro. Foram selecionadas obras relevantes sobre desenvolvimento sustentável, economia florestal e certificações ambientais, como o FSC (Forest Stewardship Council), a fim de embasar a discussão sobre os desafios e as oportunidades no contexto da indústria madeireira no município de Juara – MT.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicam que a certificação florestal na Amazônia tem sido amplamente promovida por ONGs e empresas como estratégia de conservação e manejo sustentável (Zhour, 2006). No entanto, a implementação dessas políticas enfrenta desafios significativos, como a fiscalização inadequada e o impacto sobre comunidades locais que dependem da floresta para sua subsistência (ROSARIO, 2012). Enquanto algumas iniciativas conseguem alinhar conservação e desenvolvimento econômico, outras reforçam desigualdades sociais e a marginalização de populações tradicionais (VIEIRA, 2019). Além disso, a ecologia política demonstra que atores globais exercem forte influência sobre a formulação dessas políticas, priorizando interesses comerciais em detrimento da preservação ambiental (Zhour, 2006). Assim, a certificação florestal se mostra uma ferramenta relevante, mas requer aprimoramentos para garantir benefícios efetivos à biodiversidade e às populações amazônicas.

5. CONCLUSÃO



Conclui-se que o manejo florestal sustentável e a certificação FSC são essenciais para equilibrar desenvolvimento econômico e conservação em Juara. Embora haja avanços em tecnologia e educação ambiental, persistem desafios como fiscalização e inclusão social. O fortalecimento das parcerias e políticas públicas é crucial para consolidar um modelo de exploração responsável e duradouro.

6. REFERÊNCIAS

ROSÁRIO, Liliane Ferreira do. **Políticas públicas para uma indústria madeireira (mais) sustentável no Estado do Pará**. Belem, 2012, 211 f. Dissertação (Mestrado de Ciências Ambientais), Instituto de Geociências da universidade Federal do Pará,

VIEIRA, S. B. (2019). **Sustentabilidade da produção madeireira de Goupia glabra Aubl.(cupiúba) na Amazônia brasileira**. Belém, 2019, 67 f. Dissertação (mestrado em Ciências Ambientais; Instituto de Geociências da Universidade Federal do Pará. '

Zhour, A. (2006). O ativismo transnacional pela Amazônia: entre a ecologia política e o ambientalismo de resultados. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 12, n. 25, p. 139-169, jan./jun. 2006.



AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL: PILAR DA SEGURANÇA ALIMENTAR E DO DESENVOLVIMENTO RURAL

Juliana Weber de Oliveira¹; Maria Eduarda Faria de Lima²; Sandy Maiara Gonçalves³, Leticia Gabrielle de Pinho e Silva⁴; Gildete Evangelista da Silva⁵.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento rural; Sustentabilidade; Segurança alimentar; Produção de alimentos.

1. INTRODUÇÃO

A agricultura familiar desempenha um papel fundamental no contexto socioeconômico brasileiro, sendo responsável por cerca de 70% dos alimentos que chegam à mesa da população, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017) do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA (2022). Com forte presença nas regiões rurais, essa modalidade produtiva contribui diretamente para a segurança alimentar, a geração de empregos e a preservação das tradições culturais locais (SCHENEIDER, 2009). Além disso, é essencial para o desenvolvimento rural sustentável, promovendo inclusão social, uso responsável dos recursos naturais e fortalecimento das economias regionais. Considerando sua relevância, este estudo busca refletir sobre a importância da agricultura familiar como base para um modelo de desenvolvimento mais justo e equilibrado no Brasil.

2. OBJETIVO

Analisar a importância socioeconômica da agricultura familiar no Brasil e seu papel na promoção da segurança alimentar e do desenvolvimento rural sustentável.

3. MATERIAL E MÉTODOS.

Trata-se de uma pesquisa realizada por meio de revisão bibliográfica, com foco na importância socioeconômica da agricultura familiar no Brasil. A pesquisa bibliográfica de acordo

¹ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: juliana.webwe@unemat.br.

² Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: eduarda.lima@unemat.br

³ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: sandy.gonçalves@unemat.br.

⁴ Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: leticia.pinho@unemat.br

⁵ Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, e-mail: domgill@unemat.br



com Gil (2017), é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos. A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de reunir e analisar diferentes perspectivas teóricas e empíricas sobre o tema. A pesquisa bibliográfica envolveu a análise de artigos científicos, livros, relatórios institucionais e documentos oficiais. Foram utilizadas as bases de dados Scielo e Google Acadêmico, com o critério de inclusão de publicações disponíveis em acesso completo, nos idiomas português, espanhol e inglês, publicadas entre 2019 e 2025. A seleção priorizou materiais que abordassem aspectos como segurança alimentar, sustentabilidade, políticas públicas e desenvolvimento rural.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.

Os dados levantados evidenciam que a agricultura familiar é responsável por uma parcela expressiva da produção de alimentos no país, especialmente de itens como feijão, mandioca, leite e hortaliças (IBGE, 2017). Além disso, esse setor é responsável por cerca de 10 milhões de empregos diretos no campo (CARNEIRO; MALUF, 2003), fortalecendo a economia rural. Políticas públicas como o PRONAF e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), contribuíram para a inclusão produtiva e para o estímulo à produção local. Autores como Abramovay (2007) e Schneider (2009), destacam que a agricultura familiar é essencial não apenas para a segurança alimentar, mas também para a preservação do tecido social rural e da biodiversidade. No entanto, o setor ainda enfrenta desafios como acesso limitado ao crédito, à tecnologia e à assistência técnica.

5. CONCLUSÃO.

A agricultura familiar configura-se como um pilar essencial para a segurança alimentar, a geração de renda e o desenvolvimento sustentável em âmbito nacional. Sua abrangente presença em todos os biomas brasileiros e sua contribuição substancial para a produção de alimentos corroboram a necessidade e a relevância de políticas públicas direcionadas à valorização e ao fortalecimento desse modelo produtivo, com ênfase particular nas regiões de maior vulnerabilidade socioeconômica, a exemplo do Nordeste. Tal direcionamento estratégico promove a equidade social e a preservação ambiental de forma integrada.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. (1998). **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. 3.ed. São Paulo:



Edusp, 2007.

CARNEIRO, Maria José Carneiro; MALUF, Renato S. **Multifuncionalidade e agricultura familiar**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **Agricultura Familiar no Brasil: principais resultados do Censo Agropecuário 2017**. Disponível em < MDA resgata estudos e publicações sobre a agricultura familiar brasileira — Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar>. Acesso em 12 abr. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018: análise da segurança alimentar no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2020b. IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020a.

SCHENEIDER, Sergio. **A pluralidade na agricultura familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.



O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O MERCADO DE TRABALHO

Meritton Jhoner Alves da Silva¹, Izamary Lindolfo Vaz²; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva³;
Gildete Evangelista da Silva⁴.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento; Desenvolvimento Profissional; Habilidades; Competências.

1. INTRODUÇÃO

O curso de Administração ocupa uma posição estratégica na formação de profissionais capazes de enfrentar os desafios de um mercado de trabalho dinâmico e cada vez mais exigente. Segundo o Conselho Federal de Administração – CFA, o egresso dessa graduação está habilitado a atuar em quatro áreas fundamentais dentro de uma organização: Administração Geral, Administração Financeira, Vendas e Recursos Humanos. Essa versatilidade evidencia a importância da aprendizagem contínua, da inovação e do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais (CFA, 2025). Diante disso, o curso de Administração se apresenta como uma base sólida para o desenvolvimento profissional, ao fomentar habilidades que permitem ao futuro administrador adaptar-se a diferentes contextos organizacionais e contribuir de forma significativa para o crescimento e a competitividade das empresas (CHIAVENATO, 2016).

2. OBJETIVO

Analisar como o curso de Administração contribui para o desenvolvimento das competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho, destacando as possibilidades de atuação profissional nas áreas de Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi desenvolvido por meio de levantamento de dados secundários, numa uma pesquisa bibliográfica com base em publicações acadêmicas e documentos institucionais. Segundo Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é caracterizada pela utilização de registros já existentes,

¹ Graduando do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus universitário de Juara, e-mail: meritton.jhoner@unemat.br.

² Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus universitário de Juara, e-mail: izamary.vaz.@unemat.br.

³ Professora do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus universitário de Juara, e-mail: leticia.pinho@unemat.br.

⁴ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus universitário de Juara, e-mail: domgill@unemat.br.



oriundos de investigações realizadas anteriormente. Nessa modalidade de pesquisa, os textos consultados funcionam como a fonte dos temas a serem estudados. Os dados de fontes secundárias foram consultados em artigos científicos, livros e relatórios que tratam da formação do administrador, das exigências do mercado de trabalho e das competências profissionais valorizadas nas áreas de Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos. A análise teve como foco identificar as principais habilidades e competências desenvolvidas ao longo do curso de Administração e sua aderência às demandas profissionais contemporâneas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O curso de Administração proporciona uma formação abrangente, permitindo que os profissionais atuem em diversos setores nas organizações. As disciplinas ministradas ao longo do curso preparam e habilitam os alunos para enfrentar diferentes desafios no ambiente corporativo (CFA, 2025).

A alta taxa de empregabilidade é um dos principais atrativos do curso, já que toda organização, independentemente do porte ou setor, necessita de profissionais capacitados para gerenciar recursos e processos. Além disso, habilidades como liderança, comunicação eficaz, tomada de decisão e visão sistêmica são amplamente desenvolvidas durante a graduação (CHIAVENATO, 2016).

O mercado de trabalho valoriza, cada vez mais, profissionais da área da administração porque o curso desenvolve com os alunos, competências técnicas e comportamentais, como liderança, comunicação, pensamento analítico e capacidade de inovação (MAXIMIANO, 2006). Além disso, a aprendizagem contínua e o domínio de ferramentas tecnológicas têm se mostrado diferenciais competitivos importantes. A formação acadêmica, aliada à vivência prática por meio de estágios e projetos integradores, contribui para o desenvolvimento profissional dos estudantes, preparando-os para responder com eficiência às exigências do cenário organizacional contemporâneo (DAFT, 1999).

5. CONCLUSÃO

Diante das constantes mudanças no mercado e da complexidade crescente das organizações, o curso de Administração se mostra essencial para a formação de profissionais versáteis, críticos e preparados para liderar. A combinação entre conhecimento técnico, habilidades gerenciais e capacidade de adaptação torna o administrador um agente fundamental para a inovação e o



crescimento sustentável das empresas. Assim, investir na formação em Administração é investir na construção de uma carreira sólida e alinhada com as exigências do mundo contemporâneo.

6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA (Brasil). **Campos de atuação do profissional de Administração**. Brasília: CFA, 2025. Disponível em: <<https://cfa.org.br>>. Acesso em: 14 abr. 2025.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

ISBN 978-856866952-5



9

788568

669525