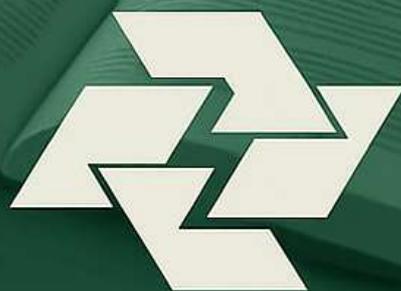


REVISTA ACADÊMICA INTERDISCIPLINAR INESP

8º EDIÇÃO - 2025



FACULDADE
INESP

Sumário 10.5281/zenodo.15852070

Editorial.....	3
A IMPORTÂNCIA DA ESTATÍSTICA NA GESTÃO EMPRESARIAL - DOI 10.5281/zenodo.15851945.....	4
Santos, Murilo Renó dos; Vieira, Gilberto - Págs. 4-15	
Como o Marketing de Relacionamento Pode Influenciar e Impactar nos Negócios e como Desenvolver uma Relação de Confiança e Fidelidade DOI 10.5281/zenodo.15851963.....	16
Santos, Érica Larisse Freitas dos.; Kono, Yasuo. - Págs. 16- 27	
Estoque e Armazenagem: Visando Redução de Custo - DOI 10.5281/zenodo.15851979.....	28
Costa, Samara Maria da; Lima, Claudinete Salvato - Págs. 28- 46	
Gestão da Inovação nas Organizações: Estratégias de Implementação da Gestão de Inovação nas Organizações - DOI 10.5281/zenodo.15852006.....	47
Custódio, Giovanna Pereira Calderaro; Leonetti, Claudio. Págs. 47-58	
Práticas para a Educação Infantil: O Trabalho com Crianças do Transtorno do Espectro Autista (Tea) na Educação Infantil - DOI 10.5281/zenodo.15852019.....	59
Silva, Livia Aparecida Rodrigues e; Guimarães, Josiane Cristina. Págs. 59-74	
Os Desafios das Mulheres no Mercado de Trabalho - DOI 10.5281/zenodo.15852026.....	75
Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da; Oliveira, Simone Pacheco de . Págs. 75-89	
Sustentabilidade nas Empresas - DOI 10.5281/zenodo.15852035.....	90
Santos, Maria Fernanda Trindade dos; Amorim, Gisele Maria Nogueira; Rachid, Pedro; Rivas, Elton Domingues. Págs. 90-105	
Impactos e Desafios da Administração de Empresas na Ausência de Tecnologias da Informação - DOI 10.5281/zenodo.15852050.....	106
Anacleto, Acácio Rodrigues; Narita, Carlos Ossamu Cardoso; Silva, Josemar Monteiro; Romano, Rogério. Págs- 106-119	
Entre a Constituição e a Censura: o Direito de Dizer e o Dever de Ouvir - DOI 10.5281/zenodo.15852065.....	120
Ribeiro, Fredy Henrique de Moraes. Págs. 120-137	

EDITORIAL

8ª Edição da Revista Acadêmica Interdisciplinar da Faculdade INESP

É com imensa satisfação que apresentamos a 8ª edição da Revista Acadêmica Interdisciplinar da Faculdade Inesp, reafirmando o compromisso da nossa instituição com a valorização da pesquisa, da reflexão crítica e da interdisciplinaridade como fundamentos essenciais para o desenvolvimento acadêmico e social. Nesta edição, a revista reúne uma seleção plural e atualizada de artigos, ensaios e trabalhos científicos que refletem a riqueza intelectual de nossos estudantes, professores e pesquisadores convidados. Os temas abordados perpassam áreas como educação, saúde, meio ambiente, direitos humanos, tecnologia, cultura e inovação, em uma clara demonstração da diversidade e da profundidade do pensamento produzido no ambiente acadêmico da Faculdade Inesp.

O cenário atual nos convida a refletir sobre os desafios herdados dos últimos anos, ao mesmo tempo em que nos impulsiona a buscar novas soluções para um mundo em constante transformação. Os textos aqui reunidos não apenas investigam as complexidades do presente, mas também apontam caminhos possíveis para a construção de uma sociedade mais sustentável, inclusiva e preparada para lidar com as demandas do futuro. A interdisciplinaridade, marca registrada da Revista INESP, está mais uma vez presente de forma viva e consistente, conectando saberes e provocando diálogos necessários entre diferentes campos do conhecimento. Acreditamos que é justamente nessa convergência de áreas e olhares que se encontram as respostas mais criativas e eficazes para os desafios contemporâneos. Aproveitamos esta oportunidade para agradecer calorosamente a todos os autores, pareceristas, membros da equipe editorial e colaboradores que contribuíram com dedicação, competência e entusiasmo para que esta edição fosse possível. É o esforço coletivo que sustenta a qualidade e a relevância desta publicação, transformando cada edição em um espaço fértil de aprendizado, debate e inspiração.

Convidamos você, leitor e leitora, a explorar com atenção e curiosidade as páginas desta edição, certo de que encontrará reflexões valiosas e contribuições originais que estimulam o pensamento crítico e a ação consciente. Que esta 8ª edição da Revista Acadêmica Interdisciplinar da Faculdade Inesp seja mais um passo na consolidação de um projeto educacional comprometido com a excelência, a ética e a transformação social.

Desejamos a todos uma excelente leitura e um semestre repleto de descobertas e realizações.

Equipe Editorial

Revista Acadêmica Interdisciplinar da Faculdade Inesp

Julho de 2025

A IMPORTÂNCIA DA ESTATÍSTICA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Santos, Murilo Renó dos

Vieira, Gilberto

RESUMO

A tomada de decisão é um dos pilares de uma administração, tomar a decisão correta é o grande desafio de um administrador e pode definir o futuro de uma área, ou até mesmo de uma organização inteira. De fato, tomar decisões com base no achismo ou até mesmo sem base alguma gera grande instabilidade e resultados frustrantes. No mundo moderno, as informações são geradas em abundância e para certificar a veracidade das informações é necessário um método, na maioria deles quantitativo. A estatística, é uma área desse método e busca por meio da matemática certificar e ajudar a entender essas informações, sendo assim, definindo se uma decisão terá grande probabilidade de ser assertiva ou não. Mas será que as pessoas têm conhecimento sobre isso? Esse artigo tem como objetivo abordar questões sobre “Como a falta do conhecimento estatístico faz o gestor tomar decisões precipitadas sem base?”. “E Como a falta de conhecimento estatístico atrapalha no desenvolvimento da empresa?”. Buscando discutir a importância dos métodos estatísticos em uma organização desde o seu surgimento, informando sobre o quão a mesma ajuda na análise de dados e informações influenciando em decisões mais assertivas e assim ajudando na melhora do futuro da empresa e em uma boa gestão, aumentando os resultados e contribuindo para menos falhas.

Palavras chave: Análise, Decisões, estatística, resultados.

Introdução

A tomada de decisão é uma competência essencial para o exercício eficaz da administração, sendo considerada por muitos autores como o núcleo central da função gerencial. Para Chiavenato (2014), decidir é escolher entre alternativas disponíveis, o que implica analisar riscos, consequências e oportunidades. No ambiente organizacional contemporâneo, marcado pela complexidade e volume de informações, tomar decisões com base em intuições ou em experiências empíricas isoladas torna-se não apenas arriscado, mas prejudicial à sustentabilidade da empresa. Nesse sentido, compreender os métodos que apoiam a decisão torna-se imperativo para qualquer gestor comprometido com a eficiência e a competitividade da organização.

A estatística, como disciplina estruturante da análise de dados, oferece ferramentas essenciais para compreender, organizar e interpretar as informações que subsidiam as decisões. Segundo Triola (2017), a estatística não apenas revela padrões ocultos nos dados, mas também fornece previsões confiáveis sobre cenários futuros, o que a torna indispensável na era da informação. Em ambientes corporativos cada vez mais orientados por dados (data-driven), o domínio estatístico permite decisões fundamentadas, baseadas em evidências e não em suposições. Dessa forma, a ausência de conhecimento estatístico por parte dos gestores pode

levar a análises superficiais, inferências equivocadas e escolhas que comprometem o desempenho da empresa.

Historicamente, a estatística consolidou-se como uma ferramenta decisiva na gestão estratégica. Desde os primeiros estudos quantitativos aplicados à produção e à qualidade, como os desenvolvidos por Deming (1986) no Japão pós-guerra, percebe-se que o uso adequado dos métodos estatísticos proporciona não apenas eficiência operacional, mas também vantagem competitiva. Atualmente, com o advento da transformação digital, a estatística assume papel ainda mais relevante, pois é por meio dela que dados brutos são convertidos em conhecimento acionável. Portanto, ignorar sua aplicabilidade é limitar a capacidade da organização de se adaptar, inovar e crescer de maneira sustentável.

O presente artigo busca discutir como a ausência de conhecimentos estatísticos por parte dos gestores afeta diretamente a qualidade das decisões tomadas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Serão exploradas as implicações dessa lacuna no contexto empresarial, além de evidenciar a importância da alfabetização estatística como competência essencial do administrador moderno. A reflexão proposta se ancora em uma abordagem crítica sobre a formação e prática gerencial, com o objetivo de demonstrar que a tomada de decisão, para ser verdadeiramente eficaz, deve estar ancorada em análises quantitativas robustas e confiáveis.

A Tomada de Decisão e o Papel da Estatística na Gestão Contemporânea

Tomar decisões é uma das atividades mais críticas e recorrentes na prática gerencial. Essa competência não apenas define a eficácia de um gestor, como também pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Para Chiavenato (2003), a função do administrador está profundamente ligada à capacidade de tomar decisões racionais, planejadas e baseadas em informações concretas, que promovam resultados sustentáveis. Em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e complexos, decidir com base em dados confiáveis, e não em percepções subjetivas ou experiências empíricas isoladas, tornou-se uma exigência incontornável.

Historicamente, muitas decisões administrativas eram tomadas com base em intuições ou percepções pessoais. Embora esse tipo de decisão fosse tolerado em contextos de menor complexidade, atualmente representa um risco significativo. A transformação digital e a ampla disponibilidade de dados trouxeram novas exigências ao processo decisório. Conforme afirmam

Oliveira e Pereira (2011), o gestor moderno deve desenvolver competências analíticas e dominar ferramentas quantitativas para interpretar adequadamente o grande volume de dados disponível, utilizando essas informações de forma estratégica.

A estatística, nesse contexto, assume um papel central. Ela fornece uma base metodológica sólida para organizar, descrever e interpretar dados, permitindo transformar grandes volumes de dados brutos em informações relevantes para o processo decisório. De acordo com Morettin e Bussab (2017), a estatística oferece técnicas que auxiliam na identificação de padrões, verificação de hipóteses, previsões e controle de variáveis que impactam diretamente o desempenho organizacional.

Além disso, o uso da estatística reduz significativamente a incerteza nas decisões. Métodos estatísticos são aplicados com sucesso em diversas áreas da administração, como finanças, marketing, produção e recursos humanos. Segundo Martins e Campos (2010), o uso adequado da estatística possibilita maior confiabilidade na análise dos dados, ao mesmo tempo que permite simular cenários e antecipar possíveis consequências de ações futuras.

Entretanto, um desafio recorrente nas organizações é a deficiência de formação estatística por parte de muitos gestores, muitos profissionais em posições de liderança não possuem conhecimentos mínimos de estatística descritiva e inferencial, o que dificulta a interpretação crítica dos dados e compromete a qualidade das decisões tomadas com base em relatórios e análises estatísticas.

Esse déficit de conhecimento técnico pode levar à má interpretação de variáveis importantes, prejudicando o planejamento estratégico, as projeções financeiras e a análise de desempenho organizacional a ausência de cultura estatística pode criar um ciclo vicioso no qual decisões são embasadas em dados mal estruturados ou mal interpretados, o que compromete a eficácia gerencial.

Outro aspecto relevante é que a estatística representa uma vantagem competitiva para as organizações. Empresas que dominam técnicas de análise de dados e utilizam essas ferramentas de maneira estratégica conseguem responder com mais agilidade às mudanças do mercado, identificar novas oportunidades e mitigar riscos com maior eficiência.

Além disso, a estatística contribui para a democratização da informação dentro das organizações. Quando os colaboradores compreendem conceitos básicos como média,

variância, correlação e probabilidade, o diálogo entre os setores se torna mais técnico e preciso. Isso favorece a construção de uma cultura organizacional baseada em evidências, onde as decisões são fundamentadas em dados e não em meras opiniões. Segundo Barros e Lehfeld (2000), essa cultura baseada em dados é essencial para a modernização da gestão e para a adaptação das organizações à era da informação.

Diante desse panorama, é imprescindível que o conhecimento estatístico seja parte integrante da formação dos gestores. Tal competência deve ser vista como uma habilidade essencial, e não como um saber técnico reservado aos analistas.

Em síntese, a estatística é um dos pilares da racionalidade administrativa no século XXI. A ausência desse conhecimento compromete não apenas decisões pontuais, mas todo o sistema de gestão estratégica. Torna-se urgente, portanto, que tanto as organizações quanto as instituições de ensino superior incorporem o ensino da estatística de forma prática e aplicada à formação de líderes e gestores, fortalecendo a qualidade das decisões e promovendo o desenvolvimento organizacional.

Aplicação da Estatística em Diferentes Setores de uma Empresa

A estatística, quando aplicada de maneira sistemática, tem o potencial de transformar a gestão organizacional em múltiplos setores, indo além do campo puramente técnico e assumindo papel estratégico nas empresas. No contexto brasileiro, essa aplicação tem se mostrado cada vez mais relevante à medida que as organizações enfrentam cenários econômicos desafiadores e mercados altamente competitivos. A capacidade de utilizar dados com precisão, interpretá-los corretamente e tomar decisões a partir deles é o que diferencia empresas reativas de empresas proativas e inovadoras. Nesse sentido, a estatística assume a função de ferramenta integradora, promovendo a inteligência corporativa em setores como finanças, recursos humanos, marketing, produção e logística.

No setor financeiro, a estatística é essencial para a análise de risco, elaboração de orçamentos, projeções de fluxo de caixa, retorno sobre investimento (ROI) e controle de custos. A utilização de séries temporais, modelos probabilísticos e testes de hipóteses estatísticas contribui para decisões financeiras mais assertivas. A análise de regressão, por exemplo, é amplamente utilizada para prever receitas com base em variáveis sazonais e de mercado. Ferramentas estatísticas também auxiliam na avaliação do desempenho financeiro por meio da

análise de variância (ANOVA), permitindo comparar diferentes centros de custo e identificar gargalos financeiros.

No âmbito da produção e da qualidade, a estatística tem papel histórico e consolidado. Segundo Corrêa e Giansesi (2011), a aplicação de técnicas como o Controle Estatístico de Processos (CEP), o planejamento de experimentos (DOE) e a análise de capacidade do processo é fundamental para garantir a conformidade dos produtos e a melhoria contínua. A indústria brasileira, influenciada pelos princípios da qualidade total, incorporou essas ferramentas principalmente a partir da década de 1990. O gráfico de controle, por exemplo, permite monitorar a estabilidade dos processos ao longo do tempo, identificando desvios antes que eles comprometam o produto final. Tal prática reduz custos, melhora a eficiência e aumenta a competitividade da organização.

No setor de recursos humanos, embora menos tradicional, o uso da estatística tem crescido significativamente, especialmente com a evolução dos sistemas de gestão de pessoas. Segundo Marras (2011), a estatística permite avaliar indicadores como rotatividade, absenteísmo, produtividade e clima organizacional. Pesquisas de satisfação interna, quando bem estruturadas e interpretadas estatisticamente, fornecem dados relevantes para a tomada de decisões sobre políticas de remuneração, benefícios e capacitação. Além disso, a análise fatorial e a estatística multivariada podem ser utilizadas para identificar padrões de comportamento e traçar perfis de colaboradores com maior aderência à cultura organizacional.

No setor de marketing, a estatística é crucial para o entendimento do comportamento do consumidor, segmentação de mercado, previsão de demanda e avaliação da eficácia de campanhas promocionais. Conforme afirma Cobra (2012), a estatística aplicada ao marketing permite decisões baseadas em pesquisas quantitativas, testes de mercado e modelagem de tendências. Por meio da análise de correlação e regressão, é possível entender o impacto de variáveis como preço, localização, publicidade e qualidade percebida na decisão de compra do consumidor. Além disso, a estatística permite mensurar o retorno sobre campanhas publicitárias, ajustando estratégias com base em dados reais e não apenas em percepções.

No setor de logística, a estatística desempenha um papel central na gestão de estoques, previsão de demanda, roteirização de entregas e análise de desempenho logístico. Ballou (2006), adaptado e citado por autores brasileiros como Bowersox e Closs (2001), destaca que ferramentas estatísticas como histogramas, simulações e estatística descritiva são utilizadas para equilibrar oferta e demanda, reduzir custos operacionais e melhorar o nível de serviço. No Brasil, onde os desafios logísticos incluem dimensões continentais e infraestrutura deficiente,

o uso da estatística ajuda empresas a otimizar rotas, evitar estoques excessivos e reduzir perdas com obsolescência de produtos.

É importante ressaltar que a aplicação eficaz da estatística em todos esses setores depende não apenas da disponibilidade de dados, mas também da formação dos profissionais envolvidos. Um dos principais obstáculos à utilização plena da estatística nas empresas brasileiras é a baixa cultura analítica. Muitas decisões ainda são tomadas com base em experiências pessoais ou interpretações equivocadas dos dados. A superação desse cenário exige capacitação contínua e integração entre áreas técnicas e administrativas, promovendo uma gestão baseada em evidências.

Dessa forma, a estatística não deve ser vista como uma ciência restrita aos especialistas em matemática ou analistas de dados, mas como um recurso estratégico de aplicação transversal. O gestor que domina conceitos estatísticos básicos tem mais chances de interpretar relatórios, dialogar com analistas e tomar decisões fundamentadas, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional orientada por dados. Essa abordagem, cada vez mais necessária, posiciona a estatística como um eixo integrador entre os diversos setores da empresa e fortalece sua atuação em ambientes altamente competitivos.

A Formação Estatística dos Gestores e Suas Implicações Estratégicas

Em um cenário empresarial cada vez mais orientado por dados, a competência estatística tornou-se uma exigência inquestionável para os gestores. A capacidade de interpretar números, identificar padrões e transformar dados em decisões estratégicas diferencia o gestor moderno do gestor tradicional, que ainda se apoia majoritariamente na intuição ou na experiência empírica. A ausência dessa formação quantitativa compromete diretamente o processo decisório, bem como a capacidade da organização de se adaptar e prosperar em ambientes altamente voláteis. Este capítulo examina com maior profundidade a formação estatística dos gestores e suas implicações estratégicas, dividindo a análise em quatro subcapítulos interligados.

Implicações Estratégicas da Falta de Conhecimento Estatístico

A ausência de competências estatísticas entre gestores compromete severamente a qualidade das decisões organizacionais. Em um contexto onde os dados estão disponíveis em abundância, mas sua análise correta é escassa, a ignorância estatística torna-se um risco estratégico

Além disso, o desconhecimento dos fundamentos estatísticos impede o gestor de avaliar criticamente relatórios apresentados por analistas, consultores ou sistemas de Business Intelligence (BI). A tomada de decisão, nesses casos, acaba sendo terceirizada ou baseada em confiança cega, o que contraria o princípio da liderança ativa e consciente. Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) defendem que o gestor deve ser capaz de questionar os dados, compreender os intervalos de confiança, os testes de significância e os modelos preditivos, pois somente assim será possível evitar erros que comprometem os objetivos estratégicos da organização.

A carência estatística também impacta negativamente a capacidade de inovação da empresa. Decisões relacionadas à entrada em novos mercados, lançamento de produtos, otimização de processos e gestão de pessoas dependem, cada vez mais, da análise de dados. Sem o domínio de conceitos estatísticos, o gestor pode deixar de identificar oportunidades valiosas ou, pior, tomar decisões conservadoras baseadas em receios e não em evidências.

A Estatística como Habilidade Gerencial Essencial

Na nova economia digital e orientada por dados, a estatística se configura como uma habilidade transversal e essencial para qualquer gestor. O domínio de ferramentas estatísticas fortalece a capacidade analítica do gestor, contribuindo diretamente para a eficiência operacional, o controle de custos e a avaliação do desempenho organizacional. Essas habilidades também o capacitam para liderar projetos baseados em dados e dialogar com especialistas de áreas técnicas com maior clareza e autoridade.

A habilidade estatística, nesse contexto, vai além da aplicação de fórmulas. Trata-se da capacidade de pensar criticamente sobre os dados, formular hipóteses, compreender variações e incertezas, e interpretar os resultados com precisão. No ambiente empresarial, isso se traduz na elaboração de planos estratégicos mais bem fundamentados, na capacidade de antecipar tendências e na tomada de decisões com menor grau de subjetividade.

O gestor estatisticamente preparado está apto a utilizar ferramentas como análise de regressão para prever vendas, controle estatístico de processos para melhorar a qualidade, análise de cluster para segmentar mercados e séries temporais para prever demandas. Todas essas técnicas estão disponíveis e são ensinadas em cursos de graduação, mas raramente são conectadas de forma prática aos desafios reais da gestão. Essa desconexão precisa ser corrigida para que a estatística se transforme de um conteúdo temido em uma ferramenta estratégica valorizada.

Cultura Organizacional Baseada em Dados

A formação estatística dos gestores está diretamente relacionada à criação e ao fortalecimento de uma cultura organizacional orientada por dados. Em empresas onde a liderança valoriza a estatística e a análise crítica, as decisões são mais transparentes, os processos são mais eficientes e os erros são tratados com base em evidências, não em julgamentos. Como afirma Cobra (2012), a cultura baseada em dados é um dos pilares da gestão moderna e deve ser estimulada desde os níveis operacionais até o topo da hierarquia.

Gestores com formação estatística incentivam a coleta sistemática de informações, a criação de indicadores de desempenho (KPIs) coerentes e a análise periódica dos resultados. Eles promovem o uso de dashboards e ferramentas de visualização de dados que facilitam a compreensão dos fenômenos organizacionais por toda a equipe. Esse tipo de ambiente favorece o aprendizado contínuo, a inovação e a adaptabilidade.

Contudo, para que essa cultura floresça, é necessário investimento em formação continuada, integração entre áreas e incentivo à alfabetização estatística em todos os níveis hierárquicos. A liderança tem papel central nesse processo: ela deve dar o exemplo, utilizando dados em suas decisões e exigindo fundamentação analítica nas propostas que recebe. Assim, a estatística deixa de ser um recurso técnico para se tornar um pilar estratégico da organização.

O Papel da Estatística na Inovação e na Competitividade Empresarial

A inovação e a competitividade são dois pilares fundamentais da sustentabilidade organizacional em um mercado marcado por mudanças rápidas, novas tecnologias e crescente pressão por eficiência. Neste contexto, a estatística surge como uma ferramenta indispensável, não apenas para o controle e a análise de desempenho, mas também para o estímulo à inovação e à busca por vantagem competitiva. Empresas que compreendem o poder dos dados e os utilizam de forma estratégica conseguem se antecipar às tendências, melhorar processos e criar soluções mais alinhadas às necessidades do mercado.

Estatística como base para a inovação orientada por dados

A inovação, muitas vezes associada apenas à criatividade, também exige método, análise e validação. De acordo com Oliveira (2010), a estatística fornece os meios quantitativos necessários para testar ideias, validar hipóteses e medir os impactos de novos produtos, processos ou modelos de negócio. Em outras palavras, ela dá suporte à inovação orientada por dados, na qual a tomada de decisão é embasada em evidências empíricas e não em meras suposições.

Ferramentas estatísticas como o planejamento de experimentos (DOE – *Design of Experiments*) permitem que as empresas testem múltiplas variáveis simultaneamente, otimizando produtos e processos com maior eficiência. No contexto brasileiro, Corrêa e Gianesi (2011) destacam o uso do DOE na engenharia de produção e na indústria, especialmente em empresas que adotam práticas de melhoria contínua, como o Seis Sigma. Essas práticas demonstram que a estatística é mais do que controle: é um instrumento de transformação.

Competitividade Baseada em Inteligência Estatística

A competitividade está diretamente relacionada à capacidade da organização de utilizar melhor seus recursos, identificar oportunidades e responder rapidamente às mudanças do mercado. Para isso, a inteligência estatística é essencial. Como observam Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), a estatística fornece mecanismos para que a empresa identifique padrões de comportamento dos consumidores, tendências de mercado e variações internas que impactam seus resultados.

Com o uso de séries temporais, análise preditiva e modelagem estatística, é possível prever demanda, estimar o impacto de ações de marketing, definir preços com base em elasticidade e otimizar a gestão do estoque. Empresas que investem em tais práticas conseguem reduzir custos, minimizar riscos e aumentar sua margem de lucratividade.

Além disso, com o crescimento do uso de Big Data e da inteligência artificial no meio empresarial, a estatística passa a ocupar posição ainda mais estratégica. A estatística é o alicerce da ciência de dados (*data science*), e o gestor que compreende seus fundamentos consegue dialogar com cientistas de dados e analistas de forma mais assertiva, colaborando para decisões ágeis e bem fundamentadas.

Casos Brasileiros de Sucesso no Uso Estratégico da Estatística

No Brasil, diversas organizações têm adotado práticas baseadas em dados para alcançar maior competitividade. Grandes varejistas como Magazine Luiza e Via (antiga Via Varejo) utilizam intensivamente ferramentas estatísticas para prever comportamento de consumo, otimizar estoques e ajustar campanhas promocionais com base em dados históricos. Essas empresas transformaram seus setores de Business Intelligence (BI) em áreas estratégicas, integrando dados internos e externos para uma tomada de decisão mais precisa.

Na indústria, empresas do setor automotivo, químico e alimentício têm incorporado práticas de controle estatístico de processos para garantir a qualidade e reduzir desperdícios. O uso de gráficos de controle, análise de variância e modelagem de falhas contribui diretamente para o aumento da produtividade e da confiança do consumidor. Como destacam Morettin e

Bussab (2017), o uso contínuo da estatística nos processos produtivos permite identificar rapidamente desvios e corrigir causas de variabilidade antes que se tornem problemas maiores.

Tais exemplos demonstram que a estatística não é um recurso secundário, mas um diferencial competitivo real quando incorporada à cultura organizacional e aliada à liderança comprometida com a excelência e a inovação.

Conclusão

Ao longo deste artigo, discutimos a importância da estatística no contexto gerencial moderno, demonstrando como seu domínio é indispensável para uma tomada de decisão eficiente, fundamentada e estrategicamente orientada. Foi possível observar que, em um ambiente corporativo cada vez mais influenciado por dados, a estatística ultrapassa seu papel tradicional de ferramenta matemática para se consolidar como um dos pilares centrais da gestão organizacional contemporânea.

Inicialmente, abordamos a relação entre a estatística e o processo decisório, destacando como a ausência de embasamento quantitativo leva gestores a decisões precipitadas, instáveis e, muitas vezes, economicamente danosas. Nesse cenário, o uso adequado da estatística permite não apenas minimizar incertezas, mas também gerar segurança nas escolhas e direcionar ações mais assertivas. A partir desse ponto, fica evidente que o desconhecimento ou a má utilização de métodos estatísticos por parte dos gestores representa uma fragilidade estrutural nas organizações.

Ao analisarmos a aplicação da estatística nos diversos setores de uma empresa — como finanças, marketing, logística, recursos humanos e produção — identificamos que seu impacto é transversal. Ferramentas como regressões, análises preditivas, testes de hipóteses e controle estatístico de processos são aplicadas com sucesso para melhorar a qualidade, aumentar a eficiência, reduzir custos e antecipar tendências de mercado. Empresas que integram a estatística em seus processos demonstram maior capacidade de adaptação, de inovação e, por consequência, de manterem-se competitivas no longo prazo.

No entanto, um dos grandes desafios apontados é a formação estatística insuficiente dos gestores. A forma como a estatística é tradicionalmente ensinada nos cursos de Administração, muitas vezes de maneira abstrata e desconectada da prática, contribui para a resistência dos futuros profissionais em incorporá-la à sua atuação. Essa realidade reforça a necessidade de transformação no ensino superior, promovendo uma aprendizagem estatística mais aplicada, contextualizada e alinhada às demandas reais do ambiente corporativo.

Outro ponto fundamental discutido foi o papel da estatística na construção de uma cultura organizacional orientada por dados. Quando os gestores estão capacitados para interpretar e

utilizar informações estatísticas, conseguem promover internamente uma mentalidade analítica, em que as decisões são baseadas em evidências e não em achismos. Essa cultura, por sua vez, estimula a inovação, aumenta a transparência, melhora a governança e fortalece o posicionamento estratégico da empresa no mercado.

Além disso, examinamos como a estatística impulsiona a inovação e a competitividade empresarial. Em tempos de transformação digital, com o avanço de tecnologias como Big Data e inteligência artificial, a estatística é cada vez mais o núcleo da inteligência de negócios. Empresas que investem em soluções baseadas em dados — desde o planejamento de produtos até a experiência do cliente — estão em vantagem significativa frente às organizações que ainda operam de maneira intuitiva.

Diante de todos os pontos discutidos, este artigo conclui que a estatística deve ser encarada como uma competência estratégica indispensável ao gestor do século XXI. O conhecimento estatístico deixa de ser um diferencial e passa a ser uma exigência mínima para quem deseja liderar com eficácia em um mundo orientado por dados. Assim, é imprescindível que as instituições de ensino, as organizações e os próprios profissionais se empenhem na promoção da alfabetização estatística, criando ambientes de aprendizagem, inovação e tomada de decisão baseados em evidências concretas.

Portanto, mais do que defender a estatística como uma ferramenta técnica, esta reflexão reforça seu papel como uma linguagem de gestão, essencial para compreender fenômenos complexos, conduzir organizações com inteligência e promover transformações sustentáveis no ambiente empresarial brasileiro. O futuro da gestão está na capacidade de interpretar, modelar e agir com base em dados. E, nesse cenário, o domínio da estatística é inegociável.

Referências

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, Aidil Jesus Oliveira de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza Oliveira. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma abordagem brasileira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Moacir. **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; CAMPOS, José Roberto. **Estatística geral e aplicada**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MORETTIN, Pedro A.; BUSSAB, Wilton O. **Estatística Básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; PEREIRA, João Marcos. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Luiz Carlos de. **Estatística Aplicada: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TRIOLA, Mario F. **Introdução à Estatística**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

COMO O MARKETING DE RELACIONAMENTO PODE INFLUENCIAR E IMPACTAR NOS NEGÓCIOS E COMO DESENVOLVER UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA E FIDELIDADE.

Santos, Érica Larisse Freitas dos.

Kono, Yasuo.

RESUMO

O presente estudo analisa como as ações do marketing de relacionamento com cliente passou a ser um fator de grande importância, tornando-se cada vez mais relevante e estratégico dentro das organizações, tendo em vista não somente o bom relacionamento para fins lucrativos da empresa, mas também para a inserção de seu nome/marca no mercado. Ao decorrer deste estudo, será abordado como desenvolver relações de confiança e fidelidade e como isso pode influenciar e impactar na empresa e em seus serviços/produtos devido ao relacionamento com o cliente. Este artigo também tem como objetivo identificar como deve ser desenvolvido uma relação de confiança e fidelidade com seu público e meios para reestruturação de tais relacionamentos. A metodologia na qual será utilizada para evidenciar tais objetivos, será através de estudos descritivos e exploratórios com análises qualitativas, e nos estudos e afirmações de diversos autores. Consequentemente, evidencia-se ao final deste estudo a relevância do marketing de relacionamento na fim de promover a imagem da empresa, além de identificar os impactos que tais relações possuem na eficácia de seus produtos e serviços, assim sendo possível também desenvolver a reestruturação destes relacionamentos podendo então conquistar a confiança de seu público e enfim a sua fidelização.

Palavras chaves: Marketing. Relacionamento. Cliente. Fidelidade.

Introdução

O marketing de relacionamento com clientes consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos pilares estratégicos mais relevantes para a sustentabilidade organizacional. Diferentemente das abordagens tradicionais, centradas na transação imediata e na venda pontual, o marketing de relacionamento foca no desenvolvimento de vínculos duradouros e

16

COMO O MARKETING DE RELACIONAMENTO PODE INFLUENCIAR E IMPACTAR NOS NEGÓCIOS E COMO DESENVOLVER UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA E FIDELIDADE.

Autor: Santos, Érica Larisse Freitas dos. Kono, Yasuo. Págs.16-27

mutuamente vantajosos entre organizações e seus públicos de interesse. Essa perspectiva, conforme afirma Las Casas (2006), busca não apenas atrair clientes, mas, sobretudo, mantê-los fiéis e satisfeitos, reconhecendo que a manutenção de um cliente é significativamente mais econômica do que conquistar um novo.

Nas organizações contemporâneas, essa estratégia surge como resposta às crescentes exigências dos consumidores, que, cada vez mais informados e conectados, demandam experiências personalizadas, valores agregados e conexões emocionais com as marcas. Nesse cenário, a orientação para o cliente torna-se indispensável. De acordo com Mário Persona (2010), o consumidor moderno não quer apenas comprar; ele deseja se relacionar, ser ouvido e, principalmente, reconhecido como parte ativa da construção da marca.

Diante dessa nova lógica de mercado, a construção de relacionamentos sólidos se torna um diferencial competitivo. Conforme Cobra (2012), uma marca bem posicionada, que desenvolve ações consistentes de relacionamento com seu público, tende a obter maior índice de fidelização e recomendação. Essa fidelização, por sua vez, resulta em aumento do ciclo de vida do cliente, maior frequência de compra e fortalecimento da reputação organizacional.

Compreender que produtos e serviços devem atender às necessidades dos clientes é um princípio básico do marketing. No entanto, ir além disso – estabelecendo laços de confiança e empatia – é o que caracteriza o verdadeiro marketing de relacionamento. O relacionamento com o cliente é um processo de construção contínua que requer diálogo, personalização e compromisso ético com os valores compartilhados.

Além disso, compreender o comportamento do consumidor é essencial para o sucesso de qualquer estratégia de marketing relacional. Autores como Rocha (1999) alertam que os consumidores brasileiros são fortemente influenciados por aspectos culturais, sociais e emocionais, e que o processo de decisão de compra envolve não apenas fatores racionais, mas também simbólicos. Isso exige das empresas uma escuta ativa e uma capacidade contínua de adaptação.

Neste estudo, pretende-se discutir como o marketing de relacionamento pode ser aplicado de forma eficaz no contexto organizacional brasileiro, destacando os benefícios estratégicos que resultam da construção de relações duradouras com os clientes. Serão abordadas ainda as

principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento dessas relações, os desafios enfrentados na sua implementação e os impactos positivos na imagem da marca, na lealdade do consumidor e nos resultados financeiros.

O objetivo principal deste trabalho consiste, portanto, em analisar o papel do marketing de relacionamento na conquista e retenção de clientes, valorizando, não apenas os ganhos econômicos, mas também o fortalecimento da identidade organizacional e o reconhecimento de mercado. A metodologia adotada baseia-se em uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, por meio de levantamento bibliográfico e análise das contribuições teóricas de autores brasileiros que são referência no campo do marketing.

O Marketing de Relacionamento como Estratégia Organizacional

O marketing de relacionamento com clientes emergiu como uma resposta estratégica às transformações no comportamento do consumidor e às mudanças no ambiente competitivo. Segundo Marcos Cobra (2020), o marketing tradicional, centrado na transação pontual, deu lugar a uma abordagem que enfatiza a construção de vínculos duradouros e mutuamente benéficos entre as organizações e seus públicos. Essa transição reflete uma mudança paradigmática na forma como as empresas percebem e interagem com seus clientes.

Historicamente, o marketing focava na maximização das vendas por meio de estratégias agressivas de promoção e publicidade. No entanto, conforme observa Alexandre Luzzi Las Casas (2019), esse modelo revelou-se insustentável a longo prazo, pois negligenciava a importância da satisfação e fidelização do cliente. A partir da década de 1980, com o advento da globalização e da revolução tecnológica, as empresas começaram a perceber que a conquista de novos clientes era significativamente mais onerosa do que a manutenção dos existentes. Nesse contexto, o marketing de relacionamento surge como uma abordagem mais eficaz e eficiente, centrada na criação de valor contínuo para o cliente e na construção de lealdade.

Entender o comportamento do consumidor é fundamental para a implementação bem-sucedida do marketing de relacionamento. Segundo Everardo Rocha (2006), o comportamento do consumidor envolve o estudo das atividades mentais, emocionais e físicas dos indivíduos durante o processo de aquisição, uso e disposição de produtos e serviços. Essa compreensão

permite às empresas antecipar as necessidades e desejos dos consumidores, personalizar suas ofertas e estabelecer uma comunicação mais eficaz.

Além disso, conforme observa Clotilde Perez (2017), a semiótica desempenha um papel crucial na interpretação dos significados atribuídos pelos consumidores às marcas e produtos. A análise dos signos e símbolos utilizados nas estratégias de marketing permite às empresas construir narrativas que ressoam com as identidades e valores dos consumidores, fortalecendo o vínculo emocional e a lealdade à marca.

A adoção do marketing de relacionamento traz diversos benefícios para as organizações. De acordo com Marcos Cobra (2020), empresas que investem em estratégias de relacionamento tendem a apresentar maior taxa de retenção de clientes, menores custos de aquisição e maior rentabilidade. Além disso, a fidelização dos clientes resulta em um ciclo de vida mais longo, o que permite às empresas obter um retorno mais significativo sobre seus investimentos em marketing.

Cobra (2020) destaca que o marketing de relacionamento também contribui para o fortalecimento da marca, pois clientes satisfeitos tornam-se defensores da marca, recomendando-a a outros consumidores e ampliando sua base de clientes de forma orgânica. Essa dinâmica cria um ciclo virtuoso que beneficia tanto a empresa quanto seus clientes.

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação do marketing de relacionamento apresenta desafios significativos. Segundo Cobra (2020), a transformação organizacional necessária para adotar essa abordagem requer mudanças culturais profundas, investimentos em tecnologia e capacitação de pessoal. Além disso, é essencial que a alta administração esteja comprometida com a estratégia e que haja uma integração eficaz entre as diferentes áreas da empresa.

Rocha (2006) alerta que a falta de uma compreensão clara do comportamento do consumidor e a ausência de uma estratégia de comunicação eficaz podem resultar em ações de marketing de relacionamento ineficazes ou até contraproducentes. Portanto, é crucial que as empresas desenvolvam uma abordagem holística e integrada, que considere as múltiplas dimensões do relacionamento com o cliente.

O marketing de relacionamento representa uma evolução significativa na forma como as empresas interagem com seus clientes. Ao focar na construção de vínculos duradouros e na criação de valor contínuo, as organizações podem não apenas aumentar sua rentabilidade, mas também fortalecer sua marca e construir uma base de clientes leais. No entanto, para que essa estratégia seja bem-sucedida, é necessário um compromisso organizacional abrangente, uma compreensão profunda do comportamento do consumidor e a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de mercado.

A figura 1 é um modelo básico e simples de 5 etapas do processo de marketing para criação de valor para o cliente e a captação para o valor dele. Nas quatro primeiras etapas as empresas trabalham para entender seus clientes, criar valor e construir um forte relacionamento. Na última etapa eles colhem os frutos por criar valor superior para os clientes, com os valores criados, as empresas captam valor deles na forma de vendas, lucros e customer equity de longo prazo.



Figura 1 O processo de marketing: criação de valor para o cliente e captação do valor dele. Philip Kotler e Gary Armstrong Princípios de Marketing

O marketing de relacionamento tem se consolidado como uma estratégia fundamental para as empresas que buscam não apenas atrair, mas também reter e fidelizar clientes. Segundo Kotler e Keller (2006), essa abordagem visa construir relações duradouras e mutuamente benéficas entre as organizações e seus públicos, priorizando a satisfação e lealdade do cliente em vez de focar exclusivamente em transações pontuais.

A implementação eficaz do marketing de relacionamento pode gerar diversos benefícios para as organizações:

Maior Retenção de Clientes: Clientes satisfeitos e leais tendem a continuar comprando da mesma marca, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da base de clientes.

Aumento do Valor de Vida do Cliente (LTV): Clientes de longo prazo geralmente gastam mais ao longo do tempo, proporcionando maior retorno financeiro para a empresa.

Boca a Boca Positiva: Clientes satisfeitos são mais propensos a recomendar a empresa para amigos e familiares, ampliando o alcance da marca de forma orgânica.

Coleta de Dados e Insights: Relacionamentos próximos permitem que as empresas coletem dados valiosos sobre as preferências dos clientes, facilitando a personalização de ofertas e estratégias de marketing.

Vantagem Competitiva: Um forte relacionamento com os clientes pode diferenciar uma empresa dos seus concorrentes, criando barreiras à entrada e fidelizando o público-alvo.

Evidências no Contexto Brasileiro

No cenário brasileiro, diversos estudos e especialistas corroboram a importância do marketing de relacionamento:

O Sebrae destaca que "conquistar e fidelizar clientes é o objetivo do marketing de relacionamento, que propõe estratégias para transformar uma empresa referência em experiência do usuário"

A pesquisa "O Futuro do Marketing – 2018", realizada pela consultoria DOM Strategy Partners, revela que 94% dos diretores de marketing consideram o relacionamento com os clientes no ambiente digital como fator-chave para o sucesso dos negócios

O artigo publicado na SciELO Brasil enfatiza que "é mais lucrativo manter os clientes pelo tempo mais longo possível do que despende mais dinheiro para conquistar novos clientes", reforçando a eficácia do marketing de relacionamento na maximização dos lucros

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação do marketing de relacionamento apresenta desafios significativos:

Necessidade de Investimentos: É necessário investir em tecnologia, treinamento de pessoal e desenvolvimento de estratégias personalizadas para atender às expectativas dos clientes.

Mudança Cultural Organizacional: A adoção dessa abordagem requer mudanças na cultura organizacional, com foco na centralidade do cliente e na colaboração entre diferentes departamentos.

Monitoramento Contínuo: É essencial monitorar constantemente a satisfação dos clientes e ajustar as estratégias conforme necessário para manter a eficácia do relacionamento.**Conclusão**

O marketing de relacionamento, quando bem implementado, pode influenciar e impactar positivamente os negócios, proporcionando benefícios como maior retenção de clientes, aumento do LTV, fortalecimento da marca e vantagem competitiva. No entanto, é fundamental que as empresas estejam dispostas a investir recursos e adaptar suas estruturas organizacionais para atender às necessidades e expectativas dos clientes, garantindo relações duradouras e mutuamente benéficas.

Nos dias atuais, o consumidor está mais exigente, informado e com acesso facilitado a inúmeras marcas e produtos. Nesse cenário competitivo, o marketing de relacionamento precisa ir além das estratégias tradicionais de fidelização e focar em proporcionar uma experiência de consumo que seja não apenas satisfatória, mas memorável. A **Experiência do Cliente (Customer Experience – CX)** surge, assim, como um componente essencial e estratégico dentro do marketing de relacionamento.

Segundo **Gummerson (2010)**, a experiência do cliente engloba todas as interações que o consumidor tem com uma marca, desde o primeiro contato até o pós-venda, sendo decisiva para a construção de relacionamentos duradouros. Um atendimento de excelência, uma navegação intuitiva em canais digitais, a agilidade na solução de problemas e até mesmo o design da embalagem de um produto são elementos que contribuem para essa experiência.

No Brasil, empresas que priorizam a jornada do cliente têm demonstrado resultados superiores em termos de fidelização e percepção de marca. Francisco Madia, renomado especialista em administração e marketing no Brasil, destaca que: "Empresas que encantam

seus clientes criam não apenas consumidores, mas verdadeiros embaixadores da marca, que contribuem com o boca a boca positivo e com a defesa da reputação da empresa nas redes sociais."

Componentes-Chave da Experiência do Cliente

Diversos elementos compõem uma experiência positiva e marcante. Entre os principais, destacam-se:

Empatia e Humanização: Colocar-se no lugar do cliente e oferecer soluções personalizadas com sensibilidade e respeito é um dos pilares da boa experiência.

Multicanalidade e Omnicanalidade: Permitir que o cliente transite entre diferentes canais (físico, online, telefone, redes sociais) com fluidez e sem perder a continuidade no atendimento.

Agilidade e Eficiência: Resolver problemas com rapidez e eficácia reforça a percepção de competência e compromisso com o consumidor.

Proatividade: Antecipar necessidades e oferecer soluções antes mesmo que o cliente perceba um problema pode gerar encantamento e aumentar a confiança.

Tecnologia a favor do relacionamento: Chatbots bem configurados, CRM eficiente e inteligência artificial para recomendações personalizadas são recursos que qualificam o atendimento sem perder o toque humano.

A Importância da Cultura Organizacional

Para que a experiência do cliente seja colocada de fato no centro da estratégia de relacionamento, é necessário que toda a empresa compartilhe essa visão. Como explica **Clóvis de Barros Filho**, professor da USP e especialista em ética empresarial, "as experiências que oferecemos aos outros são reflexo direto da cultura e dos valores que cultivamos internamente. Se os colaboradores não forem tratados com respeito e empatia, dificilmente isso será transmitido aos clientes".

Portanto, o investimento em clima organizacional, treinamento contínuo e autonomia da equipe para resolver problemas são tão importantes quanto os canais de atendimento em si. Clientes felizes começam por colaboradores felizes.

A experiência do cliente deixou de ser um diferencial e passou a ser uma exigência básica para a competitividade das empresas. No contexto do marketing de relacionamento, a CX representa o elo que conecta a marca ao cliente de forma emocional e racional, sustentando o vínculo ao longo do tempo.

Quando bem aplicada, essa estratégia fortalece a imagem da marca, reduz a rotatividade de clientes (churn rate), melhora a reputação nas redes sociais e aumenta significativamente o valor do ciclo de vida do cliente. Assim, as empresas que realmente se preocupam com a experiência do consumidor conseguem não apenas manter sua base fiel, mas também atrair novos clientes por meio do encantamento e da recomendação espontânea.

Da Experiência à Lealdade: A Consolidação do Marketing de Relacionamento Como Estratégia Sustentável

Ao longo das últimas décadas, o marketing de relacionamento passou de uma abordagem emergente para uma estratégia consolidada e indispensável nas organizações modernas. No cenário contemporâneo, dominado pela abundância de informações, pelo empoderamento do consumidor e pela efemeridade das tendências, construir relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes é um desafio que exige mais do que promoções ou recompensas. Requer empatia, escuta ativa, inteligência emocional e, acima de tudo, a capacidade de proporcionar experiências autênticas e memoráveis. Neste capítulo final, reforçamos como a Experiência do Cliente (CX) se integra ao marketing de relacionamento e aprofunda-se como fator de diferenciação sustentável, apoiando-se em autores brasileiros e internacionais que fundamentam essa perspectiva.

Philip Kotler, considerado o pai do marketing moderno, em sua obra *Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital* (2017), enfatiza que, em um mundo conectado, o marketing deve ser centrado no ser humano. Ele defende que a experiência positiva do consumidor é a chave para transformar simples compradores em defensores da marca. No mesmo livro, Kotler introduz a ideia de "advocacy", onde o cliente satisfeito se torna um agente espontâneo de divulgação, validando a marca com autenticidade perante sua rede de contatos.

Essa perspectiva está em plena consonância com o pensamento de Martha Gabriel, autora brasileira e referência em marketing digital. Em *Marketing na Era Digital* (2010), Gabriel

ressalta que a verdadeira diferenciação competitiva ocorre quando a empresa consegue surpreender positivamente o cliente ao longo de toda a sua jornada. Para ela, a experiência não é um ponto de contato isolado, mas uma cadeia de momentos que constroem (ou destroem) a percepção do consumidor.

Outro autor que se destaca na abordagem da experiência do cliente é o brasileiro Guilherme Machado, autor do livro *Você Não Vai Mais Conseguir Vender Assim* (2015). Embora voltado ao setor imobiliário, suas lições se aplicam amplamente ao marketing de relacionamento. Machado destaca que o sucesso está em criar conexões emocionais e em entender o que realmente importa para o cliente, indo além das necessidades declaradas. Ele afirma: "Venda não é técnica, é relacionamento. O cliente não compra o produto, compra a emoção que o produto oferece".

Complementando esse raciocínio, o especialista internacional Joseph Pine, em sua obra clássica *The Experience Economy* (1999), defende que as empresas que desejam se destacar precisam encenar experiências — da mesma forma que um espetáculo teatral — onde cada detalhe é projetado para encantar. Pine introduz o conceito de que "as experiências são tão importantes quanto os produtos ou serviços", e que, no contexto atual, vivemos uma "economia da experiência".

Empresas brasileiras têm incorporado com sucesso essas abordagens. A Natura, por exemplo, é amplamente reconhecida por sua atenção à experiência do consumidor. Desde a embalagem sensorial dos seus produtos até a preocupação com sustentabilidade e ética, a marca desenvolveu uma relação emocional com seus consumidores. A empresa aparece frequentemente em rankings de reputação e é citada em estudos de caso, como os apresentados por Eduardo Menga em *Marketing Estratégico no Brasil* (2012).

Outro exemplo é o Magazine Luiza, que transformou a jornada de compra digital no Brasil, utilizando tecnologia para oferecer atendimento mais humanizado e personalizado. A presidente do conselho, Luiza Helena Trajano, defende que "colocar o cliente no centro" não é apenas um discurso, mas uma prática organizacional que envolve todos os colaboradores. O case da Magalu é analisado em diversas publicações acadêmicas e se tornou símbolo de inovação em relacionamento com o consumidor.

Não se constrói uma cultura centrada no cliente sem antes cultivar uma cultura centrada nas pessoas. É nesse ponto que se entrelaçam marketing, gestão e liderança. O professor brasileiro Idalberto Chiavenato, em sua obra *Gestão de Pessoas* (2014), reforça que o capital humano é o principal ativo estratégico das organizações modernas. Para Chiavenato, colaboradores bem treinados, motivados e alinhados com os valores da empresa são os verdadeiros embaixadores da marca.

Essa visão dialoga com os princípios apresentados por Clóvis de Barros Filho, ao afirmar que a ética, o respeito e a integridade interna são pré-condições para qualquer proposta externa de valor ao cliente. Assim, a experiência do cliente começa no ambiente interno da empresa, sendo impossível dissociar cultura organizacional de cultura de atendimento.

Portanto, pode-se afirmar que o marketing de relacionamento evoluiu de um conjunto de técnicas para um verdadeiro ecossistema de gestão estratégica, em que a Experiência do Cliente se apresenta como pilar central. Empresas que compreendem esse movimento conseguem criar um diferencial competitivo sustentável, baseado não apenas na qualidade dos produtos, mas na capacidade de gerar encantamento, confiança e conexão emocional.

Mais do que uma moda passageira, o foco na experiência do cliente representa uma mudança de paradigma, apoiada por diversos estudiosos e validada por cases de sucesso no Brasil e no mundo. É uma transformação cultural, estratégica e humana, que redefine o papel das organizações no mercado e na sociedade.

Ao final, não basta vender. É preciso ser lembrado, recomendado e querido. Isso só é possível quando o relacionamento com o cliente é construído com verdade, consistência e propósito.

Considerações

Ao longo deste estudo, foi possível compreender que o marketing de relacionamento não é apenas uma ferramenta tática inserida no conjunto de ações comerciais de uma organização, mas sim uma estratégia essencial e abrangente que fundamenta o modo como as empresas se relacionam com seus públicos. Em um mercado altamente competitivo e saturado de opções, o diferencial competitivo sustentável não está mais apenas no produto ou no preço, mas na

maneira como a marca interage, escuta, entende e valoriza seus consumidores ao longo do tempo.

A construção de laços duradouros com os clientes exige mais do que campanhas pontuais de fidelização ou programas de recompensas. Exige, acima de tudo, um comprometimento genuíno com a experiência do cliente em todas as etapas de sua jornada — desde o primeiro contato até o pós-venda. Nesse sentido, o marketing de relacionamento se configura como um elo entre a empresa e o consumidor, onde a confiança, o respeito, a transparência e a empatia são os pilares que sustentam uma relação sólida e frutífera.

A fidelização de clientes deixa de ser um objetivo secundário ou uma simples consequência de práticas comerciais bem-sucedidas. Ela se torna um propósito estratégico que orienta a cultura organizacional e impulsiona a inovação contínua na forma de servir e se comunicar. Construir relacionamentos que gerem valor mútuo é mais do que uma vantagem: é uma necessidade diante de consumidores cada vez mais exigentes, informados e conscientes.

Além disso, destaca-se que o foco exclusivo na geração de lucros deve dar lugar a uma visão mais ampla e holística, em que as empresas reconhecem que a verdadeira lucratividade está intrinsecamente ligada à capacidade de proporcionar experiências relevantes, emocionantes e memoráveis aos seus clientes. Quando uma empresa investe na criação de vínculos afetivos, ela não apenas assegura a retenção de sua base de consumidores, mas transforma clientes em verdadeiros embaixadores da marca — pessoas que recomendam espontaneamente, defendem a marca e contribuem para sua reputação positiva no mercado.

É importante, ainda, compreender que o marketing de relacionamento rompe com a lógica das transações momentâneas e se estrutura como uma filosofia de longo prazo, que envolve todos os níveis da organização. Trata-se de uma mudança de mentalidade, na qual o cliente deixa de ser visto como um número ou uma estatística de vendas, e passa a ser percebido como um parceiro estratégico na co-construção do valor da marca.

Com base nos autores e casos analisados, podemos afirmar que a personalização do atendimento, a escuta ativa, a antecipação das necessidades dos clientes e a valorização das interações humanas são fatores determinantes para a criação de um diferencial competitivo real

e duradouro. Esses elementos, quando incorporados de forma consistente à cultura da empresa, elevam o nível de satisfação do cliente e fortalecem a posição da marca no mercado.

Portanto, concluímos que investir em marketing de relacionamento é não apenas uma decisão estratégica com impacto direto na retenção de clientes e na rentabilidade do negócio, mas também uma forma de expressar o compromisso ético e emocional da empresa com as pessoas que ela atende. Ao colocar o cliente no centro de sua estratégia e dedicar-se à entrega de experiências excepcionais, a organização pavimenta o caminho para um crescimento sustentável, baseado na lealdade, no encantamento e no valor compartilhado.

Dessa maneira, o marketing de relacionamento se revela como uma prática imprescindível para as organizações que almejam não apenas sobreviver, mas prosperar em um mercado cada vez mais orientado por conexões humanas, autenticidade e propósito.

REFERÊNCIAS

- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de relacionamento: conceitos e estratégias de negócios baseados em clientes e no relacionamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROCHA, Everardo P. **Consumo e identidade: estudos em cultura e comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 1999.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2019
- ROCHA, Everardo. **Representações do consumo: estudos sobre a narrativa publicitária**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.
- PEREZ, Clotilde. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Bookman Editora, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SEBRAE. Veja como o marketing de relacionamento pode alavancar o seu negócio. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-como-o-marketing-de-relacionamento-pode-alavancar-o-seu-negocio%2Cebf36987d1f62810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 20 abril 2025.

DOM Strategy Partners. O Futuro do Marketing – 2018. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/patrocinados/%25marca%25/relacionamento-com-clientes-no-digital-e-fator-chave-para-94-dos-diretores-de-marketing-segundo-levantamento/>. Acesso em: 15 abril 2025.

SCIELO Brasil. Marketing de Relacionamento: Importância e Implicações no Mercado Consumidor. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/ZqHMvhgPsNngybNxDLySFdb/>. Acesso em: 17 abril 2025

GUMMESSON, Evert. Total Relationship Marketing: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy. 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Costa, Samara Maria da.
Lima. Claudinete Salvato.

RESUMO

Hoje em dia os processos logísticos passaram a ser parte essencial para que as empresas possam se organizar e melhorar seus custos e faturamento, não só se estabelecendo apenas às atividades de transportes. Este artigo tem como objetivo mostrar a gestão dos processos de estoques e armazenagem, tendo a redução de custos nas empresas como foco. A escassez de profissionais qualificados permite que ocorram muitas falhas na execução dos desenvolvimentos necessários na gestão desses processos. Embora a empresa desenvolva ações e treinamentos para o correto gerenciamento do estoque, a falta de profissionais qualificados faz com que as ferramentas (softwares) não sejam utilizadas corretamente, levando assim a falta de mercadorias e a sua armazenagem não é classificada e codificada no sistema, dificultando o planejamento e controle de estoque da empresa e também a localização dos itens. Este artigo vai embasar em uma pesquisa bibliográfica, a fim de nivelar os conhecimentos sobre o tema e em uma releitura de um Estudo de Caso, estabelecendo em seguida, a análise crítica sobre os resultados. Por fim, mostrará a necessidade de uma gestão e de pessoas qualificadas no tocante a estoques e armazenagem para que dessa forma, possa obter redução de custos nas operações logísticas e bom funcionamento, pois tudo aquilo que está organizado facilita na produção.

Palavras Chaves: Custos, Estoque, Organização e Redução

INTRODUÇÃO

A estocagem e armazenagem eficientes são cruciais para a redução de custos em qualquer operação logística. Ao otimizar o espaço de armazenamento, minimizar o tempo de movimentação de materiais e implementar práticas de gestão de estoque inteligentes, as empresas podem reduzir

desperdícios, custos com aluguel de espaços desnecessários e até mesmo evitar perdas por obsolescência. A eficiência na estocagem e armazenagem não apenas impacta diretamente os custos operacionais, mas também contribui para a melhoria da cadeia de suprimentos como um todo.

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

Reduzir custos em estoques é uma preocupação fundamental para empresas de todos os portes e setores. A gestão eficiente de estoques busca minimizar despesas associadas ao armazenamento, obsolescência, deterioração e excesso de estoque. Isso pode ser alcançado por meio de práticas como previsão de demanda precisa, otimização do espaço de armazenamento, implementação de tecnologias de controle de estoque, negociação vantajosa com fornecedores e adoção de estratégias ágeis de reposição. Ao reduzir custos em estoques, as empresas podem aprimorar sua rentabilidade, liberar capital para investimentos estratégicos e melhorar sua competitividade no mercado.

Conceitos de Processos na Logística

Desde os tempos antigos, os líderes militares reconheceram a importância de garantir que suprimentos essenciais, como armamento, alimentos, munições e assistência médica, fossem entregues de forma eficiente e oportuna ao campo de batalha. A capacidade de mover recursos estrategicamente e coordenar as atividades logísticas desempenhou um papel importante nas campanhas militares ao longo da história. A logística militar historicamente envolveu o planejamento, organização, transportes e distribuição de recursos vitais para apoiar as operações militares. Estratégias logísticas eram frequentemente desenvolvidas para garantir que as forças armadas estivessem bem abastecidas, equipadas mesmo em ambientes hostis ou distantes.

Ao longo do tempo, muitos dos princípios e técnicas desenvolvidas na logística militar foram adaptados e aplicados em contextos civis, impulsionando o desenvolvimento da logística comercial e empresarial que conhecemos hoje em dia. Essa transferência de conhecimento e práticas entre setores militares e civis foi fundamental para o crescimento e aprimoramento da logística como disciplina em ambos os domínios.

Desde os tempos bíblicos os líderes militares já se utilizavam da logística. As guerras eram longas e geralmente distantes, eram necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos. Para transportar as tropas, armamentos e carros de guerra pesados aos locais de combate onde eram necessários um planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota, nem sempre a mais curta, pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos (DIAS, 2009, p.27).

Inicialmente, a logística era frequentemente associada principalmente ao transporte e armazenagem de mercadorias. No entanto, à medida que as empresas enfrentavam desafios crescentes na gestão eficiente de seus recursos e na entrega oportuna de produtos aos clientes,

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

o conceito de logística se expandiu para incluir uma gama mais ampla de atividades e processos. Para Ballou (2012), a logística se compreende como a movimentação e armazenagem que facilitam o escoamento de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimentos, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Durante e após a Guerra, as forças armadas, especialmente as americanas, foram pioneiras no desenvolvimento e aplicação de práticas logísticas avançadas para sustentar suas operações militares em larga escala. Essa influência durou poucos anos, mas em 1945 as empresas incluíram a integração de transportes e armazenagem sob a responsabilidade de um único gerente, visando a coordenação mais eficaz de todas as atividades logísticas. Segundo Pozo (2010) “Às forças armadas da América foram os primeiros a utilizar esse conceito de logística, na Segunda Guerra Mundial, e com sucesso [...] no início dos anos 50”. Entre 1950 e 1970, esse período representou um marco significativo na evolução da logística como uma disciplina estratégica, com muitas das práticas e conceitos desenvolvidos durante esse tempo, continuando a influenciar as operações logísticas até os dias de hoje.

Após 1970, houve uma crescente conscientização sobre a importância da logística empresarial, e as empresas começaram a perceber os benefícios tangíveis que poderiam obter ao adotar abordagens mais estratégicas para gerenciar seus fluxos de produtos e informações. No entanto, havia desafios e obstáculos a superar durante esse período de crescimento da logística empresarial. Uma das questões enfrentadas foi a relutância de alguns profissionais de marketing e administração em reconhecer a importância da logística em comparação com as atividades de compra e venda. À medida que as empresas começaram a perceber que a eficiência na distribuição física poderia impactar diretamente a satisfação do cliente e os resultados financeiros, a importância da logística começou a ganhar mais destaque. Segundo Bowersox e Closs (2001), a logística empresarial, como campo da administração de empresas, entrou na década de 70 em um estado descrito como de semimaturidade.

Em 1973 ocorreu a crise de petróleo, que resultou em aumentos drásticos nos preços do petróleo e instabilidade econômica global, teve um impacto substancial nas operações comerciais e na cadeia de suprimentos. As empresas foram forçadas a reavaliar suas estratégias de produção, distribuição e transportes para lidar com os custos crescentes de energia, destacando ainda mais a importância da eficiência logística. Hoje a logística é reconhecida como muito mais do que simplesmente distribuição de materiais. Ela abrange a administração

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

de materiais e a distribuição física, além de envolver uma série de atividades interconectadas que transcendem os limites dos departamentos individuais. A integração entre setores como produção, armazenagem, compras, financeiros e marketing é essencial para o sucesso das operações logísticas e para garantir a satisfação do cliente.

Evolução da Logística

A logística sempre desempenhou um papel crucial nas operações militares ao longo da história. Desde os tempos antigos, líderes militares reconheceram a importância de garantir o abastecimento adequado de tropas, armamentos e suprimentos para sustentar campanhas militares.

Na Grécia Antiga, por exemplo, o termo “logistikas” era usado para descrever oficiais encarregados da administração e organização das provisões para as tropas. Da mesma forma, em Roma, os romanos desenvolveram uma sofisticada rede de transportes e abastecimento para apoiar suas conquistas militares em todo o Império. No império Bizantino, a logística continuou a desempenhar um papel crucial nas campanhas militares. Os bizantinos mantiveram uma complexa cadeia de suprimentos que permitia que suas forças se deslocassem e fossem abastecidas em locais distantes. Esses exemplos mostram como a logística sempre foi fundamental para o sucesso das operações militares, fornecendo às tropas os recursos necessários para enfrentar longas campanhas e garantir sua eficácia no campo de batalha.

Atividades Primárias da Logística

Sabe-se que a logística abrange uma série de atividades inter-relacionadas, como transportes, armazenagem e distribuição, que devem funcionar em conjunto para garantir a eficiência e atender as necessidades do mercado. Mesmo que algumas atividades sejam consideradas primárias (como transportes) e outras de apoio (como armazenagem), todas desempenham um papel fundamental na otimização dos fluxos de informações e materiais, proporcionando níveis de serviço adequados aos clientes e fornecedores, e tudo isso a custo competitivo.

Transporte

O transporte é uma das atividades logísticas mais importante pois abrange uma parcela significativa dos custos logísticos e é essencial para todas as empresas, independentemente do tamanho ou da modernidade. O transporte agrega valor ao produto ao torná-lo disponível no local desejado pelo consumidor final. Essa atividade é composta por vários modais disponíveis

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

para movimentação de matéria-prima, materiais, produtos e serviços, são eles: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aeroviário. Essa diversidade de modais permite às empresas escolher a melhor opção de transportes de acordo com as características específicas de suas operações e das mercadorias a serem movimentadas. Segundo Pozo (2010) “O transporte refere-se aos vários modelos disponíveis para se movimentar matéria-prima, materiais, produtos e serviços, e os modais utilizados são: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e o aeroviário”.

Embora outras atividades logísticas tenham ganhado importância, o transporte continua sendo uma atividade central na logística, uma vez que influencia diretamente na eficiência e nos custos de toda a cadeia de suprimentos. Assim, o transporte permanece como uma das principais preocupações e áreas de atuação para as empresas que buscam otimizar seus processos logísticos.

Estoque

O estoque desempenha um papel crucial na logística ao agregar valor de tempo ao produto, garantindo que ele esteja disponível para ser entregue ao consumidor final quando necessário. No entanto, gerenciar o estoque é um desafio para as empresas, pois envolve equilibrar a necessidade de manter níveis adequados de estoque para atender à demanda dos clientes com o objetivo de minimizar os custos associados ao armazenamento de mercadorias. Manter estoques muito altos pode resultar em custos elevados de armazenamento e obsolescência de produtos, enquanto estoques mais baixos podem levar a atrasos nas entregas e insatisfação dos clientes. Portanto, é essencial para as empresas realizar a administração cuidadosa do estoque, utilizando técnicas como previsão de demanda, gestão de inventário e reabastecimento estratégicos para garantir a disponibilidade certa de produtos, ao mesmo tempo em que mantém os custos sob controle.

Segundo Ballou (2012, p.24), “O uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade - chave da logística”. A localização estratégica dos estoques, seja próxima aos consumidores ou às fábricas, é essencial para garantir uma resposta rápida à demanda e minimizar os custos de transportes. No entanto, manter múltiplos pontos de estoque pode resultar em custos adicionais significativos, aumentando o valor total dos produtos armazenados de 25% a 30% por ano. Por isso, é crucial uma administração dos

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

estoques para equilibrar a necessidade de disponibilidade de produtos com os custos associados à sua manutenção.

O estoque tem sido considerado um fator primordial para a logística. As novas exigências do mercado consumidor têm imputado às empresas a necessidade de uma vigilância constante na questão relativa ao estoque. Sendo também uma atividade que determina um grau elevado na qualidade final do processo logístico, requer um constante monitoramento, pois sua falta implica em prejuízo e a sobre, por sua vez, não é diferente.

Pedidos

A atividades de pedidos, que inicia a movimentação de produtos e a entrega de serviços, atua como gatilhos para atender às demandas dos clientes, visando alcançar a máxima velocidade e precisão com os menores custos possíveis. Para Pozo (2010, p.10), “Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes, em relação, principalmente, à perfeita administração dos recursos logísticos disponíveis”

Essas três atividades são classificadas como primárias devido ao seu papel fundamental em alcançar o objetivo final de atender aos clientes quando e onde desejam. São essenciais para cumprir essa missão, pois estão diretamente envolvidas na movimentação de produtos e na entrega de serviços de forma eficiente e oportuna. Ballou (2012) salienta que “O resultado final de qualquer operação logística é prover serviços por conseguir mercadorias para os clientes quando e onde eles quiserem”.

Atividades de Apoio na Logística

Anteriormente se limitava a “guardar estoques” e representava um custo adicional no negócio. Agora, sua missão se tornou indispensável, focada em “gerenciar o fluxo físico e de informações”. Com a crescente demanda do mercado por novos produtos e a necessidade de pronta entrega, as atividades de apoio à logística estão ganhando uma importância significativa no setor. Uma base sólida de apoio a essas atividades é fundamental, pois pode garantir a continuidade das operações e ajudar a empresa a cumprir suas obrigações de forma eficiente.

Na ausência de um sistema que assegura a manutenção das atividades de apoio, a empresa fica vulnerável a erros primários na logística, como excesso ou falta de estoque, armazenagem inadequada e descumprimento de prazos. Esses erros, por sua vez, podem comprometer a

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

viabilidade da empresa no mercado, impedindo sua capacidade de manter-se competitiva e ativa.

Armazenagem

Segundo Pozo (2010), “Armazenagem é o processo que envolve administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados”. Essa atividade abrange diversos fatores, como localização, arranjo físico, equipamentos de movimentação e demanda significativa de recursos financeiros e humanos. Embora os custos associados à armazenagem possam absorver de 10 a 40% das despesas logísticas, quando gerida de forma eficaz, ela pode agregar valor ao produto, permitindo que a empresa se destaque no atendimento aos clientes.

A armazenagem desempenha um papel importante na logística, assim como o estoque. Sua aplicação adequada é fundamental para garantir que as demais atividades ocorram conforme o planejado. Armazenar tornou-se essencial nos processos logísticos, pois criar estoque implica na necessidade de armazenagem, desencadeando uma série de atividades, como controle de tempo, gestão de entradas e saídas, definição de prioridades de armazenamento, entre outros. Essas atividades são fundamentais para garantir a eficiência e bom funcionamento de toda a cadeia logística.

Manuseio de Materiais

Essa atividade está intimamente ligada à armazenagem e a à manutenção de estoques. Envolve a movimentação dos produtos desde o momento em que chegam ao armazém até serem armazenados e posteriormente despachados para o ponto de destino. Essa movimentação inclui várias etapas, como descarregamento, inspeção, transportes internos dentro do armazém, armazenamento adequado e preparação para expedição. É um processo crucial para garantir que os produtos sejam gerenciados de forma eficiente e estejam disponíveis quando necessário.

Essa atividade envolve movimentação de materiais no local de estocagem, que pode ser tanto estoque, de matéria-prima como de produtos acabados. Pode ser a transferência de materiais do estoque para o processo produtivo ou deste para o estoque de produtos acabados, pode ser também a transferência de um depósito para outro (POZO, 2010, p.12)

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

Para Ballou (2012) são considerados problemas importantes selecionar bem os equipamentos de movimentação, procedimentos para formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho por parte das empresas. A gestão da movimentação de produtos em uma área de armazenagem é crítica, pois até mesmo um pequeno erro ou movimentação equivocada pode ter um impacto significativo no restante da operação. Isso é especialmente verdadeiro porque alguns tipos de materiais requerem controles específicos, como produtos perecíveis, materiais perigosos ou itens de alto valor. Portanto, a atenção aos detalhes e a implementação de procedimentos de controle rigorosos são essenciais para garantir a eficiência e a segurança nas operações de armazenagem.

A tecnologia desempenha um papel essencial no manuseio de cargas e mercadorias nos centros de distribuição. Hoje em dia, muitas etapas podem ser automatizadas por meio de equipamentos eletrônicos, o que não só melhora significativamente a qualidade das operações, mas também reduz a necessidade de esforço humano. Embora o investimento em tecnologia represente um custo significativo para as empresas, tornou-se de suma importância para garantir que as atividades ocorram dentro dos prazos estimados e não afetam negativamente as operações da empresa. Portanto, o investimento em equipamentos tecnológicos é fundamental para aumentar a eficiência e a competitividade no mercado.

Embalagem

O objetivo primordial do empacotamento é movimentar bens de forma segura, sem danificá-los, mas também considerando a acessibilidade dos preços para a empresa. Segundo Pozo (2010), “Um bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir a perfeita e econômica movimentação sem desperdícios. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes”

A embalagem ocupa um papel importante não apenas na logística, mas também no marketing. Os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes em relação à embalagem dos produtos, pois ela não só protege o item, mas também comunica a marca, atrai a atenção do consumidor e cria uma experiência de compra positiva. As indústrias e empresas estão constantemente buscando inovações em suas embalagens para satisfazer as demandas dos clientes e se destacar no mercado. A embalagem adequada não apenas atende às necessidades práticas, como também ajuda a construir uma imagem de marca forte e a estabelecer conexões

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

emocionais com o público-alvo. Portanto, investir em embalagens atraentes e funcionais é essencial para conquistar e manter a fidelidade dos clientes.

Gestão de Estoque

O objetivo principal da administração de estoque é otimizar o feedback das vendas e ajustar o planejamento da produção. É fundamental reduzir o capital investido em estoques, já que eles representam um custo significativo e tendem a aumentar ao longo do tempo. Apesar da necessidade de estoque em qualquer empresa, os gerentes enfrentam o desafio de gerenciar de forma eficiente.

Os gerentes financeiros, em particular, têm como uma das suas prioridades a minimização dos estoques, considerando seu impacto direto nos custos e na saúde financeira da empresa. Portanto, o capítulo tem como objetivo discutir e explicar as práticas de gestão de estoque, que são essenciais para maximizar a eficiência operacional e financeira de uma organização.

Uma das razões por que muitas empresas mantêm estoques elevados, aos padrões modernos, é que essa atitude permite à firma comprar e produzir em lotes econômicos, que é a visão ultrapassada da produtividade. No entanto, qualquer que sejam os níveis de estoques, eles incorrem na análise de vários custos que estão correlacionados (POZO 2010, p.26).

Dentro da logística, o controle de estoque é importante para garantir que uma empresa mantenha os níveis adequados de materiais e produtos. Isso é feito levando em consideração as necessidades operacionais da empresa, as demandas do mercado e os parâmetros econômicos disponíveis. Os estoques podem incluir uma variedade de materiais, tais como: Matéria-prima, Material auxiliar, Material de manutenção, Material de escritório, peças em processos e material e produtos acabados. Ao gerenciar esses diferentes tipos de estoques, as empresas buscam garantir que tenham o equilíbrio certo entre ter produtos disponíveis para atender à demanda dos clientes e evitar o excesso de estoque, que pode levar a custos desnecessários e obsolescência de produtos. Para Pozo (2010), “A razão pela qual é preciso tomar uma decisão acerca das quantidades dos materiais a serem mantidos em estoque está relacionada com os custos de estocar. Para Pozo (2010), “A razão pela qual é preciso tomar uma decisão acerca das

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

quantidades dos materiais a serem mantidos em estoque está relacionada com os custos de estocar”.

A administração de estoque tem sido integrada mais recentemente à logística, apesar de suas inter-relações óbvias. Existem algumas razões pelas quais isso pode não ter sido priorizado anteriormente. Primeiro, os custos de movimentação de matérias eram considerados menores em comparação com os custos de distribuição. Tradicionalmente, os custos de distribuição representam uma porcentagem significativa das vendas de uma empresa, geralmente entre 3 a 10%. Portanto, o foco principal poderia ter sido na otimização desses custos mais altos. Segundo a distribuição física dos produtos geralmente envolve custos duas vezes maiores do que os custos dos materiais em si. Isso pode ter levado as empresas a concentrarem seus esforços na eficiência na distribuição, em detrimento da gestão de estoques.

No entanto, à medida que as empresas buscam otimizar suas operações e reduzir custos, a importância da gestão integrada de estoque dentro da logística está se tornando cada vez mais evidente. Isso permite uma abordagem mais holística e eficiente para garantir que os produtos certos estejam disponíveis no momento e local adequados, ao mesmo tempo em que minimizam os custos gerais da cadeia de suprimentos.

Tipos de Estoque

O almoxarifado de matéria-prima desempenha um papel fundamental na estocagem de peças e materiais que são utilizados na produção de produtos acabados, bem como na fabricação de produtos que são agregados aos acabados. Pozo (2010) defende que, “Por matéria-prima entende-se em geral o material básico que irá receber um processo de transformação dentro da fábrica, para, posteriormente, entrar no estoque de acabados como produto final”.

Toda empresa necessita de uma estocagem de matéria-prima, a quantidade estocada varia de acordo com o tempo de reposição, da frequência de uso, do investimento exigido e das características físicas do produto.

Segundo Dias (2019)

outros fatores que afetam o nível das matérias-primas são certas características físicas, como tamanhos e durabilidade. Um item barato, que requer longo tempo de reposição [...], certamente estragaria ou se deterioraria antes de ser usada.

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

Um estoque maior acarreta maiores custos, pois o capital estará imobilizado durante um período de tempo mais longo. O ciclo total do estoque, que vai desde a compra da matéria-prima até a venda do produto acabado, deve ser minimizado e ao mesmo tempo as faltas de estoque mantidas ao mínimo possível (DIAS, 2009 p.15)

A administração eficiente de estoque visa minimizar os níveis de estoque, especialmente no caso de produtos em processos, para reduzir a necessidade de capital imobilizado. Isso é feito aumentando a rotatividade dos estoques, ou seja, movimentando os produtos mais rapidamente através do processo de produção e venda.

No caso do almoxarifado com produtos acabados, a prática de manter estoques próximos a zero é conhecido como “produção sob demanda” ou “Just in time”. Nesse modelo, os produtos são fabricados conforme as encomendas são recebidas, o que reduz significativamente os custos de armazenamento e os riscos associados à obsolescência de estoque.

No entanto, algumas empresas optam por produzir antes de efetuar as vendas, com base em previsões de demanda, processos e investimentos necessários em produtos acabados. Essa abordagem pode ser arriscada, pois os produtos podem não ser vendidos conforme o esperado, resultando em excesso de estoque e custos adicionais. Mas, quando bem executada, essa estratégia pode permitir que as empresas aproveitem oportunidades de mercado e maximizem sua eficiência operacional. Segundo Pozo (2010), “Este é o estoque dos produtos prontos e embalados que serão enviados aos clientes. O resultado do volume desse estoque é função da credibilidade de atendimento da empresa!”.

Custo de Estoque

Os custos de estoque estão ligados diretamente à administração de estoque. Os custos são divididos em três tópicos: custos de estoque, custo de pedidos e custo de falta de estoque (BALLOU, 2012 p. 27). Na gestão de estoque, os custos associados à manutenção de mercadorias estocadas desempenham um papel fundamental. Esses custos incluem uma variedade de fatores, como custos de armazenamento, custos de seguro, custos de obsolescência, custos de deterioração, entre outros. Esses custos são conhecidos como custos de manutenção de estoque.

O segundo custo de armazenagem, está ligado diretamente a impostos e seguros, sendo a taxa de impostos ligados à quantidade de materiais e quanto tempo é preciso para mantê-lo

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

estocado, em contra partida a taxa de seguro está indiretamente ligado a armazenagem, estando ligada a quantidade de mercadorias mantidas no armazém.

O custo de pedido, também conhecido como custo de aquisição ou custo de reposição, referem-se aos custos associados ao processo de aquisição de matérias para repor o estoque. Quando ocorre a emissão de um pedido de compra e o processo de reposição é iniciado, vários custos são incorridos, incluindo: custos de pedidos processados, custo de preparação de produção, custo de desvio e preços de mercadorias. De acordo com Pozo (2010), “Os custos variáveis consistem nas fichas de pedido e no processo de enviar esses pedidos [...] o custo de pedido está diretamente determinado com base no volume das requisições ou pedidos que ocorrem no período”.

O custo de por falta de produtos no estoque, ou custo de ruptura de estoque, ocorre quando uma empresa não consegue atender à demanda de seus clientes devido à má administração do estoque. Isso pode resultar em dois principais tipos de custos: perda de vendas e dano à reputação da empresa. Na visão de Ballou (2012) “[...] é um tipo de custo de oportunidade, onde não há desembolso direto. É também difícil a mensuração, uma vez que exige a capacidade de prever as intenções futuras do cliente quanto às novas compras”.

Gestão de Armazenagem

É possível dizer que o conceito de armazenagem teve suas origens nos primórdios da civilização, quando os seres humanos começaram a perceber a necessidade de guardar produtos excedentes para uso futuro ou para troca. Os egípcios foram notáveis pioneiros nesse aspecto, construindo os primeiros armazéns conhecidos por volta de 300 a.C. para estocar papiros e trigos excedentes. Segundo Rodrigues (2011), os armazéns eram importantes para esses povos porque eles guardavam tudo que os faraós achavam importante para levarem para outra vida. Esses produtos excedentes eram frequentemente utilizados para fins comerciais, onde os egípcios trocavam seus produtos excedentes por bens que não possuíam, como madeira do Libriano.

Estocagem e armazenagem são dois conceitos relacionados, mas distintos, muitas vezes confundidos. A estocagem refere-se à guarda e organização de matérias-primas, matérias em processo de produção e peças que serão utilizados na montagem dos produtos. Esses itens são geralmente organizados de acordo com sua prioridade de uso ou necessidade. Já a armazenagem diz respeito à guarda e organização de produtos acabados que estão prontos para serem

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

distribuídos ou serão mantidos na fábrica por algum tempo. Esses produtos acabados podem ser separados e armazenados de forma ordenada, aguardando o momento de serem despachados para os clientes ou para outras etapas do processo produtivo. Segundo Moura (2008), “As funções do armazém não se limitam ao simples recebimento, conservação e expedição dos materiais, eles também incluem tarefas do tipo administrativo e contábil”.

Um dos principais objetivos de armazenagem é garantir o abastecimento contínuo de produtos acabados, mantendo um sistema de alimentação controlado. Segundo Moura (2008), “Em contraste com o transporte, a armazenagem acontece, em primeiro lugar, nos pontos modais da rede de distribuição”.

Layout

A localização e a estrutura do armazém são fatores críticos que determinam sua capacidade de armazenamento e eficiência operacional. Segundo Rodrigues (2011), “O conhecimento das dimensões da área, condições do piso e o arranjo físico, além da posse de uma planta administrativa, são informações que permitem a eficiência no processo do layout”.

Tendo todas as informações completas é fundamental para um projeto de layout eficiente no armazém, como por exemplo: largura dos corredores, medidas e localizações das docas, o pátio externo, a situação do piso, levando em consideração as condições que terá que ser suportada e equipamentos de movimentação correto, como carretas e caminhões. Rodrigues (2011) afirma que “denomina-se layout operacional ao arranjo físico de uma área de armazenagem, levando em conta a separação das pilhas, a acessibilidade dos volumes e os fluxos de tráfego de equipamentos”.

Ao utilizar um armazém já existente, é importante considerar não apenas as necessidades atuais, mas também os possíveis problemas e desafios futuros, tais como: Modificação de layout existente, Readaptação do layout do prédio, Ampliação do armazém e Projeto de um novo armazém. O ideal é montar um armazém de acordo com a estrutura que atenda às necessidades da demanda atual, mas também deixando espaço para possíveis expansões e adaptações no futuro. Isso pode ajudar a evitar custos e problemas adicionais a longo prazo, garantindo que o armazém possa acompanhar o crescimento e as mudanças na operação da empresa.

Classificação de Materiais

A classificação de materiais torna-se necessária cada vez que a industrialização e introdução da produção em série são alteradas para que sejam minimizadas as falhas na

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

produção, devido a um estoque ineficiente de peças. A codificação é responsável por ter todas as informações necessárias por meio de números ou letras. Os mais comuns são por meio alfabético, alfanumérico ou numérico (RODRIGUES, 2011 p. 11).

Com a modernização dos sistemas de leitura de código de barras, unifica-se a codificação de materiais através do Sistema de Geração de Códigos – SCG e do Sistema Para Alimentar Computadores – SAC.

Estudo de Caso

Este tópico tem por objetivo apresentar o caminho metodológico deste estudo, seguido da caracterização da empresa, assim como a apresentação da releitura de um Estudo de Caso pré-existente no banco de dados do Google Acadêmico, para posterior análise crítica.

Caminho Metodológico

Um caminho metodológico segundo Cervo et al. (2007) “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Dessa forma, a metodologia utilizada neste trabalho foi dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste em uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica, realizada com o objetivo de nivelar os conhecimentos pela Gestão de processos em estoque e armazenagem. Em um segundo momento, realizou-se um processo de seleção de um Estudo de Caso já existente no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com a problemática abordada neste trabalho.

Como terceira etapa buscou-se efetuar um recorte do Estudo de Caso abordado, com o intuito de elaborar a Discussão Crítica. A quarta e última etapa deste processo metodológico, sustenta-se a partir de Creswell (2007) que aponta como um caminho para a pesquisa qualitativa deste trabalho, uma vez que a “literatura quando apresentada no final do estudo, ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”.

Essa abordagem destaca enfatiza a importância da metodologia qualitativa na pesquisa, onde a teoria é fundamental na realidade por meio da comparação entre as teorias apresentadas na fundamentação do estudo e aquelas encontradas no conteúdo analisado.

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

Caracterização da Empresa

A empresa investigada revela um desafio comum enfrentado por muitas empresas de pequeno e médio porte: a falta de recursos humanos capacitados para lidar com questões logísticas, como gestão de estoque e armazenagem.

A falta de profissionais capacitados para lidar com questões logísticas pode representar um desafio significativo para empresas de pequeno e médio porte. Ao investir na capacitação da equipe ou buscar soluções alternativas pode ajudar a empresa a superar esses desafios e melhorar sua eficiência operacional.

Relato de Caso

Esta releitura tem como propósito analisar o estudo de caso na empresa Tito Embalagens, extraído do banco de dados do Google Acadêmico, tendo sido elaborado por Elis Araújo de Souza. A partir desse estudo fez-se o recorte das páginas 16 a 18, apresentado a seguir.

“Para elaboração do estudo de caso foi aplicado um questionário na empresa Tito Embalagens situada na cidade de Lins - SP no ramo de comércio varejista de embalagem, com intuito de verificar como se é realizado o sistema de gestão de estoque e armazenagem. Com base no questionário, o primeiro assunto a ser abordado é a gestão de estoques, que se tornou ponto chave para lucratividade e competitividade no mercado. Visando ter um processo de estocagem vantajoso é necessário aplicar todas as técnicas, conceitos e princípios para se saber quais itens e quando pedir, quantos são necessários, como e onde serão armazenados. A empresa em análise não utiliza o método de classificação ABC, portanto não se sabe qual importância dar aos itens que estão esgotados ou acabando no estoque, ou seja, qual deles precisará ser comprado primeiro e quais deles mesmo tendo esgotado ainda podem esperar para serem comprados. O estoque de segurança e ponto de pedido também não são utilizados pela empresa devido à falta de profissional especializado.

O lote econômico de compra é aplicado, porém não de forma correta, pois não é analisada a venda de item a item para saber o LEC e sim é feito o levantamento mensal do faturamento geral da empresa para saber o quanto poderá ser utilizado para efetuar compras e o quanto vai ser usado para outros fins. O tempo de reposição também não tem uma aplicação satisfatória, pois muitas vezes é realizada a compra quando o produto já está esgotado, então não tem uma programação e acabam comprando uma quantidade menor em um distribuidor que tem o preço maior que o da fábrica para não ficar sem o produto até que chegue a compra realizada. Devido

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

a não implantação desse sistema e a quantidade de produtos que chega a mais de três mil itens, as faltas de produtos são inevitáveis. As faltas ocorrem semanalmente, mas não é sempre o mesmo produto, há uma variação dos itens faltantes, porém, sempre precisam fazer uma reposição de emergência.

O entrevistado afirma que para fazer a reposição dos mesmos usa de sua experiência que foi adquirida no decorrer dos anos, ele foi acompanhando o consumo de cada produto e foi se baseando para a necessidade de aumento ou diminuição de compra de cada produto, afirma ainda que é uma forma “rudimentar” de realizar as compras, mas foi dessa forma que conseguiu detectar quais produtos tem mais ou menos giro. O tempo de reposição depende muito do prazo negociado com o fornecedor, eles têm um prazo médio de trinta e cinco dias, porém há empresas que tem um mínimo de compras mais alto do que o capital disponível pela empresa, nesse caso a reposição é realizada entre quarenta e cinco ou sessenta dias, mesmo tendo que pagar com trinta e cinco dias. Essas compras são realizadas para serem consumidas dentro do prazo de pagamento ou pelo menos trinta dias para que possam iniciar um novo processo de compras.

Ainda segundo o entrevistado, as compras são realizadas levando em conta o feeling natural do mesmo e a comparação da compra anterior com o que está faltando em estoque. No questionário foi abordado também um segundo assunto que é em relação à armazenagem dos produtos na empresa. A armazenagem é um tópico importantíssimo para as empresas, pois ela define como o armazém vai ser otimizado para ter uma armazenagem correta, que utilize todos os espaços necessários e vai definir onde é o melhor local para alocação dos itens recebidos, pois esse é o primeiro passo a ser definido após o recebimento dos mesmos seja no armazém ou no centro de distribuição.

Na empresa em questão a armazenagem é realizada em porta paletes e alguns itens em paletes que ficam no chão, não é adotado um critério específico para a realização da mesma, pois os itens não são codificados e classificados no sistema, portanto eles são armazenados a olho e quando chegam produtos novos tentam mantê-los no mesmo local onde os antigos estão alocados, mesmo sem a implantação do sistema pode-se considerar que é um sistema de armazenagem fixa, pois os produtos são alocados sempre nos mesmos lugares.

A armazenagem adotada é a centralizada, a empresa possui um armazém que fica bem próximo da loja de varejo, portanto não gera custos excessivos. É feito uma relação de itens que estão esgotando na loja de varejo e é passado para o depósito onde esses itens são separados e transportados até o local da reposição. Essas listas são feitas manualmente, não é feito uma nota

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

de saída no armazém para a loja isso acaba interferindo no controle do estoque, pois não há um controle do que entra e sai.

Nesse armazém também é realizado vendas a consumidores finais, essas sim são registradas no sistema, porém não há um acompanhamento da diminuição do estoque, pois ele não é atualizado quando chegam mercadorias e quando são vendidas ou encaminhadas para a reposição da loja. A empresa não realiza inventários que é um método que ajudaria bastante a iniciar a implantação da gestão de estoques e armazenagem.

A empresa possui uma armazém que foi projetado para esse fim com estruturas porta paletes sem maquinários, o armazenamento é realizado manualmente. A armazenagem é centralizada e não é aplicada nenhuma forma de classificação de materiais e codificação de produtos. Dentro do armazém os produtos são separados da seguinte forma: tudo que é papel que pode molhar, sujar, rasgar ficam armazenados em um único corredor; sacos plásticos, de lixo e tudo que está relacionado a plástico em outro e produtos de limpeza que podem vazar, furar, corroer, etc. ficam em outro para que não haja perda de produtos ou avarias.

Para localizar os produtos no armazém é necessário procurá-los sem auxílio do sistema, normalmente o responsável pela conferência na chegada e armazenagem é o único que realiza esta atividade, pois ele já conhece e sabe localizar os produtos com maior agilidade e rapidez. Na análise do questionário pode se observar que a empresa não tem um capital pré-definido para investimentos em estoque de mercadorias, o método utilizado para realização de compras é o estoque mínimo que o proprietário que é quem realiza as compras afirma que é através de um “feeling” natural, devido à experiência que ele tem no mercado e baseado no que ele comprou anteriormente, porém devido ao grande número de itens sempre ocorre falta de produtos mesmo realizando compras de emergência, pois não há um acompanhamento eficiente do estoque de produto. A empresa tem um software de gestão de estoque à disposição, mas não o utiliza porque não tem como fazer um investimento em profissionais especializados e mudanças que serão necessárias para aplicá-lo com eficácia e eficiência. No armazém há um funcionário responsável pelo recebimento de mercadorias e outro responsável por registrá-las no sistema, no recebimento de mercadorias, sendo o armazenamento realizado manualmente sempre no mesmo local e colocando os produtos novos sempre atrás ou embaixo dos antigos. Nesse mesmo sistema também fica registrado todas as saídas de produtos por intermédio de vendas que são acompanhadas de notas que automaticamente vai baixando o estoque daquilo que foi cadastrado. Para a realização de compras é feito um levantamento manual semanalmente

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

porque não há um cálculo e é preciso analisar o consumo da semana para saber se é preciso efetuar uma nova compra ou não e muitas vezes o produto acaba antes da realização do mesmo. A classificação ABC não é aplicada para saber a importância dos produtos porque como não é realizado um inventário não há como analisar quais os produtos saem mais, quais os que têm vendas significativas e quais demoram mais tempo para serem vendidos, portanto as compras são sempre realizadas com base nos produtos que estão acabando ou já acabaram. Observou-se também que não sabe o quanto lhes custa o processo de armazenagem, quanto tem de produto obsoleto e quanto custa o descarte de produtos vencidos. A empresa relata também que ocorrem atrasos na entrega de mercadorias gerando alguns problemas com seus clientes, pois acabam não conseguindo entregar na data combinada e algumas vezes perdem a venda porque o cliente não quer esperar por mais tempo. Se houvesse a implantação de um sistema de gerenciamento do estoque eles têm ciência que agilizariam e muito a reposição de produtos de forma correta, evitando que acabassem no estoque para ainda terem que esperar o prazo de entrega do fornecedor para conseguir fazer a reposição. Devido a essa deficiência o proprietário afirma que tem muito prejuízo pois acaba efetuando compras em distribuidores que vendem praticamente no mesmo preço que ele e sua margem de lucro fica limitada até que consiga realizar a compra do produto faltante e sua chegada na empresa para reposição do estoque”.

Análise Crítica

A pesquisa realizada na empresa Tito Embalagens revela a importância crítica do processo de gestão de estoques e armazenagem para o sucesso e desenvolvimento das empresas. A deficiência nesse sistema pode resultar em uma série de prejuízos, que vão desde perdas financeiras até insatisfação dos clientes. Algumas razões pelas quais deve-se acompanhar e melhorar o sistema de gestão de estoques e armazenagem são essenciais: Organização e eficiência operacional, Redução de custos, Satisfação do cliente, tomadas de decisão informada e Adaptação às mudanças do mercado. Conforme citado no corpo deste trabalho, Ballou (2012), enfatiza que o uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística.

Considerações

A gestão eficaz de estoque e armazenagem é realmente fundamental para o sucesso das empresas, especialmente em um ambiente competitivo. A capacidade de executar planos

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

estratégicos e inovar pode proporcionar uma vantagem significativa, aumentando tanto a credibilidade junto aos clientes quanto a satisfação própria em termos de lucros. Muitas vezes, os gestores subestimam a importância do controle de estoque para o crescimento sustentável da empresa, mas é essencial entender que o estoque não é apenas uma questão de armazenar produtos, mas sim uma parte crucial da cadeia de suprimentos e do sucesso geral do negócio.

O controle eficaz do estoque é um fator essencial para a credibilidade e o crescimento econômico de uma empresa. Através das pesquisas realizadas, fica claro que o estoque desempenha um papel indispensável na composição e operação de uma empresa. Especialmente em um ambiente onde os preços dos produtos podem variar, é compreensível que os compradores querem estocar itens adquiridos a preços de bala, o que pode ajudar a manter os preços equilibrados quando repassados aos clientes. Uma gestão eficiente do estoque pode reduzir as perdas e aumentar as chances de lucro, pois uma boa rotatividade de produtos diminui o risco de obsolescência e desperdício. Isso não apenas contribui para a estabilidade econômica da empresa, mas também para a satisfação do cliente, pois garante a disponibilidade dos produtos quando necessários.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2012.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009

MOURA, Reinaldo A. **Armazenagem: Do Recebimento à Expedição em Almoarifados ou Centros de Distribuição**. São Paulo: IMAN, 2008.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Gestão Estratégica da Armazenagem**. São Paulo: Aduaneiras, 2011. YIN,

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: VISANDO REDUÇÃO DE CUSTOS

Autor: Costa, Samara Maria da. Lima. Claudinete Salvato. Págs. 24-46

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Custódio, Giovanna Pereira Calderaro.

Leonetti, Claudio.

RESUMO

Este artigo científico tem como foco central a gestão da inovação e suas estratégias de implementação nas organizações contemporâneas. Com base em extensa revisão bibliográfica e análise de estudos de caso, o estudo explora como as empresas podem efetivamente incorporar a gestão da inovação em sua cultura organizacional e práticas operacionais. A pesquisa destaca a importância de uma abordagem proativa e orientada para o futuro, que promova a criatividade, a experimentação e a adaptação às mudanças do ambiente de negócios. Para o desenvolvimento deste trabalho serão utilizadas as seguintes perguntas de pesquisa: como as estratégias como a criação de ambientes de trabalho colaborativos colaboram com a empresa? O estímulo à diversidade de ideias e a alocação de recursos específicos para atividades de inovação são discutidas como elementos-chave para o sucesso nesse processo? .Com isso, o papel crucial da liderança visionária e do alinhamento estratégico entre as metas de inovação e os objetivos organizacionais é enfatizado. Ao adotar estratégias, as organizações podem fortalecer sua capacidade de resposta às demandas do mercado, impulsionar a criação de valor e manter uma posição competitiva sustentável em um ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução. A inovação é essencial para o sucesso das organizações no mundo atual.

Palavras-chave: Estratégias; Implementação; Criatividade; Experimentação; Liderança Visionária.

Introdução

A busca incessante por competitividade e sustentabilidade em um cenário econômico global marcado por rápidas transformações tecnológicas e sociais tem levado as organizações a repensarem suas práticas e estruturas. Nesse contexto, a inovação torna-se uma das principais ferramentas estratégicas para a diferenciação e o crescimento sustentável das empresas. No Brasil, instituições como a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) vêm desenvolvendo políticas e ações para promover a inovação como motor do desenvolvimento econômico e social.

Autores como José Carlos Barbieri (1990) e Maria Thereza Fleury (2002) reforçam que a inovação não pode mais ser vista como uma atividade esporádica, restrita ao departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Ela deve estar integrada às práticas cotidianas da organização, incorporada à cultura empresarial e alinhada com seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, surge a necessidade de estruturar a chamada "gestão da inovação", uma abordagem sistêmica voltada à criação, desenvolvimento e implementação de novos processos, produtos, serviços ou modelos de negócio.

Paralelamente, órgãos governamentais como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) têm desempenhado papel importante ao fomentar projetos que buscam difundir a cultura da inovação, como o programa UTFinova da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), voltado à capacitação de servidores e empresários para a implantação da gestão da inovação.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2005), a construção de uma economia baseada no conhecimento requer a articulação entre atores sociais, instituições de pesquisa e o setor produtivo. Por isso, a gestão da inovação deve estar ancorada em uma abordagem colaborativa, capaz de promover o compartilhamento de conhecimentos e a valorização da diversidade de ideias. Assim, a presente pesquisa propõe-se a discutir, com base em uma fundamentação teórica robusta e em estudos empíricos, os principais elementos para uma gestão da inovação eficaz.

A investigação é guiada pelas seguintes questões: como ambientes de trabalho colaborativos contribuem para o sucesso das práticas inovadoras? De que forma a diversidade de ideias e a liderança visionária podem fomentar a inovação contínua? E quais os principais obstáculos enfrentados pelas empresas brasileiras nesse processo?

Por meio da análise desses aspectos, o artigo pretende contribuir para o avanço do debate sobre a inovação nas organizações, oferecendo subsídios teóricos e práticos que possam orientar

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

a formulação de políticas internas, estratégias gerenciais e ações voltadas à consolidação de uma cultura verdadeiramente inovadora.

Gestão da Inovação

A gestão da inovação pode ser definida como o conjunto de práticas sistemáticas destinadas a promover, organizar, direcionar e monitorar processos de inovação dentro das organizações. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação exige mais do que criatividade espontânea; ela demanda processos estruturados, recursos alocados, metodologias ágeis e ambientes propícios à experimentação. No cenário brasileiro, autores como Torkomian (2009) e Terra (2005) argumentam que a gestão da inovação deve ser vista como uma competência organizacional crítica, relacionada à sobrevivência e competitividade no longo prazo.

Segundo Fleury e Fleury (2003), a inovação bem-sucedida está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento de competências essenciais, que envolvem tanto o domínio de tecnologias quanto a capacidade de articulação organizacional. A inovação, nesse sentido, deixa de ser um ato isolado e passa a constituir uma diretriz estratégica, influenciando desde o planejamento até a execução das atividades operacionais.

No Brasil, embora haja uma crescente conscientização sobre a importância da inovação, a sua gestão ainda encontra barreiras significativas, como a escassez de recursos financeiros, a falta de profissionais qualificados, a ausência de uma cultura voltada ao risco e a desarticulação entre o setor produtivo e os centros de pesquisa (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Portanto, gerir a inovação requer o desenvolvimento de mecanismos que estimulem a geração de ideias, a sua seleção criteriosa e a transformação dessas ideias em resultados concretos — sejam novos produtos, processos, serviços ou modelos de negócio. Trata-se, assim, de uma atividade contínua e transversal, que deve permear toda a organização.

Abordagem Proativa e Orientada para o Futuro

Uma das principais características das organizações inovadoras é a adoção de uma abordagem proativa e prospectiva. Isso significa antecipar tendências, interpretar sinais fracos do ambiente externo, investir em inteligência competitiva e explorar oportunidades emergentes. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação floresce em contextos onde o conhecimento tácito

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

é compartilhado, transformado e aplicado de forma dinâmica, o que exige um ambiente de aprendizado contínuo e de abertura à mudança.

Em âmbito nacional, Terra (2005) destaca que organizações brasileiras bem-sucedidas em inovação tendem a valorizar práticas de gestão baseadas em futuro, como a realização de foresight, o uso de roadmaps tecnológicos e o investimento em competências antecipatórias. Tais práticas são fundamentais para lidar com um ambiente de negócios volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA).

Além disso, como apontado por Schlemmer e Saccol (2008), é preciso desenvolver uma cultura interna que legitime o erro como parte do processo de aprendizado, pois a inovação está inevitavelmente associada ao risco e à experimentação.

Importância da Liderança Visionária

A liderança visionária é um dos pilares da gestão da inovação. Líderes inovadores atuam como agentes de transformação, capazes de inspirar equipes, mobilizar recursos e direcionar esforços para metas ousadas e disruptivas. Segundo Amato Neto (2000), o papel do líder inovador vai além da supervisão técnica; ele é um articulador de redes, promotor de confiança e incentivador do conhecimento coletivo.

Torkomian (2009) reforça que líderes visionários são essenciais para o rompimento com modelos mentais tradicionais e para o fomento de uma cultura voltada à inovação. Eles devem ser capazes de equilibrar o incentivo à autonomia criativa com a necessidade de resultados mensuráveis, criando condições para que ideias sejam testadas, refinadas e aplicadas com efetividade.

Em estudos conduzidos por Fleury e Fleury (2003), verificou-se que empresas brasileiras com lideranças engajadas com a inovação apresentaram melhor desempenho em ambientes de alta competitividade. Portanto, a liderança inovadora está fortemente correlacionada com o êxito das estratégias organizacionais de longo prazo.

Implementação da Gestão da Inovação

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

Este capítulo detalha como as organizações podem implementar a gestão da inovação de forma eficaz, com base nas estratégias discutidas no artigo. Será apresentada uma abordagem estruturada que abrange a criação de ambientes de trabalho colaborativos, o estímulo à diversidade de ideias, a alocação de recursos específicos, o papel da liderança visionária e o alinhamento estratégico entre as metas de inovação e os objetivos organizacionais.

Criação de Ambientes de Trabalho Colaborativo

A colaboração é uma das molas propulsoras da inovação. Ambientes de trabalho colaborativos favorecem a troca de ideias, a cocriação de soluções e a integração de conhecimentos diversos. Para Amato Neto (2000), a colaboração interfuncional e intraorganizacional é essencial para o desenvolvimento de redes de inovação e ecossistemas produtivos mais dinâmicos.

No ambiente interno, empresas podem investir na reorganização dos espaços físicos, na criação de suas multidisciplinares, no uso de ferramentas digitais de gestão colaborativa e no estímulo à participação de todos os níveis hierárquicos nos processos decisórios.

Estímulo à Diversidade de Ideias

A diversidade de ideias é fundamental para a criatividade organizacional. Segundo D’Almeida (2012), equipes compostas por profissionais com diferentes formações, vivências e culturas tendem a gerar soluções mais criativas, complexas e eficazes. Assim, promover a diversidade não é apenas uma questão de equidade, mas uma estratégia deliberada de inovação.

Práticas como recrutamento inclusivo, programas de mentoria, rodas de conversa e hackathons podem ampliar a diversidade de perspectivas e aumentar o potencial inovador das equipes.

Alocação de Recursos para Atividades de Inovação

A inovação requer investimentos. Recursos financeiros, humanos e tecnológicos devem ser alocados de forma estratégica e contínua. Para Tidd et al. (2008), a existência de orçamento específico para projetos de inovação é um dos principais indicadores da maturidade inovadora de uma organização.

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

Além disso, as empresas precisam garantir que seus colaboradores tenham tempo dedicado a iniciativas de inovação, bem como acesso a ferramentas, laboratórios e tecnologias de suporte à experimentação.

Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico entre as metas de inovação e os objetivos organizacionais constitui um dos pilares essenciais para a eficácia das iniciativas inovadoras dentro das empresas. Trata-se de assegurar que os esforços voltados à inovação estejam em consonância com o direcionamento estratégico da organização, evitando que se tornem iniciativas isoladas, fragmentadas ou sem aderência aos resultados esperados. A ausência desse alinhamento pode comprometer a efetividade das inovações, reduzindo seu impacto no desempenho organizacional de médio e longo prazos.

Fleury e Fleury (2003) apontam que a inovação, quando integrada de forma coerente à estratégia empresarial, tem potencial para criar vantagens competitivas sustentáveis, por meio da geração de valor, do desenvolvimento de capacidades únicas, da eficiência operacional e da ampliação da presença de mercado. Esse processo implica, portanto, enxergar a inovação como um componente estrutural do modelo de negócios e não apenas como uma função departamental restrita ao setor de P&D.

Para que o alinhamento estratégico se concretize de maneira plena, é necessário que a organização integre a dimensão da inovação em todas as fases do planejamento estratégico — da análise do ambiente ao desdobramento das metas operacionais. Isso requer mapear tendências tecnológicas, identificar lacunas e oportunidades no mercado, antecipar comportamentos de consumo, definir objetivos claros para atividades de inovação e estabelecer critérios para avaliação de resultados. Terra (2005) enfatiza que esse alinhamento demanda o envolvimento de todos os níveis organizacionais, desde a alta gestão até as equipes operacionais, por meio de uma comunicação eficaz e uma liderança comprometida com a visão de futuro.

Além disso, o alinhamento estratégico da inovação deve ser sustentado por estruturas organizacionais flexíveis, sistemas de gestão que favoreçam a experimentação e ambientes de

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

aprendizagem contínua. Conforme observa Torkomian (2009), a inovação só se torna efetivamente estratégica quando é incorporada à lógica organizacional de forma transversal, afetando desde o desenho das funções, o sistema de recompensas e reconhecimento, até os critérios de alocação de recursos financeiros e humanos.

Um aspecto fundamental é a criação de indicadores específicos para mensuração da contribuição da inovação ao desempenho global da organização. Esses indicadores podem incluir tanto métricas quantitativas — como número de novos produtos lançados, receitas oriundas de inovações, retorno sobre investimento (ROI) em inovação, número de patentes registradas — quanto qualitativas — como a percepção de valor pelos clientes, melhoria na imagem institucional ou fortalecimento da cultura inovadora.

Outro fator determinante para o sucesso do alinhamento é a governança da inovação. Empresas que estruturam comitês de inovação, conselhos estratégicos ou núcleos de inovação interna conseguem integrar mais eficazmente as iniciativas inovadoras ao planejamento estratégico da organização, promovendo uma gestão mais integrada, coesa e adaptativa. Segundo Amato Neto (2000), essa articulação entre diferentes áreas da empresa é essencial para garantir sinergia entre os projetos e coerência com os objetivos organizacionais.

Importante destacar que o alinhamento estratégico da inovação não deve ser estático, mas dinâmico e adaptável, refletindo as mudanças no ambiente externo e nos próprios objetivos organizacionais. À medida que o contexto competitivo evolui, é fundamental revisar constantemente os direcionamentos estratégicos, ajustando as ações inovadoras para garantir sua relevância e eficácia.

Por fim, cabe mencionar que esse alinhamento só se consolida plenamente quando a cultura organizacional internaliza a inovação como valor central. Organizações que incentivam o pensamento crítico, a autonomia criativa, a valorização do conhecimento e a experimentação tendem a alinhar de forma mais natural seus objetivos estratégicos às práticas de inovação.

Criação de Ambientes Colaborativos

A criação de ambientes colaborativos dentro das organizações é um fator determinante para o sucesso da gestão da inovação. Tais ambientes não apenas incentivam a cooperação entre equipes, mas também promovem o intercâmbio de ideias, a interdisciplinaridade e a construção

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

coletiva de soluções, elementos fundamentais para o desenvolvimento de projetos inovadores. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado de maneira dinâmica nas interações sociais, sendo os ambientes colaborativos o espaço privilegiado para esse tipo de troca.

No contexto organizacional brasileiro, Terra (2005) destaca que ambientes colaborativos vão além da disposição física ou uso de tecnologia: dizem respeito à construção de uma cultura baseada na confiança, na transparência e na valorização da contribuição de cada indivíduo. Para isso, é necessário que a organização promova mecanismos que incentivem o diálogo aberto, a horizontalidade nas relações e a integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos.

A arquitetura dos espaços de trabalho também desempenha um papel importante. Escritórios abertos, áreas comuns de convivência, salas de reunião criativas e espaços de inovação (como labs ou hubs internos) são exemplos de estratégias que contribuem para um ambiente colaborativo. Contudo, mais importante do que o espaço físico é o incentivo cultural ao compartilhamento de ideias e ao trabalho em equipe.

O uso de ferramentas digitais também potencializa a colaboração, especialmente em ambientes híbridos ou remotos. Plataformas de gestão de projetos, redes sociais corporativas, softwares de comunicação síncrona e assíncrona, entre outros, facilitam a troca de informações, a realização de reuniões ágeis e a integração entre equipes distribuídas.

Segundo Amato Neto (2000), a criação de ambientes colaborativos é essencial para a formação de redes de inovação dentro e fora da empresa, o que amplia o acesso a conhecimentos, recursos e parceiros estratégicos. Essas redes aumentam a capacidade da organização de responder a demandas complexas de forma ágil e criativa.

Por fim, é fundamental que esses ambientes sejam sustentados por políticas institucionais que incentivem o comportamento colaborativo, como programas de reconhecimento em equipe, metas compartilhadas, indicadores coletivos de desempenho e treinamentos focados em competências socioemocionais. Com isso, a organização fortalece seu capital social interno, promovendo um ecossistema propício à inovação contínua.

Estímulo à Diversidade de Ideias

A diversidade de ideias é um dos elementos-chave para o florescimento da inovação nas organizações. Ao reunir indivíduos com diferentes experiências, formações, origens culturais e

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

visões de mundo, cria-se um ambiente propício ao surgimento de soluções criativas e disruptivas. A heterogeneidade cognitiva é, portanto, um diferencial estratégico, capaz de impulsionar o pensamento crítico, o questionamento de padrões estabelecidos e a geração de alternativas inovadoras.

Segundo D’Almeida (2012), a inovação está diretamente ligada à capacidade da organização de absorver e recombinar conhecimentos distintos, o que só é possível quando há abertura para a diversidade. No contexto brasileiro, esse aspecto assume ainda maior relevância diante da pluralidade étnica, regional e socioeconômica do país, que pode ser explorada de maneira estratégica para criar soluções mais adequadas à realidade local e global.

Entre as estratégias para fomentar a diversidade de ideias, destaca-se, em primeiro lugar, o recrutamento inclusivo. Processos seletivos que buscam atrair talentos com perfis variados — tanto do ponto de vista técnico quanto comportamental — contribuem para compor equipes multidisciplinares e complementares. Além disso, programas de diversidade e inclusão são fundamentais para garantir que esses talentos sejam não apenas admitidos, mas também integrados e valorizados em sua individualidade.

A criação de espaços de escuta ativa também é essencial. Fóruns, comitês, rodas de conversa e pesquisas internas são instrumentos que permitem capturar percepções e sugestões vindas de diferentes áreas da organização. Conforme apontam Fleury e Fischer (1996), o reconhecimento e o respeito às diferenças individuais ampliam o repertório coletivo e criam um clima organizacional mais aberto à inovação.

Outras práticas eficazes incluem a realização de workshops, hackathons e sessões de brainstorming interdepartamentais, que promovem a convivência entre profissionais de áreas distintas e incentivam a construção conjunta de soluções. Essas atividades devem ser mediadas por facilitadores treinados, que garantam a escuta equitativa e o aproveitamento efetivo das contribuições de todos os participantes.

Por fim, é importante que a diversidade seja reconhecida como um valor estratégico, refletido nas políticas de gestão de pessoas, nos indicadores de desempenho e nas metas organizacionais. Organizações que promovem a diversidade de forma genuína tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, resiliência e competitividade em contextos incertos e mutáveis.

Considerações

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

Ao longo deste estudo, foi possível constatar que a gestão da inovação configura-se como um dos pilares estratégicos centrais para a sustentabilidade e competitividade das organizações contemporâneas. Em um cenário global marcado por rápidas transformações tecnológicas, instabilidade econômica e mudanças nos padrões de consumo, inovar deixou de ser uma escolha opcional para tornar-se um imperativo organizacional. Empresas que não incorporam sistematicamente a inovação em suas práticas correm o risco de se tornarem obsoletas diante da velocidade com que o ambiente externo evolui.

Com base em uma revisão bibliográfica robusta, aliada à análise crítica de experiências bem-sucedidas em organizações públicas e privadas, foram destacados os principais elementos que compõem um sistema eficaz de gestão da inovação. Entre eles, merecem atenção especial: a criação de ambientes colaborativos que favoreçam a troca de ideias e o trabalho em equipe; o estímulo à diversidade cognitiva e cultural como forma de ampliar o repertório criativo; a alocação estruturada de recursos financeiros, humanos e tecnológicos voltados para a inovação; a liderança visionária como condutora do processo; e o alinhamento estratégico entre as iniciativas inovadoras e os objetivos organizacionais.

Tais componentes, quando integrados de forma coerente, criam uma base sólida para que a inovação não apenas aconteça de forma pontual, mas seja transformada em um processo contínuo, gerador de valor sustentável. Como observa Torkomian (2009), a inovação eficaz é aquela que se enraíza na cultura organizacional e que se manifesta na forma como a empresa aprende, compartilha conhecimento, toma decisões e responde às oportunidades e ameaças do mercado.

Contudo, a realidade das organizações brasileiras impõe desafios concretos à implementação da gestão da inovação. Dentre os principais obstáculos identificados, destacam-se: a resistência cultural à mudança e ao risco; a ausência de políticas internas que incentivem a experimentação; a limitação de recursos para investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D); e a fragilidade da articulação entre empresas, universidades, centros de pesquisa e demais atores do sistema nacional de inovação. Como apontam Lastres e Cassiolato (2005), enfrentar tais barreiras requer não apenas políticas públicas articuladas e consistentes, mas também uma mudança de mentalidade por parte dos gestores e líderes empresariais.

Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem temas ainda pouco explorados na literatura nacional, tais como:

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

- A relação entre estilos de liderança e os níveis de inovação nas organizações brasileiras;
- O impacto das redes colaborativas interorganizacionais na capacidade inovadora das empresas;
- Comparações entre setores industriais, de serviços e do agronegócio no que tange às práticas de inovação;
- Estudos longitudinais que avaliem a evolução da maturidade em gestão da inovação no Brasil;
- A contribuição da inovação aberta, das startups, dos ambientes de coworking, das universidades e dos centros tecnológicos na dinamização do ecossistema de inovação empresarial.

Conclui-se, portanto, que a gestão da inovação, quando compreendida como uma competência organizacional estratégica, tem o poder de transformar realidades internas e externas, promover o desenvolvimento econômico, fomentar a competitividade sistêmica e gerar soluções criativas e sustentáveis para os desafios do século XXI. O investimento contínuo em inovação não deve ser visto apenas como uma vantagem competitiva, mas como um compromisso ético com o futuro das organizações, da sociedade e do planeta.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. Cooperação interempresarial e inovação: modelos, práticas e redes de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- D'ALMEIDA, R. A. Gestão estratégica da inovação: uma abordagem baseada na construção coletiva do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2003.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Inovação e sistemas locais no contexto da globalização: algumas experiências brasileiras*. Revista de Economia Contemporânea, v. 9, n. 2, p. 273-306, 2005.
- LASTRES, H. M. M. *A construção social da inovação: inovação e desenvolvimento no contexto da globalização*. Rio de Janeiro: Ipea, 2007.

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHLEMMER, E.; SACCOL, A. Z. *Ambientes virtuais de aprendizagem e aprendizagem organizacional: conexões e perspectivas para a inovação*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 185-209, 2008.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TORKOMIAN, A. L. V. Gestão da inovação tecnológica: uma abordagem estratégica. São Paulo: Editora da Unesp, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Custódio, Giovanna Pereira Calderaro. Leonetti, Claudio. Págs 47-58

PRÁTICAS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL: O TRABALHO COM CRIANÇAS DO TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA) NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Silva, Livia Aparecida Rodrigues e
Guimarães, Josiane Cristina

RESUMO

O presente estudo apresenta discussões sobre as dificuldades da inclusão do aluno com Transtorno do Espectro Autista (TEA) na Educação Infantil e os desafios dos professores para garantirem a qualidade no atendimento a estes alunos em sala de aula. Bebês e crianças com TEA apresentam diferenças e particularidades que requerem propostas pontuais e isso se aplica também no cotidiano das escolas da infância. Assim, atuar com intencionalidade requer estudos e direcionamentos específicos. O objetivo deste artigo é analisar as dificuldades e os desafios da inclusão de crianças com TEA na Educação Infantil e explorar as estratégias e práticas pedagógicas que promovem a aprendizagem e a participação social das crianças com TEA, além de apresentar uma discussão sobre o papel do professor como mediador no processo de inclusão, enfatizando a importância da formação continuada dos professores para atender às necessidades das crianças com TEA. A metodologia é constituída por pesquisa bibliográfica, artigos, livros e publicações. Os resultados da pesquisa indicam que a inclusão de crianças com TEA na Educação Infantil é um processo complexo que exige um esforço conjunto da escola, da família e da comunidade, sendo fundamental que os professores estejam preparados para lidar com as características do TEA e implementar estratégias pedagógicas que atendam às necessidades individuais de cada criança.

Palavras-Chave: Crianças; TEA; Educação Infantil; Escola; Desafios; Inclusão.

INTRODUÇÃO

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) é uma condição neurobiológica que afeta a comunicação, o comportamento e a interação social das pessoas que o possuem, no contexto educacional, o trabalho com crianças com TEA representa um desafio significativo para as escolas da infância, demandando abordagens e intervenções específicas que garantam o pleno desenvolvimento desses indivíduos. Neste sentido, esta pesquisa tem como propósito apresentar estudos sobre o trabalho com crianças com TEA no cotidiano das escolas da infância, bem como propor intervenções que assegurem seus direitos de aprendizagem e experiências significativas durante o período da Educação Infantil.

O trabalho com Crianças com TEA no Cotidiano das Escolas da Infância, que muitas vezes apresenta desafios complexos diante da diversidade e especificidade de necessidades desses alunos que requer uma abordagem individualizada e adaptada, que leve em consideração suas características, interesses e necessidades, habilidades e desafios.

59

PRÁTICAS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL: O TRABALHO COM CRIANÇAS DO TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA) NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Autor: Silva, Livia Aparecida Rodrigues e; Guimarães, Josiane Cristina. Págs 59-74

O tema deste estudo busca apresentar reflexões e questionamentos sobre o verdadeiro papel que a educação especial e a inclusão têm na aprendizagem e na vida da criança desde os anos iniciais escolares até a vida adulta.

Sendo muito importante também que a família da criança a apoie para que possa se desenvolver e aprende a lidar com seus medos não só em seu meio, mas também na escola visto que é onde a criança tem seu primeiro contato com outras crianças e que aprende a respeitar as diferenças do outro, e onde começa a conhecer o mundo com outros olhos e perceber que tem muitos direitos, mas também tem seus deveres como cidadão.

E na escola com a ajuda do educador que é uma figura de total importância para que tudo caminhe bem, pois no ambiente escolar o professor é a figura afetiva que transmite novos conhecimentos e que auxilia o aluno não só na aprendizagem, mas também em todos os seus conflitos sociais e pessoais, com intuito de encaminhar essas crianças para o melhor percurso de seu futuro, e é por meio de um bom convívio tanto escolar como na sociedade que a criança especial deve encontrar apoio para juntos alcançar todos os seus objetivos.

Onde o principal objetivo deste trabalho é entender como funciona a educação especial e inclusiva, e como se dá à inclusão de crianças com necessidades especiais na rede de ensino escolar, e a importância da ludicidade para uma aprendizagem mais leve, identificando metodologias que contribuem para a inclusão na educação infantil. Analisar a capacitação e formação dos professores da educação especial. E para a conclusão da pesquisa foi abordado um breve conceito do que é a inclusão e educação especial por meio do lúdico, destacando os desafios encontrados pela comunidade escolar.

A EDUCAÇÃO ESPECIAL E INCLUSIVA NA ESCOLA

A educação inclusiva, conforme apontam diversas pesquisas, estará cada vez mais presente nas salas de aula. Contudo, é evidente que muitas escolas ainda carecem da estrutura e de materiais necessários para adaptar as atividades aos alunos que necessitam de atendimento especializado. Apesar das dificuldades enfrentadas no ambiente escolar, é necessário compreender que a educação é um direito universal, garantido por lei e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), e deve ser acessível a todos, independentemente de suas necessidades.

Em relação à educação especial, o artigo 3º da Resolução CNE/CEB Nº 2, de 11 de setembro de 2001 especifica que:

Por educação especial, modalidade da educação escolar entende-se um processo educacional definido por uma proposta pedagógica que assegure recursos e serviços educacionais e especiais, organizados institucionalmente para apoiar, complementar, suplementar e, em alguns casos, substituir os serviços educacionais comuns, de modo a garantir a educação escolar e promover o desenvolvimento das potencialidades dos educandos que apresentem necessidades educacionais especiais, em todas as etapas e modalidades da educação básica (BRASIL- MEC/SEESP, 2001, p. 1)

A inclusão escolar não é só ter em sala um estudante que tem alguma necessidade especial matriculado, seja ela física ou psicológica, pois sabemos que dentro da escola podemos ter crianças e adolescentes com as mais variadas necessidades e naturezas. É necessário ter condição, estudo e estrutura para que todos os estudantes tenham garantidos seus direitos escolares, conforme asseguram as leis e determinações.

De acordo com a Lei 12.764 de 27 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012) para casos de diagnóstico comprovado, o aluno terá direito a acompanhamento especializado, não sendo submetido a tratamentos considerados desumanos ou degradantes e não estando privado nem de sua liberdade e convívio familiar. No entanto:

[...] a criança com o diagnóstico confirmado de autismo ou outros transtornos do desenvolvimento, matricular-se na escola não é uma tarefa fácil, devido às especificidades que apresenta (dificuldades na comunicação, na interação social e problemas no desenvolvimento de forma geral). Para a escola também não é, além de buscar as regulações necessárias ao cumprimento do direito da criança diante das necessidades jurídicas e das necessidades em termos de formação profissional, há a questão de convivência com os colegas que precisa ser trabalhada de forma esclarecedora, para que episódios de exclusão possam ser evitados (RIBEIRO, 2018, p. 17).

Os professores desses alunos precisam estar preparados para acolher e ensinar entendendo as necessidades de uma forma diferente, é sempre importante o professor conversar com a turma sobre o comportamento desse aluno com TEA, para que os próprios colegas possam ajudar nas atividades em sala de aula, e com isso o ambiente dentro da sala de aula e dentro da escola possa ser um ambiente acolhedor. É importante ressaltar que o aprender para o aluno com TEA deve ser uma aprendizagem acolhedora e sempre no seu tempo, não podemos cobrar desse aluno a quantidade e sim a qualidade do seu conhecimento. Como afirma Campbell:

O princípio fundamental da escola inclusiva é de que todos os alunos devem aprender juntos, sempre que possível, independentemente de quaisquer dificuldades ou diferenças que eles possam ter, pois, se aceitarmos alunos “deficientes” (não importa o grau) em uma escola para todos e se eles forem tratados de um modo excludente, teremos uma farsa inclusão. (Campbell, 2009, pág. 141 apud Pilatti; Kohnlein; Knorst; Stoer, 2012, pág. 190).

Precisamos ter consciência que é importante que o aluno seja incluído em todas as atividades que acontecem dentro da sala de aula. O aluno com TEA não pode ser apenas um telespectador, ele precisa aprender os conteúdos de forma adaptada quando necessário. A escola precisa ser um lugar de acolhimento para essas crianças e não somente um lugar que gera matrícula se os alunos não forem acolhidos de forma correta isso pode gerar para o aluno frustração e não somente ao educando como também a família que busca na escola o desenvolvimento igualitário para seu filho. O educando estando apenas matriculado na escola, não quer dizer que ele está participando das atividades e aprendendo, é importante que esses alunos com necessidades especiais estejam de fato aprendendo e socializando dentro do ambiente escolar para que possa ocorrer à socialização e não o distanciamento da criança é na escola, que é importantíssima no processo de construção, socialização do educando.

A educação é um direito de todos e que tem muito que se melhorar dentro da escola e fora dela, a inclusão está em fase de adaptação para que cada dia mais todos possam ser atendido de forma adequada, pois sabemos que com o passar dos anos o número de crianças com necessidades especiais será cada vez maior e os professores e equipe gestora e também toda a sociedade precisa aprender a conviver com as diferenças, buscar novas estratégias para que a inclusão e não somente à integração.

A educação passou a ser considerada como um direito, a partir da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Tal ideia foi reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 2010), que ainda ressalta, nos artigos 29 e 30, a Educação Infantil como primeira etapa da educação básica, sendo oferecida em creches e em pré-escolas, inclusive como direito para alunos com diagnóstico de autismo ou outras deficiências.

Não podemos deixar de falar que a família nesse processo é importante, ela precisa estar em união com a escola e com os educadores, sempre reforçando em casa que o que foi aprendido em sala de aula, realizar as atividades de tarefas que as professoras encaminham para casa, para que o aluno com necessidades especiais possa aprender e com isso formar um cidadão que independentemente de sua necessidade especial e ambiente saiba respeitar e conviver harmoniosamente com todos. Como afirma Cambuzzi:

É importante notar que as famílias são imprescindíveis no processo educacional dos filhos, pois, as crianças demonstravam que estavam desenvolvendo autonomia, conscientização do outro e a convivência em grupo. Lembra que vale salientar que é fator fundamental a parceria escola/família, pois são agentes de transformação em termos individuais e, coletivamente, favorecem a mudança de visão, ainda distorcida, que a sociedade tem à respeito do deficiente (Cambuzzi, 1998, p.90 apud Hollerweger; Catarina; 2014, pág. 06)

Assim entende-se que, todos os envolvidos no processo educacional devem se comprometer a ser uma figura atuante no desenvolvimento da criança, para que ele possa ter as mesmas oportunidades que uma criança que não tenha sido diagnosticada com TEA e assim ele possa ser um cidadão atuante na sociedade quando crescer.

Os responsáveis precisam ser o incentivador dessas crianças e participar de todos os momentos da sua vida para que ele possa crescer e ter o seu sucesso assim como as outras crianças. E também de estar sempre acompanhando na comunidade escolar externa que a escola proporcionar, e assim tornar a escola uma ferramenta que só tem a auxiliar a criança, assim se tornando um ambiente acolhedor, agradável e feliz sem qualquer tipo de preconceito.

TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA)

Conforme Mello (2007), Leo Kanner em 1943, foi o primeiro a descrever o autismo, no artigo intitulado “Distúrbios Autísticos do Contato Afetivo”, onde retrata um estudo feito com 11 crianças, iniciado em com início em 1938, ao descrever as peculiaridades encontradas, constatando as diferenças da esquizofrenia, Kanner relatou:

Dificuldades para desenvolver a linguagem; dificuldades no relacionamento com outras pessoas; dificuldades para aceitar as mudanças do ambiente; ecolalia; inversão pronominal; repetição de atos [...] medo extremado destas crianças no que se referia à alteração de sua rotina; qualquer mudança feita representava um transtorno para elas. (DIEHL, 2008, p. 83).

De acordo com as estatísticas no Brasil deve haver de 65.000 a 195.000 autistas, baseando-se em estudos realizados nas proporções internacionais, já que nenhum levantamento deste tipo foi realizado no país.

“Para uma criança autista, o corpo pode ser um objeto de angústia e de pânico, sobretudo se ele não é bem estimulado e compreendido. Por isso, é necessário que ele se torne um polo de segurança e estabilidade” (FERNANDES, 2008, p. 114).

As crianças e jovens diagnosticadas com TEA podem apresentar dificuldade de relacionar-se com outras crianças, e com isso ser que ficam isoladas durante o intervalo.

“Define-se autismo como um distúrbio do desenvolvimento com impacto múltiplo e variável em áreas nobres do desenvolvimento humano como as áreas de comunicação, interação social, aprendizado e capacidade de adaptação” (MELLO, 2001, p.16).

Outras características também podem ser observadas, é a criança ser muito agitada ser apegada a objetos e rotinas, além de uma série de alterações nos domínios comportamentais, perceptivo-motores e cognitivos. Há diversos graus do TEA, em formas mais graves, os pacientes apresentam sintomas como os de autodestruição, gestos repetitivos e raramente comportamento agressivo. Eles podem ser muito resistentes a mudanças, trabalham com ele, para que utilizem da criatividade na inovação de técnicas de ensino (GAUDERER, 1995).

De acordo com os médicos, as principais alterações encontradas em um Indivíduo com Transtorno do Espectro Autista (TEA) são: problemas de comunicação, problemas de interação social e o interesse por atividades restritas, repetitivas e estereotipadas. Os movimentos corporais são muito comuns: envolvem mãos (bater palmas, estalar os dedos), ou todo o corpo (balançar-se, inclinar-se repentinamente ou oscilar o corpo), além de anormalidades de postura.

INCLUSÃO DE CRIANÇAS PORTADORAS DE TEA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A Educação Infantil como direito, deve atender também às crianças com autismo e/ou outros transtornos, já que para que a escola seja considerada inclusiva é necessário que acolha e receba o aluno independentemente de suas condições de qualquer ordem, tendo como objetivo básico desenvolver uma pedagogia que seja capaz de educar e incluir todos aqueles que apresentam dificuldades, sejam elas educacionais, temporárias ou permanentes (MANTOAN, 2008).

O objetivo da inclusão escolar é proporcionar um modo de organização do sistema educacional que leve consideração as especificidades de todos os alunos e que seja

PRÁTICAS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL: O TRABALHO COM CRIANÇAS DO TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA) NA EDUCAÇÃO INFANTIL

estruturado em função das mesmas, mas infelizmente um dos grandes desafios enfrentados na realidade da inclusão escolar é a dificuldade do ponto de vista econômico e estrutural das pequenas escolas, principalmente nos pequenos municípios onde a formação docente capacitada ainda é muito escassa, e o apoio à criança especial muitas vezes ainda não existe, e vemos muito ainda nos dias atuais o método de ensino tradicional onde a criança não consegue expor seus sentimentos, sendo mais uma das dificuldades encontradas para a inclusão.

Onde se torna possível vemos também muitas famílias desamparadas tanto pela falta de estrutura inclusiva como pelo próprio município, o que deveria ser trabalhado para não existir, pois a escola é onde a criança é preparada para a vida. Como afirma Carvalho:

Uma escola inclusiva não “prepara” para a vida, ele é a própria vida, que flui devendo possibilitar, do ponto de vista político, ético e estético, o desenvolvimento da sensibilidade e da capacidade crítica e construtiva dos alunos cidadãos que nela estão, em qualquer das etapas do fluxo escolar ou das modalidades de atendimento educacional oferecidos. Para tanto, precisa ser prazerosa, adaptando das necessidades de cada aluno, promovendo a integração dos aprendizes entre si, com a cultura e demais objetos do conhecimento, oferecendo ensino-aprendizagem de boa qualidade, com todos e para a vida toda. (Carvalho, 2009, pág. 35 apud Pilatti; Kohnlein; Knorsr; Stoer, 2012, pág. 190).

Assim entende-se que, todos os envolvidos no processo educacional devem se comprometer a ser uma figura atuante em seu desenvolvimento, pois permitirá o acompanhamento de todo processo mais de perto, troca de experiências que abrem novas possibilidades de ação junto aos alunos enriquecendo e garantindo seus direitos.

No entanto sabemos que é na educação infantil que a criança independentemente de ser especial ou não aprende os primeiros passos para sua vida social, e com o lúdico é possível destacar o desenvolvimento de todas as crianças, visando à construção de conhecimento por meio de brincadeiras e jogos que também trabalhe a inclusão do aluno, pois o lúdico é um ensino extremamente prazeroso e considerado uma ferramenta, onde as crianças passam maior parte do tempo desenvolvendo e criando novos meios de manusear objetos e de se relacionar com o que é novo e com seus colegas de turma, gerando um ambiente saudável, alegre e sem preconceito. E para Valle:

É por meio do brinquedo e sua ação lúdica que a criança expressa sua realidade, ordenando e desordenando, construindo e desconstruindo um mundo que lhe seja significativo e que corresponda às suas necessidades intrínsecas para seu desenvolvimento global. O brincar estimula a criança em várias dimensões, como a intelectual, social e a física. A brincadeira a leva para novos espaços de compreensão que a encoraja a prosseguir, a crescer e a aprender. (Melo e Valle, 2005 apud Guerra; Rolim; Tassigny, 2008, pág. 177).

Percebemos então que a brincadeira como ferramenta de inclusão é um método de ensino que tem grande contribuição no processo de desenvolvimento da educação infantil. Pois não basta o educador somente colocar a criança para brincar, e muito importante que o

64

PRÁTICAS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL: O TRABALHO COM CRIANÇAS DO TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA) NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Autor: Silva, Livia Aparecida Rodrigues e; Guimarães, Josiane Cristina. Págs 59-74

educador saiba trabalhar da melhor maneira com a criança, lhe proporcionando momentos de desenvolvimento conforme nos diz Vygotsky:

Para entendermos o desenvolvimento da criança, é necessário levar em conta as necessidades dela e os incentivos que são eficazes para colocá-las em ação. O seu avanço está ligado a uma mudança nas motivações e incentivos, por exemplo: aquilo que é de interesse para um bebê não o é para uma criança um pouco maior. A criança satisfaz certas necessidades no brinquedo, mas essas necessidades vão evoluindo no decorrer do desenvolvimento. Assim, como as necessidades das crianças vão mudando, é fundamental conhecê-las para compreender a singularidade do brinquedo como uma forma de atividade. (Vygotsky, 1998 apud Guerra; Rolim; Tassigny, 2008, pág. 178).

Sendo muito importante evoluir as atividades de acordo com o desenvolvimento da criança, trabalhando com o aluno especial seus medos e claro sempre comemorando todas as suas conquistas.

A importância da inclusão social do portador TEA

No Brasil, atualmente, há inúmeros indivíduos que possuem algum tipo de deficiência (física, visual, auditiva, intelectual, etc). A sociedade, antes, havia optado por manter esses indivíduos reservados, pensando que ali houvessem pessoas aptas a auxiliá-los. Mas, professores e pais/responsáveis, envolvidos por melhorias na vida das pessoas portadoras de TEA, foram à luta, na busca por “Inclusão”, de forma possibilitar o acesso de todos à educação regular. O pedido não era apenas integrar, inserir no grupo, mas sim incluir, oferecer condições para que todos possam usar dos mesmos direitos e ter as mesmas oportunidades, estando num mesmo ambiente (MASSION, 2006).

Assim, a Lei de Diretrizes Brasileira e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1998, em seu capítulo V, vem afirmar que a educação para alunos com deficiência deve ser oferecida em uma rede regular de ensino, preferencialmente, fornecendo aos mesmos currículos, técnicas e recursos específicos para tais deficiências (BRASIL, 1998).

Juntamente a isso, no Decreto nº 6.253 (Brasil, 2007) estabelece que: Os sistemas públicos de ensino (federal, estadual e municipal), terão apoio financeiro e técnico da união, para ofertar atendimento educacional especializado, para alunos com necessidades especiais, matriculados em redes públicas de ensino regular (BRASIL, 2007).

Por isso, há a necessidade de estudos constantes para adaptar o sistema, de modo que consiga atender a todos. Alves (2002 *apud* Farias, Maranhão e Cunha, 2008) avalia que, a inclusão requer oferta de qualidade, visando o bem estar físico e psicológico dos alunos.

Para Farias, Maranhão e Cunha (2008) há diversas barreiras a serem derrubadas para que a inclusão seja eficaz como necessário, a lei pode ser eficiente, enquanto elaborada, mas não é tão efetiva na prática, por falta de suporte ou de treinamento ao profissional da educação.

Assim, Belisário (2010), afirma que, o portador de TEA, demanda cuidados em seu planejamento, já que seu ensino deve ser organizado de acordo com sua evolução. Com as crianças, a interação social e a fala devem ter prioridades, para que ela consiga ser incluída, de fato, no ambiente escolar.

A inclusão da alfabetização e letramento na educação infantil para portadores de TEA

Na contemporaneidade, as propostas de educação inclusiva e sobre o direito de educação para todos, são amplamente discutidas e vêm se reforçando ao longo da história. Diversos órgãos nacionais e internacionais fazem discussões a respeito no assunto e apresentam documentos que norteiam essas afirmações. Dentre elas, podemos destacar a UNESCO que em 1990 “[...] conclamaram as nações para reafirmarem missões e acordos mundiais de combate à exclusão, por meio do estabelecimento de metas e políticas educacionais” e a Organização das Nações Unidas (ONU) (MIRANDA; MACIEL, 2005, p.365).

O professor deve utilizar de toda sua criatividade para proporcionar ao aluno portador de TEA, a interação em sala de aula para promover sua alfabetização. É assim, que o professor vai descobrir estratégias para que eles consigam adquirir o conhecimento e serem participativos nas atividades que lhes forem conferidas. Cada aluno tem seu tempo, com os alunos autistas não seria diferente. Para tal:

[...] é preciso considerar as diferenças das aquisições de conhecimentos e experiências dos alunos com a língua escrita. Essas diferenças, comuns em todas as salas de aula, indicarão para o professor quais as atividades podem ser realizadas por todos os alunos ao mesmo tempo, pois envolvem habilidades que todos dominam e quais precisam ser realizadas por meio de orientações específicas para grupos diferenciados (SILVA, 2009, p.53).

As políticas de inclusão, não só no Brasil, mas em todo o mundo, têm elevado que incluir as pessoas em diversos ambientes sociais, levando em consideração suas necessidades e sua realidade. Essa seria uma forma positiva de expandir suas potencialidades e compensar suas limitações.

Todos podem desenvolver suas habilidades e saberes, podendo se tornarem sujeitos independentes capazes de auto gerenciar seu próprio conhecimento – “TODAS as crianças são capazes de aprender a ler e a escrever, e de fazê-lo com prazer...” (JOLIBERT; JACOB, 2006, p. 180). Seria uma prática pedagógica que objetive o foco no desenvolvimento das crianças e o empoderamento deles como alunos ativos, crianças que possuem condições necessárias mostrando a elas que podem firmar um compromisso por suas próprias aprendizagens (VICKERY, 2016).

A alfabetização de crianças com necessidades educativas especiais constitui uma área que precisa de constantes aperfeiçoamentos pelos professores. Em nenhum adianta incluir diferentes recursos, se menos entender e estimular o desenvolvimento da deficiência do aluno. Tal instrução é necessária para que os recursos buscados sejam aliados da aprendizagem. É clara esta situação, quando observarmos que crianças com síndrome de Down possuem uma boa memória visual. Isso direciona o professor a promover atividades lúdicas e concretas que valorizem essa característica do aluno, que irá deixá-lo instigado a participar da atividade proposta. Há estudos que indicam que o desenvolvimento de crianças com TEA são observados em escolas de educação infantil, sobretudo em ambientes com estratégias definidas, mediação e intervenção do professor e planejamento diversificado (CORREIA, 1997; CHIOTE, 2011, apud RIBEIRO, 2018).

A inclusão é garantida pela Constituição Federal de 1988, e é considerada como um projeto incentivador de desenvolvimento intelectual, garantindo o direito ao acesso à educação para todos os cidadãos. É um tema que gera polêmica, no que diz respeito a distorções realizadas por algumas pessoas. Assim, garantir o direito de acesso à educação de alunos com necessidades especiais, sejam elas crônicas ou agudas, é fazer valer a lei proposta no artigo 206 da constituição, que impõe:

“O direito de todos à educação em igualdade de condições para o acesso e permanência na escola no Ensino Fundamental Regula a todas às crianças e adolescentes, sem exceção, além disso, devem receber atendimento especializado complementar de preferência dentro da escola” (*Constituição Federal de 1988*)

É nesse sentido que a inclusão é descrita como “[...] uma forma de romper com práticas e relações sociais discriminatórias, ao longo de um processo de mudanças cotidianas de atitudes de uns em relação aos outros” (SANTOS, 2010, p. 448). E por isso, a igualdade de valores e direitos se confirma, dando enfoque na possibilidade de aprender (aprender a aprender) deve ser estabelecida e praticada, de modo a alcançar a todos, sem nenhuma distinção.

Junto do movimento pela inclusão, comprova-se a ideia de esquecer o mito de que convivemos com educações diferentes: uma regular e a outra, especial. Adiciona-se a isso a quebra de paradigmas de modelo de deficiência e de modelo de inclusão escolar, sendo elaborada a construção de novas arquiteturas escolares, envolvendo a participação dos familiares e organizações não governamentais nas decisões pedagógicas, na discussão sobre a metodologia e possíveis mudanças no currículo escolar. Acredita-se que, assim, é possível aumentar as perspectivas referentes à ampliação da formação da Educação Especial (CARVALHO, 2006).

É nesse sentido, que é importante ressaltar a formação continuada como sendo primordial para que a prática pedagógica de inclusão seja eficaz. Para que o ensino atinja todos os alunos, cada qual com sua necessidade individual. Promovendo, assim, a formação

de alunos autônomos e fazendo com que o professor realize seu trabalho da maneira mais eficiente possível.

Formação do docente educador

É muito importante que o professor inclua os alunos independentes do método de ensino que trabalham, de forma que proporcione oportunidades da mesma maneira dos demais, para que as crianças com necessidades especiais sejam bem recebidas pela turma naquele momento e também por toda sociedade futuramente. Reitera-se que, a atuação do professor, bem como seu planejamento e organização pedagógica são premissas para uma prática efetiva, em especial nos casos de inclusão, pois exigem maior desempenho docente. Esta atuação está ligada a um processo de formação inicial e continuada, que é imprescindível (CARNEIRO, 2012, apud, RIBEIRO, 2018).

E para que isso aconteça é muito importante que o educador tenha uma boa base formadora independente do público que irá atender futuramente, sendo importante que saiba lidar com situações delicadas que podem vir a acontecer no ambiente escolar, procurando sempre a maneira mais plausível possível para resolver o acontecido.

Sendo essencial a atualização e capacitação na formação dos professores, pois há uma grande necessidade de aprender a identificar e atender às necessidades especiais de aprendizagem de todos os seus alunos, sempre dando ênfase a todos sem distinção. Como afirma Cartolano:

[...] Não sendo um técnico ou especialista, mas possuindo formação básica comum, o professor para educação especial é, em primeiro lugar, um profissional da educação que deve saber buscar o específico na totalidade do saber socializado; sua formação dar-se-á sempre no confronto da teoria com a prática pedagógica e com pesquisas daí decorrentes. (Cartolano, 1998, p. 6 apud Vitta; Silva, Moraes, 2004, pág. 54).

A partir do momento em que o educador entra em sala de aula é muito importante que esteja preparado para olhar para o aluno com maior sensibilidade, o professor precisa ter habilidade e capacidade de conviver com os diferentes, superando e auxiliando a criança de como lidar com os preconceitos em relação às minorias.

Portanto, para que possamos obter esses resultados na escola e em sala de aula é preciso que a escola também contribua com seu corpo docente, é preciso que a escola tenha uma boa gestão escolar e uma relação de apoio juntamente com a família, para juntos lutarem pelos direitos de nossas crianças. Onde aplicação de métodos e procedimentos, para a aceitação do aluno com deficiência, depende de um bom planejamento prévio, fazendo necessária participação dos educadores no planejamento e na aplicação de práticas curriculares inclusivas que favorecem as condições de transformar a cultura escolar, propondo práticas individualizadas que o aluno consiga realizar. E o educar vai muito além de uma sala de aula repleta de alunos, sendo tratados de qualquer forma não visando uma boa formação e um futuro melhor para essas crianças, pois esses alunos com uma boa educação poderão

transformar suas vidas e mudar o futuro da nossa sociedade. Como nos mostra o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI):

Educar significa, portanto, propiciar situações de cuidado, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, deve ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, de respeito e confiança, e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural. Nesse processo, a educação poderá auxiliar o desenvolvimento das capacidades de apropriação e conhecimento das potencialidades corporais, estéticas e éticas, na perspectiva de contribuir para a formação de crianças felizes e saudáveis. (RCNEI, 1998, v1 pág. 23 apud Martini, 2017, pág. 10).

É no mundo em que vivemos, somos cada vez mais levados a adquirir competências novas, pois se queremos nos adequar às mudanças devemos ser a mudança. É importante que as crianças com Transtorno do Espectro Autista iniciem sua escolarização o mais cedo possível na Educação Infantil. Para que essa inclusão possibilite a socialização, a fim de que as barreiras que os cercam sejam minimizadas, para isso são necessários materiais adequados e adaptados, estratégias institucionais e parcerias, para que consigam enfrentar o grande desafio da inclusão (RIBEIRO, 2018, p.32).

É crucial que o professor elabore e instigue atividades que favoreçam a aprendizagem, de forma que a aquisição da maneira de escrita sirva para que as crianças que possuam TEA possam desenvolver suas habilidades e consigam usar a leitura e a escrita no seu dia a dia.

Quando contemplamos acerca de atividades que incentivem o desenvolvimento cognitivo de alunos portadores de TEA, obrigatoriamente nos referimos a necessidade de redirecionarmos a postura e concepção frente a esses alunos, acreditando na expectativa de que todos temos de desenvolver conhecimento.

Na mesma linha de raciocínio, não é menos importante que o professor esteja treinado para instigar os conhecimentos desses alunos. Por isso, uma especialização docente é, sem dúvida, imprescindível nesta modalidade de ensino. Os alunos precisam de uma atenção maior e que o professor seja capaz de propor atividades que estimulem suas capacidades física e mental, e estimulem o trabalho em equipe, através de métodos didáticos que estejam de acordo com suas necessidades e efetivem seu aprendizado.

Para realizar a inclusão no ensino, escola e professor devem planejar um trabalho integrado, dando condições para que o aluno possa se expressar a respeito do que pretende aprender e fazer, permitindo uma melhor condição de avaliação.

Nesta perspectiva, a sala de aula tem que ser um espaço instigador que conceda aos alunos, a construção do processo de alfabetização de forma a desenvolver suas competências de leitura e escrita, tendo que haver o aproveitamento das capacidades que esses alunos

apresentam em suas vivências, a fim de que ocorra a aprendizagem relevante partindo de ferramentas de ensino que sejam articuladas ao entusiasmo do aluno e aos conhecimentos que possui.

Seguindo o raciocínio de que a aprendizagem do aluno é o resultado da sua interação com o mundo, é válido o enfoque na prática inclusiva, principalmente no modo como se organiza o ensino, tornando-o determinante para que todos os alunos construam aprendizagens relevantes e tenham interação máxima nas atividades da sala de aula. Por isso, é indiscutível que a forma com que o professor elabora e organiza os processos, os materiais, os critérios e a forma de avaliação, tem relação direta com o processo de aprendizagem.

3. DIFICULDADES ENFRENTADOS NA ESCOLA

Um dos principais problemas enfrentados na escola por pessoas com transtorno do espectro autista (TEA) é o fato de que muitos têm dificuldade para estabelecer uma relação socializada com os outros. Nesse sentido, além de proporcionar oportunidades de aprendizagem, a escola oferece a crianças com autismo uma certidão de pertinência ao proporcionar-lhes o lugar de “estudantes”. Com a inclusão, aposta-se no poder das diferentes produções discursivas presentes no ambiente escolar de delinear, assegurar e sustentar o lugar social do aluno.

Para a superação dos desafios da aprendizagem de alunos com (TEA), sugerimos algumas estratégias como: a adaptação do planejamento escolar e do projeto pedagógico à realidade do aluno autista, incluindo-o nas atividades apresentadas na escola e na interação com os colegas de classe. No planejamento deverá conter, sempre que necessárias adaptações dos objetivos, dos conteúdos, do ambiente, dos materiais e da avaliação, permitindo, dessa forma, construir vínculo com o estudante autista.

É importante que a escola acolha o aluno e seus familiares, recebendo a família e tentando identificar, através de entrevistas: os gostos, os medos, as potencialidades e as dificuldades dos alunos. Se o estudante não tiver acompanhamento terapêutico, a escola deverá buscar parceria com órgãos municipais, estaduais e federais. É importante também a coordenação entre os familiares do aluno, fonoaudiólogos, psicopedagogos, profissionais de educação, terapeutas ocupacionais, pediatras, psiquiatras e neurologistas para o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social do aluno autista.

O aluno com TEA precisa de um ensino direcionado que o oriente a expressar seu pensamento e possibilitar a sua independência. As atividades devem estar voltadas para a diversão, ludicidade e interação para que o ensino não se torne “cansativo”, “chato” e “decoreba”. As metodologias apresentadas, pelo professor, em sala de aula devem estimular a criatividade e a participação do aluno autista.

A literatura é uma grande aliada para a inclusão do aluno autista e para a alfabetização. Ela contribui para práticas alfabetizadoras despertando no aluno a imaginação e curiosidade. O texto literário associado ao uso de imagens promove um aprendizado rico de significado, possibilitando o aluno expressar seus sentimentos e emoções. Uma boa dica é a utilização da

literatura infantil e a produção de textos, através de desenhos. Para Silva (2018), o trabalho com o livro de literatura infantil é um “instrumento rico não só da língua escrita, mas de outras linguagens, como a visual, para apoiar o processo de alfabetização” (SILVA, 2018, p. 08).

Em crianças com pouca coordenação motora o professor poderá realizar atividades que desenvolvam a coordenação, através de tarefas em que a criança possa amassar papel, recortar, pegar pequenos objetos, essas estratégias poderão ajudar na produção da escrita.

Para o desenvolvimento cognitivo do aluno, o educador poderá estimular o interesse por brinquedos e jogos ensinando-lhe a brincar de forma adequada e sempre explicando o que está fazendo e o que vai fazer. Incentivar brincadeiras que use a imaginação da criança, esclarecendo e explicando que ela pode ganhar ou perder o jogo. Faz necessário que o professor receba atentamente as respostas do aluno com paciência quando lhe fizer uma pergunta ou proponha uma atividade.

É importante utilizar atividades que desenvolvam também o psicomotor e o sensorial da criança a exemplo de texturas diferentes, elementos da natureza, água, areia, etc. Promova atividades que incentivem a convivência com outras crianças ou pessoas da mesma faixa etária. Evite o som em excesso ao mesmo tempo, televisão e a circulação excessiva de pessoas. Com essas estratégias que poderão ser utilizadas na sala de aula para facilitar o processo de alfabetização e letramento de crianças autista.

Entretanto, são muitos os obstáculos que precisam ser superados para a inclusão de alunos com autismos nas escolas públicas do Brasil. Reconhecemos que, apesar de muitos avanços, a inclusão de estudantes com deficiência ainda não atingiu o nível desejado. No entanto, mesmo com recursos e tempo limitados, é viável que a escola contribua para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos com Transtorno do Espectro Autista (TEA).

CONSIDERAÇÕES

Através da elaboração do presente estudo, pode-se aprender mais sobre o TEA, suas definições, quais suas dificuldades, como eles podem ser estimulados e quais as barreiras a serem superadas.

Mostrou também que essa tarefa não é fácil, precisa romper diversas barreiras, como a falta de preparo das Instituições Escolares, para realizar um acolhimento integral, falta treinamento com os docentes e falta, muitas vezes interesse dos Governos em trazer maiores condições para que a inclusão seja efetiva.

O professor possui um papel único no processo de inclusão de alunos com alguma necessidade especial, seja ela física ou intelectual. Assim como a adequação curricular dependem das práticas pedagógicas planejadas e contextualizadas para esse grupo específico de alunos, é indispensável a necessidade de aprofundamento, com cursos de formação continuada, para os professores que atendem as pessoas com algum tipo de deficiência.

Foi possível também, entender como uma inclusão escolar bem trabalhada do aluno portador de TEA, pode trazer qualidade de vida a esses alunos, permitindo o desenvolvimento de diversas habilidades.

Para efetivar a inclusão no contexto escolar, é importante enfatizar as reflexões de Freire (1996) de que “[...] é preciso diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, até que num dado momento a tua fala seja tua prática”. Assim, para que a inclusão da pessoa com necessidades especiais no contexto escolar seja efetiva é preciso rever os conceitos de inclusão, deficiência, alfabetização e letramento junto aos docentes e coordenadores.

Nesse sentido, com os estímulos corretos, o aluno aumentará sua interação social com os colegas e professores, permitirá o desenvolvimento intelectual, já que o aluno portador de TEA tende a ser muito inteligente, porém, costuma ter comportamentos mais isolados.

Pois assim entende-se que, todos os envolvidos no processo educacional devem se comprometer a ser uma figura atuante desenvolvimento da criança especial, pois permitirá o acompanhamento de todo processo mais de perto, troca de experiências que abre novas possibilidades de ação junto aos alunos garantindo seus direitos e enriquece. Estar sempre incentivando a participação dos pais para que se possa obter sucesso na gestão em conjunto com a escolar, tornando-a assim um ambiente feliz e agradável.

Sendo necessário que o educador construa seu papel, dando o privilégio aos alunos de ter acesso de forma inclusiva a um ensino prazeroso e com qualidade, respeitando o nível de cada aluno, permitindo a liberdade emocional, muitas vezes pela brincadeira que a criança expressa seus medos e suas dificuldades. Assim, o aluno passará a se desenvolver melhor, pois verá que está sendo incluído, e criará estratégias para adquirir o conteúdo proposto, sendo bem mais prazeroso e significativo para o aprendizado da criança.

REFERÊNCIAS

BENINI, Wiviane; CASTANHA, André Paulo; BENINI, W. Castanha. A inclusão do aluno com transtorno do espectro autista na escola comum: desafios e possibilidades. Cadernos PDE, Paraná, v. 1, 2016.

BLOOM, B. et al. Taxonomia dos objetivos educacionais: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1983.

BRASIL, [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]

BRASIL, Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996. Brasília, DF, 2010.

BRASIL, *Presidência da República (2007)*. Decreto nº 6.253. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/fundo-de-manutencao->

[e-desenvolvimento-da-educacao-basica-e-de-valorizacao-dos-profissionais-da-educacao-fundeb,0037d276-470f-4299-a098-f4c89e58220b](https://repositorio.fundeb.org.br/handle/2012/10037d276-470f-4299-a098-f4c89e58220b) Acesso em: 07 abril 2024.

BRASIL, Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil. Brasília: MEC/SEF, 1998.

BRASIL. Lei 12.764 de 27 de dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista Brasília, DF, 2012.

CORREIA, L.M (1997). Alunos com necessidades educativas especiais nas classes regulares. Porto: Porto Editora.

DE VITTA, Fabiana Cristina Frigieri; SILVA, Karen Prado Lyra; MORAES, M. C. A. F. Conceito sobre a educação da criança deficiente, de acordo com professores de educação infantil da cidade de Bauru. Revista Brasileira de Educação Especial, v. 10, n. 1, p. 43-58, 2004: CARTOLANO, 1998.

ESCOLAR DO ALUNO AUTISTA: UMA TAREFA PARA TODOS. Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: by-nc-nd. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural pelo autor para esta obra. Qualquer parte ou a totalidade do conteúdo desta publicação pode ser reproduzida ou compartilhada. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade do autor, não representando a posição oficial da Pimenta Cultural., p. 52, 2019: SANTOS, 2011.

FARIAS, Iara Maria de Maranhão, Renata Veloso de Albuquerque; Cunha, Ana Cristina Barros da (2008). *Interação professor-aluno com autismo no contexto da educação inclusiva: Análise do padrão de mediação do professor com base na teoria da experiência de aprendizagem mediada (Mediated Learning Experience Theory)*. Rev. Bras. Ed. Esp., Marília, Set.-Dez. 2008, v.14, n.3, p. 365-384.

GAUDERER, E. C. *Autismo e outros atrasos do Desenvolvimento – Uma atualização para os que atuam na área: do especialista aos pais*. São Paulo: Sarvier, 2005.

HOLLERBUSCH, R. M. da S. L. *O desenvolvimento da interação social das crianças com alteração do espectro do autismo: Estudo exploratório da influência da educação física na promoção do relacionamento interpessoal*. Universidade do Porto, 2001.

HOLLERWEGER, Silvana; CATARINA, Mirtes Bampi Santa. A importância da família na aprendizagem da criança especial. Revista de Educação IDEAU, v. 9, n. 19, p. 1-12, 2012: CAMBRUZZI, 1998.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér e PRIETO, Rosângela Gavioli. Inclusão escolar: pontos e contrapontos. In: Atendimento escolar de alunos com necessidades educacionais especiais: um olhar sobre as políticas públicas de educação no Brasil. São Paulo: Summus, 2008.

MASSION, Maria Lúcia Salazar. *Educação e terapia da criança autista: uma abordagem pela via corporal*. 2001. 232 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Educação Física,

73

PRÁTICAS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL: O TRABALHO COM CRIANÇAS DO TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA) NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Autor: Silva, Livia Aparecida Rodrigues e; Guimarães, Josiane Cristina. Págs 59-74

Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MELLO, Ana Maria S. Ros de Autismo: guia prático. 7. ed. São Paulo: AMA; Brasília: Corde, 2007.

MELLO, Ana Maria S. Ros de. Autismo: guia prático. 2ed. Brasília: Mil Folhas, 2001.

PILATTI, F., Kohnlein, J., Knorst, P., & Stoer, S. (2012). Olhares para a educação inclusiva. CAMPBELL, 2009. *UNOESC & Ciência-ACHS*, 3(2), 187-194: CARVALHO, 2009.

RESOLUÇÃO Nº 2, de 11 de setembro de 2001. Institui Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Brasília: CNE/CEB, 2001. Acesso 01 de junho de 2024.

RIBEIRO, Elifrane Siqueira. Autismo na educação infantil. 2018.

ROLIM, Amanda Alencar Machado; GUERRA, Siena Sales Freitas; TASSIGNY, Mônica Mota. Vygotsky, 1998. Uma leitura de Vygotsky sobre o brincar na aprendizagem e no desenvolvimento infantil. Revista Humanidade: Noções gerais sobre o brincar. Fortaleza: Melo e Valle, 2005.

SILVA, A. W. *Metodologias para o ensino de alunos com autismo: As contribuições da literatura para a alfabetização do aluno com Deficiência Intelectual*, 2018.

SOARES, Antonio Francisco; SOUSA, Maria de Fátima Cardoso. INCLUSÃO

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

**Colpani, Maria Luiza Figueiredo
Silva, Maria Piedade Teodoro da
Oliveira, Simone Pacheco de**

RESUMO

O presente artigo retrata sobre os desafios das mulheres no mercado de trabalho e principalmente em cargos de liderança. As convenções do início do século XIX, ditavam que o marido era o provedor do lar e as mulheres não precisavam e não deveriam ganhar dinheiro. Mas, com a consolidação do sistema capitalista, algumas leis começaram a beneficiar as mulheres que passaram a assumir posição no mercado de trabalho entre os homens. Mesmo com estas conquistas algumas explorações continuaram a existir. Com isso, o intuito é compreender e identificar os obstáculos e os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres e como ela se reconhece na posição de líder, além de entender se existe a real preocupação do mercado de trabalho com a equidade entre homens e mulheres. Essas mulheres seguem a linha da grande maioria das brasileiras em cargos de liderança que apresentam insatisfação com seus salários e mostram também que elas vêm conseguindo emprego com mais facilidades e que seus rendimentos crescem a um ritmo mais acelerado que os homens. Mulheres que reconheceram as dificuldades de gerir equipes, liderar e conciliar a maternidade com o trabalho. Hoje, a presença expressiva de mulheres em cargos e funções cada vez mais diversificadas mostra que elas vêm ampliando seu espaço no âmbito público. Contudo, sua antiga situação de discriminação foi apenas atenuada, uma vez que as condições de inserção da mulher no mercado ainda são inferiores em relação às dos homens. Ao longo deste artigo será mostrado, por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa, que além de serem pouco valorizadas, os obstáculos da cultura pouco inclusiva com as mulheres, demonstram que até hoje as mulheres ainda sofrem com a desigualdade salarial e de gênero. Portanto, visa quebrar as barreiras de desigualdade e incentivar as empresas a realizarem programas de incentivo para garantir maior participação feminina no ambiente de trabalho, além de criar medidas para a permanência delas

Palavra-chave: Cargos, Desafios, Desigualdade, Empoderamento e Gênero.

INTRODUÇÃO

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

A participação feminina no mercado de trabalho é um fenômeno que vem ganhando destaque nas últimas décadas. A inserção das mulheres no espaço público de trabalho representa um dos marcos mais relevantes da luta por igualdade de gênero. Historicamente, a mulher foi relegada ao espaço doméstico, sendo sua atuação fora do lar vista como exceção e, muitas vezes, como inadequada.

Com o avanço das lutas feministas e a conquista de direitos civis, políticos e sociais, a presença da mulher no mercado de trabalho tornou-se não apenas frequente, mas fundamental para o desenvolvimento socioeconômico das nações. No entanto, mesmo com tais avanços, a desigualdade de gênero persiste, manifestando-se através de salários desiguais, menor representatividade em cargos de liderança e dificuldades adicionais para conciliar trabalho e vida familiar (SAFFIOTI, 2004; BLAY, 1991).

Este trabalho visa analisar os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, com foco na desigualdade de gênero, barreiras à ascensão profissional e iniciativas de equidade. A abordagem parte de uma revisão bibliográfica e análise qualitativa de dados e documentos oficiais, buscando compreender como a cultura organizacional, as políticas públicas e as estruturas sociais impactam na trajetória profissional das mulheres.

A ATUAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho, embora progressivo, foi marcado por resistências estruturais e culturais profundamente enraizadas na sociedade patriarcal. Durante séculos, a lógica patriarcal estabeleceu uma divisão sexual do trabalho, segundo a qual os homens ocupavam os espaços públicos e produtivos, enquanto às mulheres cabia o ambiente doméstico e as tarefas de cuidado, compreendidas como "naturais" para o sexo feminino. Segundo Heleieth Saffioti (2004), essa divisão ideológica teve como função consolidar um sistema de dominação de gênero, onde o papel da mulher era restringido à reprodutividade e ao serviço não remunerado. A autora explica que esse processo histórico de marginalização social foi legitimado por instituições como a família, a igreja e o Estado, dificultando o acesso das mulheres às instâncias de poder e decisão.

No Brasil, a urbanização, a industrialização e a expansão do setor de serviços, especialmente no século XX, foram fatores determinantes para a inserção das mulheres no mercado formal de trabalho. A socóloga Marilena Chauí (2000) destaca que a exclusão histórica

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

das mulheres das esferas de poder e produção não apenas limitou suas possibilidades de autonomia e protagonismo, como também contribuiu para a manutenção de sua vulnerabilidade econômica. A entrada feminina no mercado não se deu em condições de igualdade, sendo frequentemente acompanhada de funções precarizadas, baixos salários e escassa representação em cargos de liderança. Helena Hirata (2002), em seus estudos sobre a "nova divisão sexual do trabalho", argumenta que a participação feminina no mercado ocorre majoritariamente em setores ligados ao cuidado, à educação e à saúde, o que reforça estereótipos de gênero historicamente construídos.

Apesar de representarem mais da metade da população brasileira, as mulheres ainda enfrentam desigualdades profundas nas oportunidades de emprego e na valorização de sua força de trabalho. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), mesmo possuindo maior escolaridade média em relação aos homens, as mulheres recebem, em média, 22% a menos do que eles. Essa disparidade salarial é ainda mais acentuada quando se leva em conta a cor e a classe social: mulheres negras, por exemplo, ocupam os postos de trabalho mais precarizados e recebem os menores salários. Djamila Ribeiro (2017) enfatiza que a interseccionalidade — a articulação entre opressões de gênero, raça e classe — é fundamental para compreender a realidade das mulheres brasileiras, pois revela como a opressão não se dá de forma uniforme.

Ademais, a informalidade atinge com mais intensidade o público feminino, especialmente as mulheres negras e aquelas que residem em regiões periféricas. Maria da Glória Gohn (2011), estudiosa dos movimentos sociais, destaca que o acesso à cidadania plena está diretamente relacionado à possibilidade de inserção laboral qualificada e com direitos garantidos. As mulheres que se encontram em condições de informalidade laboram sem segurança previdenciária, sem contratos formais e sem estabilidade, o que acentua a feminização da pobreza. Essas mulheres, muitas vezes, são chefes de família e sustentam seus lares com pouca ou nenhuma rede de apoio.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho, portanto, não representa apenas uma questão de produtividade econômica, mas também um marco de justiça social e de conquista de direitos fundamentais. Eva Blay (1991), pioneira nos estudos de gênero no Brasil, ressalta que a igualdade formal prevista na legislação não é suficiente para garantir a igualdade material nas relações sociais cotidianas. A existência de normas não assegura, por si só, sua efetiva

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

implementação. Nesse sentido, a luta por equidade exige transformações culturais, institucionais e políticas que promovam condições reais de acesso, permanência e ascensão para as mulheres no mundo do trabalho.

A cultura organizacional é um dos principais elementos que perpetuam a desigualdade de gênero nas empresas, mesmo quando políticas formais de equidade são implantadas. Trata-se de um conjunto de valores, normas e práticas que orientam o comportamento dentro das instituições e que, muitas vezes, naturaliza a dominação masculina nos espaços de poder. Segundo Fleury e Fischer (1992), a cultura empresarial no Brasil é fortemente marcada pelo autoritarismo, pela hierarquia rígida e pela baixa valorização da diversidade — características que favorecem a exclusão das mulheres, especialmente daquelas que não se encaixam no perfil dominante (homem, branco, heterossexual e de classe média ou alta).

Essa cultura se manifesta na forma como os cargos são distribuídos, nos critérios de avaliação de desempenho, na gestão do tempo e até mesmo nas redes informais de poder, frequentemente inacessíveis às mulheres. De acordo com Durham (2000), muitas organizações mantêm uma lógica masculina de produtividade, baseada na disponibilidade irrestrita e na dedicação exclusiva, o que penaliza as mulheres que, na maioria das vezes, acumulam jornada dupla ou tripla, conciliando trabalho formal, cuidados com a casa e filhos, e estudos. Assim, a exigência de uma performance "ideal" acaba funcionando como barreira velada à promoção das mulheres.

Além disso, a linguagem institucional também contribui para reforçar a desigualdade. Termos como "mão de obra feminina" ou "empoderamento" são frequentemente utilizados sem reflexão crítica, mascarando a falta de transformação concreta nas estruturas organizacionais. A presença de mulheres em cargos de chefia, embora crescente, muitas vezes está ligada a áreas tidas como "femininas", como recursos humanos, comunicação e educação corporativa, enquanto áreas estratégicas como finanças, engenharia e direção executiva permanecem sob controle masculino. Conforme destaca Lima (2022), a igualdade formal não implica em igualdade real, e é justamente no cotidiano da cultura organizacional que se observa a persistência das desigualdades.

OS DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

Apesar do crescimento da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas, a ascensão das mulheres a cargos de chefia e liderança ainda é severamente limitada por barreiras estruturais e simbólicas. As organizações, em geral, mantêm uma cultura institucional pautada por valores masculinos que dificultam a aceitação de estilos de liderança alternativos e diversos. Essa cultura organização perpetua a ideia de que liderar é uma competência intrinsecamente masculina, negando às mulheres o pleno reconhecimento de suas habilidades gerenciais. Autoras como Rachel Moreno (2003) denunciam a forma como a mídia e os discursos sociais reforçam a imagem de uma mulher emocionalmente instável e frágil, pouco adequada a funções de comando.

Idalberto Chiavenato (2004), importante referência na área de administração, define a liderança como a capacidade de influenciar pessoas em prol de objetivos comuns. No entanto, no contexto brasileiro, a liderança exercida por mulheres ainda é vista com desconfiança e muitas vezes desvalorizada. A presença feminina em cargos de chefia tende a ser mínima, e quando ocorre, é comum que essas mulheres enfrentem maior pressão e sejam cobradas com mais rigor do que seus colegas homens. Segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2022), embora as mulheres tenham desempenho superior em avaliações de competência e produtividade, elas são preteridas em processos de promoção, o que evidencia uma desigualdade de oportunidades baseada em critérios subjetivos e discriminatórios.

Heleieth Saffioti (2004) argumenta que o poder simbólico exercido pelos homens nos espaços de comando reforça uma hierarquia de gênero que marginaliza as mulheres. Essa hierarquia está impregnada de uma lógica patriarcal que naturaliza a ausência feminina em posições de comando, como se fosse resultado de uma falta de competência ou ambição, e não de um sistema de exclusão. Para romper com esse padrão, é necessário repensar as estruturas das organizações, adotando práticas inclusivas que promovam a igualdade de condições e a valorização das lideranças femininas.

Outro fator limitante é a chamada "dupla jornada" enfrentada pela maioria das mulheres. Além das responsabilidades profissionais, recai sobre elas, majoritariamente, a incumbência pelas tarefas domésticas e pelos cuidados com os filhos e familiares. Essa sobrecarga compromete sua disponibilidade, seu bem-estar e sua performance segundo os parâmetros tradicionais de produtividade, que não consideram as desigualdades de gênero na distribuição das tarefas cotidianas. Sônia Fleury (2006) ressalta que o Estado brasileiro historicamente

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

delegou à mulher a responsabilidade pelo cuidado social, sem prover estruturas adequadas de suporte, como creches públicas, jornadas flexíveis e políticas de bem-estar social.

Portanto, superar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança demanda uma transformação profunda na cultura organizacional, nas políticas institucionais e na mentalidade coletiva. É fundamental fomentar a educação para a equidade, investir em programas de mentorias femininas, estabelecer cotas de liderança e combater ativamente os estereótipos de gênero que atravessam as relações de trabalho. Como conclui Eva Blay (1996), a construção de uma sociedade mais justa passa, inevitavelmente, pela democratização do poder e da liderança.

CULTURA DE DESIGUALDADE

De acordo com Denise Pasello Valente Novais (2006), “o mercado, aparentemente, ainda define determinadas funções como mais masculinas ou mais femininas, fazendo com que homens e mulheres não ocupem, necessariamente, o mesmo tipo de posto de trabalho”. A autora destaca que a divisão sexual do trabalho atribuiu historicamente o cuidado do lar à mulher, uma função que, quando não invisibilizada, é tratada como de baixo prestígio social. Já a produção material foi associada aos homens, sendo valorizada economicamente e reconhecida como fonte de poder e status dentro da sociedade. Essa hierarquia simbólica reflete não apenas práticas sociais, mas também valores culturais profundamente internalizados.

Essa constatação está em consonância com as análises de Maria Aparecida de Moraes Silva (2011), que aponta que os papéis atribuídos a homens e mulheres são reforçados desde a infância, moldando expectativas sociais e trajetórias profissionais. As mulheres são frequentemente associadas à delicadeza, à empatia e à capacidade de cuidar, o que as direciona para ocupações no setor de serviços, saúde e educação, enquanto os homens são incentivados a desenvolver habilidades ligadas à racionalidade, liderança e força física, predominando nas áreas de engenharia, tecnologia e construção civil. A autora defende que essas concepções influenciam as decisões empresariais e a dinâmica de contratação, contribuindo para a segregação ocupacional.

A pesquisadora Nadya Araújo Guimarães (2002), por sua vez, analisa a inserção ocupacional feminina no Brasil como resultado de uma articulação entre discriminação de gênero e exigências econômicas do mercado. Ela afirma que o trabalho das mulheres é

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

frequentemente desvalorizado não só no aspecto salarial, mas também simbólico, sendo as mulheres tratadas como força de trabalho secundária, ou seja, contratadas em condições mais precárias, com menor estabilidade e menor perspectiva de ascensão. Isso contribui para a perpetuação de uma lógica de desigualdade que reforça a divisão sexual do trabalho, mesmo em ambientes que se dizem modernos ou igualitários.

A antropóloga Lia Zanotta Machado (2005) complementa essa análise ao afirmar que as políticas públicas historicamente não reconhecem o trabalho feminino como central para o desenvolvimento social. Segundo ela, os instrumentos institucionais que regulam o mercado ignoram as especificidades da trajetória profissional das mulheres, especialmente das mulheres negras e pobres, resultando em uma falsa noção de meritocracia e neutralidade nos critérios de contratação e promoção. Machado ressalta que os valores patriarcais ainda orientam tanto a construção de políticas quanto as práticas corporativas, limitando os efeitos das iniciativas voltadas à promoção da equidade.

Embora as mulheres tenham avançado em diferentes segmentos do mercado formal, observa-se que o emprego doméstico ainda é um dos principais nichos de inserção feminina. Helena Hirata (2002) define esse fenômeno como parte de uma “nova divisão sexual do trabalho”, em que a inserção das mulheres no mercado não rompe com os padrões históricos, mas os reproduz sob novas formas. Assim, há uma tendência de transposição das atividades domésticas para o mercado, com remunerações baixas e pouca proteção trabalhista.

A assimetria na distribuição das funções e nos critérios de contratação evidencia um cenário de desigualdade estrutural, alimentado por estereótipos de gênero, raça e classe. Essa realidade foi confirmada pelo 1º Relatório Nacional de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios, divulgado em 25 de março de 2024 pelos Ministérios do Trabalho e Emprego (MTE) e das Mulheres. O relatório, baseado em dados de mais de 49 mil empresas com 100 ou mais empregados, revela que as mulheres recebem, em média, 19,4% a menos que os homens, sendo que essa disparidade aumenta para 25,2% em cargos de direção e gerência.

O relatório é resultado da aplicação da Lei nº 14.611/2023, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que estabelece a obrigatoriedade da igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre homens e mulheres. Pela primeira vez, foi possível analisar em escala nacional os parâmetros salariais com recortes de gênero, raça e grupo ocupacional. Os dados mostram que, embora representem parte significativa da força de trabalho, as mulheres negras

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

continuam sendo as mais afetadas pelas desigualdades. Enquanto a remuneração média de uma mulher negra é de R\$ 3.040,89, a de um homem branco alcança R\$ 5.718,40, evidenciando uma diferença de 27,9% acima da média. Além disso, as mulheres negras ganham apenas 66,7% do que recebem as mulheres brancas.

Outro dado preocupante é que apenas 32,6% das empresas declararam possuir políticas de incentivo à contratação de mulheres. Essa porcentagem é ainda menor quando se trata de grupos específicos: mulheres negras (26,4%), mulheres com deficiência (23,3%), mulheres LBTQIAP+ (20,6%), mulheres chefes de família (22,4%) e mulheres vítimas de violência (5,4%). Isso demonstra que a equidade de gênero ainda não é uma prioridade estratégica da maioria das corporações brasileiras, apesar da retórica sobre diversidade e inclusão.

No que se refere aos critérios utilizados para definir salários e promoções, o relatório aponta que os mais comuns são: proatividade (81,6%), capacidade de trabalhar em equipe (78,4%), tempo de experiência (76,2%), cumprimento de metas (60,9%), disponibilidade para ocupações específicas (28%) e realização de horas extras (17,5%). Tais critérios, à primeira vista neutros, acabam por prejudicar as mulheres, sobretudo aquelas que têm sua trajetória profissional interrompida por conta da maternidade ou que não podem se dedicar a jornadas extensas devido à responsabilidade com os cuidados familiares. Como destaca a pesquisadora Lúcia Garcia (2021), especialista em relações de trabalho, o modelo produtivo ainda é construído sobre a lógica da disponibilidade total — um padrão que privilegia o trabalhador masculino, sem vínculos com responsabilidades familiares.

Portanto, o levantamento revela que a cultura de desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho permanece enraizada nas práticas empresariais e institucionais. Avançar rumo à equidade exige mais do que diagnósticos: requer a implementação efetiva de ações afirmativas, revisão dos critérios de avaliação e remuneração e uma mudança profunda na cultura organizacional. Como aponta Silvia Pimentel (2015), referência no campo dos direitos humanos e de gênero, a igualdade real só será alcançada quando as estruturas de poder forem transformadas para incluir a diversidade como valor central.

EQUIPARAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Sabendo de tudo isso, a pergunta que se impõe é: existe, de fato, uma preocupação genuína do mercado de trabalho com a equidade de gênero nas organizações? Embora o discurso da igualdade esteja presente em diversas esferas sociais e corporativas, a prática ainda

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

encontra barreiras históricas, culturais e estruturais que impedem a plena equiparação entre homens e mulheres no ambiente profissional.

A equidade de gênero no mercado de trabalho tem se consolidado como uma pauta global, ganhando força não apenas pela pressão de movimentos sociais e feministas, mas também pelos resultados positivos que a diversidade proporciona às organizações. Pesquisas demonstram que empresas mais diversas, especialmente em termos de gênero, tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, maior capacidade de inovação e maior engajamento entre os colaboradores (INSTITUTO ETHOS, 2021).

De acordo com Sardenberg (2009, p. 40), a desigualdade de gênero nas relações de trabalho é resultado de uma construção histórica do patriarcado, que definiu os espaços públicos como pertencentes aos homens, relegando às mulheres o espaço doméstico e privado. Essa divisão simbólica ainda reverbera no mundo corporativo atual, especialmente na baixa representatividade feminina em cargos de liderança e na persistente desigualdade salarial.

Segundo Louro (2018), os mecanismos de exclusão de gênero nas empresas operam de forma sutil, muitas vezes mascarados sob a lógica da meritocracia. O discurso meritocrático ignora as desigualdades estruturais enfrentadas pelas mulheres, como a sobrecarga de trabalho doméstico e as barreiras ao acesso à qualificação, perpetuando a desigualdade sob a aparência de neutralidade.

A socióloga Heleieth Saffioti (2004) já alertava que o capitalismo, ao mesmo tempo em que incorpora a força de trabalho feminina, também perpetua a opressão de gênero por meio da segmentação ocupacional e da desvalorização dos postos majoritariamente femininos. Para ela, não basta integrar as mulheres ao mercado: é preciso questionar as bases sobre as quais esse mercado foi construído.

Complementando essa visão crítica, Marilena Chauí (2016) afirma que a cultura brasileira ainda é profundamente patriarcal, o que se reflete na naturalização da autoridade masculina dentro das estruturas hierárquicas das empresas. Segundo a filósofa, é necessário romper com essa naturalização por meio de políticas educacionais, organizacionais e jurídicas que desconstruam os estereótipos de gênero.

A professora Débora Diniz (2017) também aponta que a invisibilização das mulheres em espaços de poder não é fruto da ausência de competência, mas sim de um sistema de exclusão simbólica e institucionalizado. Para ela, os avanços legais são importantes, mas é preciso

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

garantir que as práticas corporativas acompanhem essas mudanças normativas, promovendo ações concretas e monitoráveis.

Apesar desses desafios, é inegável que muitas organizações e governos têm adotado políticas voltadas à promoção da igualdade de oportunidades. No Brasil, um marco significativo foi a sanção da Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que altera o artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e trata da igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens no ambiente de trabalho. Essa legislação exige que empresas com mais de 100 empregados adotem medidas concretas de transparência e fiscalização, como:

- Divulgação semestral de relatórios de transparência salarial e de critérios remuneratórios;
- Criação de canais específicos para denúncias de discriminação;
- Desenvolvimento de programas de diversidade e inclusão;
- Promoção de políticas de capacitação e ascensão profissional para mulheres.

A regulamentação da lei ocorreu por meio do Decreto nº 11.795, de 23 de novembro de 2023, e da Portaria MTE nº 3.714, de 24 de novembro de 2023, consolidando a obrigatoriedade de ações concretas por parte das empresas. Essa legislação resulta de uma iniciativa conjunta do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Ministério das Mulheres, tendo sido encaminhada ao Congresso Nacional em 8 de março de 2023, simbolicamente no Dia Internacional das Mulheres.

Portanto, é possível afirmar que a preocupação com a equidade de gênero dentro das organizações tem avançado, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a igualdade deixe de ser apenas um discurso e se torne uma prática efetiva. A legislação é um passo importante, mas seu impacto dependerá da vontade política das lideranças empresariais, da fiscalização efetiva do Estado e da atuação vigilante da sociedade civil.

O PAPEL DAS LIDERANÇAS E DAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO NA TRANSFORMAÇÃO DO CENÁRIO

A transformação do cenário de desigualdade de gênero dentro das organizações depende fortemente do compromisso das lideranças. Gestores e gestoras exercem influência direta sobre as políticas internas, os processos de decisão e a cultura corporativa. Nesse sentido, é fundamental que ocupem uma postura ativa na promoção da diversidade e da equidade, indo

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

além da simples adesão a políticas institucionais. De acordo com Scott e Avelar (2021), a liderança inclusiva se caracteriza pela escuta ativa, pelo incentivo à participação de grupos historicamente excluídos e pela implementação de métricas de equidade que orientem decisões estratégicas.

É importante que as empresas deixem de tratar a equidade como um favor ou concessão e passem a entendê-la como uma estratégia de negócios baseada na justiça social e na sustentabilidade corporativa. Programas de diversidade devem incluir metas mensuráveis, ações afirmativas, treinamentos com enfoque em gênero e raça, e mecanismos de avaliação contínua. Como destaca Bento (2014), as organizações só se tornam verdadeiramente inclusivas quando assumem a diversidade como valor e não apenas como resposta à pressão externa.

Além disso, é fundamental a atuação dos setores de Recursos Humanos como agentes de mudança. O RH precisa deixar de ser apenas operacional e assumir um papel estratégico na criação de ambientes inclusivos, com ações que envolvam desde o recrutamento e seleção até o plano de carreira e a avaliação de desempenho. A utilização de linguagem neutra nos anúncios de vagas, a criação de comitês de diversidade com participação paritária e a revisão dos critérios de promoção são medidas que demonstram compromisso institucional com a equidade.

Por fim, vale destacar o papel das mulheres líderes como referências simbólicas e agentes de transformação. A presença de mulheres em espaços de poder inspira outras a acreditarem em sua capacidade de ascensão e combate os estereótipos de gênero. No entanto, essa presença deve ser acompanhada de uma postura crítica e solidária, que compreenda as lutas das mulheres negras, indígenas, com deficiência e LGBTQIA+. Como lembra Djamila Ribeiro (2017), não basta ocupar o espaço, é preciso tensionar as estruturas que o sustentam. A liderança feminina deve, portanto, ser transformadora, comprometida com a justiça social e aberta ao diálogo com os movimentos que historicamente lutam por igualdade.

CONSIDERAÇÕES

A análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho revela que, apesar dos avanços legislativos e do crescimento da conscientização social, a desigualdade de gênero ainda é uma realidade persistente nas organizações brasileiras. As práticas discriminatórias, a cultura organizacional excludente, a sub-representação nos espaços de poder e a desigualdade salarial compõem um cenário que exige enfrentamento contínuo e ações

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

concretas, tanto por parte do Estado quanto das instituições privadas. Como apontam Araujo e Scalon (2005), a inserção das mulheres no mundo do trabalho não significou automaticamente a superação das hierarquias de gênero, mas sim a sua reformulação dentro de uma lógica produtiva que continua a privilegiar os homens.

A perpetuação de um modelo organizacional androcêntrico, construído historicamente para atender aos interesses masculinos, especialmente dos homens brancos e de classe média, impede que as mulheres tenham acesso pleno às oportunidades de crescimento profissional. Segundo Saffioti (2004), a opressão de gênero é inseparável da estrutura capitalista, que se alimenta da divisão sexual do trabalho para manter uma reserva de mão de obra barata e disponível. Esse modelo não apenas sustenta a desigualdade, mas a reproduz constantemente nos mecanismos de seleção, promoção e reconhecimento dentro das organizações.

As políticas públicas, como a Lei nº 14.611/2023, que garante a igualdade salarial entre homens e mulheres, são avanços significativos no campo jurídico. No entanto, como destaca Eva Blay (2015), a eficácia das leis depende de sua aplicação efetiva e do comprometimento das empresas com a transformação estrutural de seus ambientes internos. Muitas instituições aderem formalmente a programas de diversidade, mas não revisam suas práticas organizacionais nem enfrentam os preconceitos que estão arraigados em sua cultura institucional. Isso evidencia a necessidade de uma abordagem crítica e transformadora, que vá além da legalidade e enfrente as desigualdades de forma interseccional, conforme propõe Sueli Carneiro (2003) ao discutir o impacto da raça na condição das mulheres negras no mundo do trabalho.

Outro aspecto relevante é o papel das lideranças na promoção da equidade. O discurso da meritocracia ainda é muito presente e utilizado como justificativa para a ausência de mulheres em cargos de alta gestão. Como analisado por Louro (2018), esse discurso ignora os contextos desiguais de partida entre homens e mulheres, desconsiderando as barreiras estruturais que limitam as possibilidades femininas de ascensão. A liderança inclusiva, como propõem Scott e Avelar (2021), exige uma atuação ativa e estratégica na revisão dos critérios de desempenho, no combate às microagressões e na implementação de políticas que considerem os múltiplos marcadores de identidade que afetam as trajetórias profissionais das mulheres — como raça, classe, maternidade e orientação sexual.

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

Também é preciso destacar a importância da mudança cultural como pilar da transformação organizacional. As instituições devem romper com os paradigmas que associam liderança à masculinidade, racionalidade e agressividade, e que desvalorizam competências tidas como femininas, como a empatia, o cuidado e a cooperação. De acordo com Fleury e Fischer (1992), uma cultura organizacional mais aberta à diversidade requer a reconstrução simbólica do que se entende por competência, liderança e sucesso, valorizando diferentes formas de agir, comunicar e contribuir com os objetivos institucionais.

Por fim, é fundamental reconhecer o papel das mulheres como agentes da sua própria história, capazes de resistir, propor e transformar as estruturas que as oprimem. Como afirma Djamila Ribeiro (2017), a luta por equidade de gênero não pode ser apenas institucional ou formal: ela precisa ser cotidiana, situada e atravessada pelas experiências concretas das mulheres, especialmente das que enfrentam múltiplas formas de exclusão. A presença de mulheres em espaços de decisão, seja no setor público ou privado, deve ser acompanhada de um compromisso político com a inclusão, a justiça e a transformação social.

Diante disso, conclui-se que o caminho para a equidade de gênero no mercado de trabalho brasileiro exige uma atuação multissetorial e integrada. Governos, empresas, universidades e movimentos sociais precisam somar esforços para garantir condições reais de igualdade, baseadas na valorização da diversidade, na revisão das estruturas patriarcais e na promoção de políticas eficazes de combate à desigualdade. O desafio é grande, mas a transformação é possível e urgente.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Clara; SCALON, Celi. *Gênero, família e trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- BENTO, Maria Aparecida. *A promoção da igualdade de oportunidades no trabalho*. São Paulo: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades – CEERT, 2014.
- BLAY, Eva Alterman. *Mulheres e trabalho: os desafios da igualdade*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – EDUSP, 1991.
- BLAY, Eva Alterman. *Feminismos e masculinidades: novos caminhos para o gênero na vida pública*. São Paulo: Editora UNESP, 2015.
- CARNEIRO, Sueli. *Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil*. São Paulo: Selo Negro, 2003.

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

- CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.
- CHAUÍ, Marilena. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Moderna, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2004.
- DJAMILA, Ribeiro. *O que é lugar de fala?* Belo Horizonte: Letramento; São Paulo: Justificando, 2017.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. *Cultura e desenvolvimento*. São Paulo: Editora Unesp, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURY, Sônia. *O Estado em questão: democracia, cidadania e políticas públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.
- FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Relatório de Mulheres em Cargos de Liderança no Brasil*. São Paulo: FGV, 2022.
- GOHN, Maria da Glória. *Educação não formal, participação da sociedade civil e inclusão social*. São Paulo: Cortez, 2011.
- GARCIA, Lúcia. *Mercado de trabalho e proteção social: desafios para as mulheres*. São Paulo: DIEESE, 2021.
- GUIMARÃES, Nadya Araújo. *Mulheres e mercado de trabalho: desafios para a igualdade*. In: *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 439–449, 2002.
- HIRATA, Helena. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo, 2002.
- INSTITUTO ETHOS. *Diversidade nas empresas: estudos e práticas de equidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2021.
- LIMA, Cintia Regina. *Desigualdade de gênero no trabalho: meritocracia ou manutenção do status quo?* São Paulo: LTr, 2022.
- LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2018.
- MACHADO, Lia Zanotta. *Mulheres, política e poder: uma reflexão sobre desigualdades e cidadania*. Brasília: Editora da UnB, 2005.

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ;Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

- MORENO, Rachel. *A imagem da mulher na mídia: controle social comparado entre Brasil e outros países*. São Paulo: Observatório da Mulher, 2003.
- NOVÁIS, Denise Pasello Valente. *Relações de gênero no mercado de trabalho e a mulher no comando*. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 6, p. 1057–1075, nov./dez. 2006.
- PIMENTEL, Silvia. *Direitos humanos das mulheres: avanços e desafios*. São Paulo: Cortez, 2015.
- RIBEIRO, Djamila. *Quem tem medo do feminismo negro?* São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. *Gênero, patriarcado, violência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- SARDENBERG, Cecília Maria Bacellar. *Gênero e desigualdade: repensando a cidadania no Brasil*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 125, p. 25-56, jul. 2005.
- SCOTT, Renata; AVELAR, Maria Lúcia. *Liderança inclusiva: fundamentos e práticas*. Brasília: ENAP, 2021.
- SILVA, Maria Aparecida de Moraes. *Gênero e trabalho: novas abordagens, velhas desigualdades*. Campinas: Editora da Unicamp, 2011.

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Autor: Colpani, Maria Luiza Figueiredo; Silva, Maria Piedade Teodoro da ; Oliveira, Simone Pacheco de . Págs 75-89

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Santos, Maria Fernanda Trindade dos

Amorim, Gisele Maria Nogueira

Rachid, Pedro

Rivas, Elton Domingues

Resumo:

A temática da sustentabilidade nas empresas apresenta uma relevância crescente nos dias atuais, demandando uma análise mais aprofundada. Nesse sentido, surge a necessidade de compreender por que esse tema é considerado tão essencial no contexto empresarial contemporâneo, bem como os impactos gerados pela poluição industrial no meio ambiente e na sociedade. Diante desse cenário, decidi empreender uma investigação mais detalhada como parte do meu trabalho de conclusão de curso. O objetivo primordial é evidenciar os potenciais benefícios que a implementação de práticas sustentáveis pode proporcionar às organizações. Este estudo pode desempenhar um papel significativo ao sensibilizar e informar tanto as empresas quanto a sociedade em geral sobre a importância estratégica da sustentabilidade. Além disso, almejo fornecer percepções relevantes que possam influenciar políticas públicas e estratégias empresariais, visando um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável. Para o desenvolvimento deste trabalho serão utilizadas as seguintes perguntas de pesquisa: Por que atualmente o tópico da sustentabilidade nas empresas é considerado fundamental? Quais são os impactos da poluição industrial no meio ambiente para a população? Dessa forma, espero contribuir para a conscientização e o engajamento de diversos públicos em relação às questões ambientais e sociais. Acredito firmemente que, ao promover uma maior compreensão sobre os benefícios da sustentabilidade, podemos causar mudanças positivas em direção a um futuro mais próspero e sustentável para todos.

Palavras-Chave: sustentabilidade, impacto ambiental, desenvolvimento sustentável.

INTRODUÇÃO

“A Terra fornece o suficiente para satisfazer as necessidades de todos, mas não a ganância de todos”, afirmou Mahatma Gandhi. Essa citação remete à urgência de promover um equilíbrio entre os interesses econômicos e a preservação dos recursos naturais. Em um cenário marcado por crises ambientais, mudanças climáticas, escassez de recursos e desigualdades sociais, a sustentabilidade empresarial emerge como um imperativo estratégico para as organizações que buscam não apenas a sobrevivência no mercado, mas também um compromisso ético com as futuras gerações.

O avanço desenfreado da industrialização e do consumo ao longo do século XX trouxe inúmeros benefícios econômicos, mas também expôs os limites do modelo de crescimento

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

baseado na exploração intensiva dos recursos naturais. Os impactos ambientais acumulados — como o aquecimento global, a perda da biodiversidade, a poluição e a degradação dos ecossistemas — vêm exigindo respostas urgentes por parte dos diferentes setores da sociedade, em especial do setor empresarial, cuja atuação tem influência significativa sobre o meio ambiente e sobre as condições de vida das populações.

A sustentabilidade empresarial, nesse contexto, tem ganhado destaque como modelo alternativo ao paradigma tradicional de crescimento econômico ilimitado. Segundo Elkington (1997), autor do conceito de “triple bottom line” (ou tripé da sustentabilidade), é necessário que as organizações considerem simultaneamente os aspectos econômicos, sociais e ambientais em suas estratégias. Essa abordagem integrada permite que as empresas operem de forma mais resiliente e responsável, criando valor compartilhado para todos os stakeholders. Nesse modelo, o sucesso de uma organização não é medido apenas por seus lucros financeiros, mas também pelo impacto positivo que ela gera na sociedade e no meio ambiente.

De acordo com Barbieri (2011), a sustentabilidade no ambiente corporativo exige a internalização de práticas que vão desde a redução do consumo de energia e água até o engajamento com comunidades locais e a implementação de políticas de governança ambiental. Nesse sentido, não se trata apenas de cumprir legislações ambientais e regulatórias, mas de adotar uma postura proativa na incorporação da sustentabilidade como valor central da cultura organizacional. Essa transformação exige lideranças comprometidas, investimentos em inovação e uma revisão profunda dos modelos de produção e consumo.

No Brasil, autores como Boff (2012) e Sachs (2004) destacam que a sustentabilidade não deve ser compreendida apenas como um conjunto de práticas empresariais “verdes”, mas como um novo paradigma civilizatório que integra justiça social, equilíbrio ecológico e desenvolvimento humano. Essa visão crítica amplia o conceito tradicional de sustentabilidade, incorporando valores éticos e filosóficos à gestão empresarial. A sustentabilidade, portanto, não pode ser vista como um fim em si mesmo ou uma estratégia de marketing, mas como um princípio orientador das decisões organizacionais em todas as suas dimensões.

Ademais, o contexto brasileiro apresenta particularidades que tornam ainda mais urgente a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. A desigualdade social persistente, os problemas estruturais na gestão dos recursos naturais e a vulnerabilidade frente às mudanças climáticas impõem desafios específicos que exigem soluções inovadoras e colaborativas. A

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

responsabilidade das empresas, portanto, vai além do cumprimento de metas ambientais: ela passa pela contribuição ativa para o desenvolvimento sustentável do país e pela promoção da equidade social.

Com base nesse referencial teórico, o objetivo deste trabalho é examinar e analisar os diversos aspectos da sustentabilidade empresarial, considerando seus efeitos, problemas e possibilidades. Serão abordados tópicos como gestão ambiental, responsabilidade social corporativa, economia circular e inovação sustentável, buscando oferecer uma visão abrangente e atualizada sobre o tema. A intenção é compreender como as organizações estão lidando com as demandas contemporâneas por sustentabilidade e quais são os caminhos possíveis para integrar práticas sustentáveis de forma efetiva e duradoura em seus modelos de negócio.

Além disso, objetiva-se investigar as práticas adotadas por empresas de diferentes setores, identificando os principais desafios e oportunidades na implementação da sustentabilidade em seus modelos de negócio. Pretende-se também propor recomendações estratégicas para aprimorar a atuação empresarial em direção a um desenvolvimento sustentável, baseado em responsabilidade socioambiental, inovação e ética organizacional. Ao fazer isso, espera-se contribuir para a construção de um modelo empresarial mais justo, consciente e alinhado com os limites do planeta e com as necessidades das gerações presentes e futuras.

Desenvolvendo um Futuro Sustentável: A Contribuição das Empresas Para a Conservação Ambiental e Social

A construção de um futuro sustentável passa, inevitavelmente, pela transformação do setor produtivo. No atual cenário de crise climática, desigualdades sociais acentuadas e esgotamento de recursos naturais, a atuação responsável das empresas deixou de ser opcional para se tornar uma exigência ética e estratégica. Conforme destaca Sachs (2002), a sustentabilidade exige uma articulação entre desenvolvimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico, exigindo novas posturas por parte das organizações, tanto em termos operacionais quanto em suas relações com a sociedade.

As empresas, ao reconhecerem seu papel na degradação ambiental e nos desequilíbrios sociais, também precisam se posicionar como protagonistas na busca por soluções. Isso requer a adoção de práticas produtivas que minimizem os impactos ambientais, promovam a inclusão social e estejam alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável. A pressão de

consumidores mais conscientes, de investidores atentos a critérios ESG (Ambiental, Social e Governança) e de legislações ambientais mais rigorosas tem impulsionado essa transformação, acelerando a transição para modelos de negócio mais sustentáveis e resilientes.

Empresas de diferentes portes e segmentos estão sendo compelidas a repensar seus modelos de negócios, produtos, serviços e cadeias produtivas. A sustentabilidade, nesse contexto, não se limita à proteção ambiental, mas está diretamente ligada à geração de valor compartilhado, conceito cunhado por Porter e Kramer (2011), no qual as empresas criam valor econômico de forma a gerar também valor para a sociedade. Isso significa ir além da filantropia e da responsabilidade social tradicional, incorporando a sustentabilidade no cerne da estratégia empresarial.

Esse movimento é evidenciado pela incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU em planejamentos estratégicos empresariais. Os ODS funcionam como diretrizes globais que estimulam ações concretas em áreas como erradicação da pobreza, igualdade de gênero, energia limpa, trabalho decente, inovação e proteção dos ecossistemas. A adesão a esses objetivos representa um compromisso com metas globais, ao mesmo tempo em que abre oportunidades de negócio inovadoras e socialmente responsáveis.

Dados do relatório Better Business, Better World da Business & Sustainable Development Commission (2017) mostram que modelos de negócios alinhados aos ODS podem gerar oportunidades econômicas de até US\$ 12 trilhões por ano até 2030, além de criar até 380 milhões de novos empregos. Isso demonstra que sustentabilidade não é apenas uma tendência ética ou legal, mas uma poderosa alavanca de inovação, crescimento e competitividade. Empresas que investem em tecnologias limpas, economia circular, eficiência energética e responsabilidade social têm mais chances de se manter relevantes e lucrativas em um mercado cada vez mais exigente.

No Brasil, iniciativas como o Instituto Ethos, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e o Programa Brasileiro GHG Protocol têm incentivado a incorporação de práticas responsáveis no cotidiano empresarial, destacando a interdependência entre sustentabilidade, governança corporativa e transparência. Além disso, políticas públicas, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), têm servido de base para que as empresas assumam compromissos mais firmes em relação à gestão ambiental.

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

Um exemplo prático de empresa que incorporou com sucesso os princípios da sustentabilidade é a Natura, multinacional brasileira do setor de cosméticos. Segundo seu relatório de sustentabilidade (2022), a empresa tem mantido o compromisso com o carbono neutro, investido na rastreabilidade de insumos da biodiversidade amazônica e desenvolvido programas robustos de inclusão social. Essas iniciativas não apenas reforçam a reputação da marca, mas também geram impacto positivo em suas cadeias produtivas e na relação com comunidades locais, demonstrando que é possível conciliar lucro com propósito.

Outras empresas brasileiras, como o Boticário, a Ambev, a MRV Engenharia e o Grupo Boticário, também têm implementado projetos inovadores que integram preocupações ambientais e sociais às suas estratégias de crescimento. Tais práticas incluem desde a adoção de embalagens recicláveis e o uso de energias renováveis, até ações de empoderamento feminino e valorização de fornecedores locais, gerando uma cadeia de valor mais inclusiva e sustentável.

A construção de um futuro sustentável demanda, portanto, uma atuação integrada e comprometida, na qual as empresas atuem como agentes de transformação socioambiental, rompendo com práticas extrativistas e promovendo a justiça intergeracional. Trata-se de um processo contínuo, que exige a reinvenção dos modelos tradicionais de produção e consumo, e que coloca os valores éticos, a inovação tecnológica e a gestão participativa como pilares fundamentais para alcançar um modelo de desenvolvimento verdadeiramente sustentável.

Além disso, é fundamental que essa mudança de paradigma seja acompanhada por indicadores claros de desempenho socioambiental, mecanismos de prestação de contas e uma cultura organizacional voltada para o aprendizado constante. Somente com a integração entre teoria e prática, discurso e ação, será possível promover mudanças estruturais que consolidem a sustentabilidade como valor central nas estratégias empresariais.

Dessa forma, ao atuarem como parceiras do desenvolvimento sustentável, as empresas não apenas garantem sua relevância e longevidade, mas também contribuem para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e ambientalmente equilibrada — onde o progresso econômico está alinhado com o bem-estar coletivo e com os limites do planeta.

"Táticas Ambientais como Base para a Sustentabilidade Empresarial: Estudos de Caso e Efeitos Positivos"

A gestão ambiental estratégica representa hoje um diferencial competitivo significativo para as empresas, principalmente em um cenário de crescente conscientização ecológica, pressão regulatória e exigência por parte dos consumidores e investidores. Trata-se de um conjunto de ações sistemáticas voltadas à prevenção, mitigação e compensação dos impactos ambientais gerados pelas atividades econômicas, aliadas ao uso eficiente dos recursos naturais e à busca por inovação sustentável. Segundo Barbieri (2011), a gestão ambiental eficaz está ancorada na integração entre os sistemas de gestão organizacional e os princípios da sustentabilidade, rompendo com a lógica linear e extrativista que historicamente guiou os modelos produtivos.

Empresas que adotam práticas ambientais proativas conseguem não apenas reduzir desperdícios e riscos operacionais, mas também aumentar a eficiência dos processos, melhorar sua imagem institucional, acessar novos mercados e fortalecer seu relacionamento com consumidores, comunidades locais, órgãos reguladores e investidores atentos aos critérios ESG (Environmental, Social and Governance). Essa postura também prepara as empresas para responder mais rapidamente a crises ambientais e mudanças nas legislações ambientais, reduzindo custos e aumentando a sua adaptabilidade.

De acordo com o estudo de Schaltegger e Wagner (2011), as práticas de gestão ambiental estão positivamente correlacionadas com o desempenho econômico de médio e longo prazo, especialmente quando integradas à estratégia de negócios. O estudo sugere que empresas que adotam medidas sustentáveis de forma estruturada, com metas claras e indicadores mensuráveis, não apenas reduzem impactos negativos ao meio ambiente, mas também obtêm vantagens competitivas tangíveis, como redução de custos operacionais, fidelização de clientes e atração de investidores institucionais.

Além de empresas como Interface e Unilever, que são casos emblemáticos de sustentabilidade no setor internacional, outras organizações têm se destacado pelo compromisso com práticas ambientais consistentes. A Ambev, por exemplo, implementou o programa “Cervejaria Verde”, com metas rigorosas de consumo de água e energia, reaproveitamento de resíduos e redução de emissões de carbono. Em 2020, a empresa informou ter reduzido em mais de 50% o consumo de água por litro de bebida produzido em relação ao início da década, tornando-se referência em práticas ambientais no setor de bebidas (AMBEV, 2021). Além

disso, a empresa investe em logística reversa, transporte com menor impacto ambiental e energia renovável, consolidando um modelo industrial mais eficiente e sustentável.

Outro exemplo relevante é a Braskem, que investe continuamente em tecnologias voltadas à produção de plástico verde, produzido a partir do etanol da cana-de-açúcar — uma fonte renovável e com menor pegada de carbono. A Braskem também desenvolve soluções baseadas em economia circular, promovendo a reinserção de resíduos na cadeia produtiva e incentivando a reciclagem por meio de parcerias com cooperativas e programas de educação ambiental. Essas iniciativas evidenciam que é possível compatibilizar rentabilidade e responsabilidade ambiental, desmistificando a ideia de que sustentabilidade representa apenas um custo adicional para as empresas.

Internacionalmente, a Patagonia, no setor de vestuário, destaca-se por sua política ambiental radical, que inclui o uso de materiais reciclados, campanhas para redução do consumo, rastreabilidade da cadeia produtiva e ações de preservação ambiental. A empresa chegou a incentivar os consumidores a consertarem suas roupas ao invés de comprar novas, promovendo um consumo consciente como parte da identidade da marca — o que, paradoxalmente, fortaleceu ainda mais sua base de clientes leais.

Outro exemplo inovador vem da Tesla, que tem contribuído significativamente para a transição energética com sua aposta em veículos elétricos e sistemas de armazenamento de energia limpa. Embora enfrente críticas quanto a aspectos sociais da cadeia de produção, a empresa continua a impulsionar o debate sobre mobilidade sustentável e a acelerar investimentos em tecnologias de baixa emissão em todo o setor automotivo.

A gestão ambiental, portanto, deve ser compreendida como um processo sistêmico e estratégico, que envolve desde o planejamento e controle de emissões, consumo de recursos e resíduos, até a gestão responsável da cadeia de fornecedores, o relacionamento transparente com comunidades impactadas e a comunicação clara com os stakeholders. A adoção de certificações ambientais, como a ISO 14001, bem como de práticas como o Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GHG Protocol), permite maior controle e credibilidade sobre o desempenho ambiental das empresas, ao mesmo tempo em que promove a melhoria contínua.

Investir em tecnologias limpas, programas de capacitação e educação ambiental interna e em inovação orientada para soluções sustentáveis é um passo fundamental para construir

organizações resilientes e alinhadas com os princípios do desenvolvimento sustentável. Além disso, a digitalização e o uso de big data aplicados à gestão ambiental têm permitido monitoramento em tempo real de indicadores ambientais, otimizando processos e permitindo intervenções rápidas em casos de desvios ou riscos ambientais.

Por fim, cabe destacar que os efeitos positivos da adoção de táticas ambientais vão além da dimensão econômica: elas contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais consciente, para a valorização dos colaboradores e para o fortalecimento de uma ética empresarial voltada ao bem comum. Empresas que compreendem essa dimensão ampliada da sustentabilidade tornam-se agentes de transformação em suas áreas de atuação, promovendo inovação responsável e liderando o caminho rumo a um futuro mais equilibrado entre economia, sociedade e natureza.

BARREIRAS E OPORTUNIDADES NA JORNADA PELA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A transição rumo à sustentabilidade empresarial impõe uma série de barreiras estruturais, culturais, financeiras e institucionais. Embora a consciência ambiental e social venha crescendo nas últimas décadas, ainda existe um abismo entre o discurso e a prática efetiva nas organizações. Conforme defende Seiffert (2007), muitas empresas continuam percebendo a sustentabilidade como um custo extra — uma exigência imposta por normas regulatórias ou por pressões externas — e não como uma estratégia de investimento capaz de gerar valor no médio e longo prazo. Essa percepção equivocada é um dos maiores entraves à consolidação de modelos de negócio verdadeiramente sustentáveis.

Entre os principais desafios enfrentados, destaca-se a resistência à mudança, presente em setores e lideranças que ainda operam sob uma lógica tradicional, baseada exclusivamente no lucro imediato. Essa resistência é frequentemente reforçada por falta de capacitação técnica, desconhecimento dos benefícios associados às práticas sustentáveis e ausência de uma cultura organizacional que valorize a responsabilidade socioambiental. Em muitas empresas, especialmente nas de pequeno e médio porte, não há uma estrutura organizacional ou recursos disponíveis para realizar diagnósticos ambientais, definir metas e implementar políticas de sustentabilidade.

Além disso, a escassez de indicadores e métricas confiáveis de desempenho socioambiental dificulta o monitoramento dos avanços, a comparação entre diferentes empresas

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

e a transparência dos processos. A ausência de padronização nas metodologias de avaliação compromete a credibilidade dos relatórios de sustentabilidade e dificulta a prestação de contas aos stakeholders. Esse cenário é agravado pela falta de incentivo fiscal, de linhas de crédito verde e de políticas públicas integradas, que estimulem e viabilizem financeiramente a adoção de práticas sustentáveis, especialmente no contexto de países em desenvolvimento, como o Brasil.

Outro desafio relevante é a fragmentação das políticas públicas ambientais e a instabilidade regulatória, que desincentivam o planejamento de longo prazo por parte das empresas. A sobreposição de legislações, a burocracia para obtenção de licenças e a falta de fiscalização efetiva geram insegurança jurídica e comprometem a confiança no ambiente institucional. Além disso, muitas cadeias produtivas ainda operam com baixos níveis de transparência e rastreabilidade, o que dificulta a adoção de critérios sustentáveis de maneira integrada.

No entanto, apesar das dificuldades, é importante ressaltar que a crise ambiental global marcada por eventos climáticos extremos, escassez de recursos e aumento da desigualdade social também representa uma janela de oportunidade para a inovação, a transformação organizacional e o reposicionamento estratégico. Como destaca Silva (2021), empresas que incorporam princípios de sustentabilidade em seus modelos de negócios tornam-se mais preparadas para enfrentar riscos climáticos, pressões regulatórias crescentes, exigências de consumidores conscientes e expectativas de investidores institucionais que buscam empresas com práticas alinhadas à agenda ESG (Environmental, Social and Governance).

O avanço da agenda ESG tem redefinido padrões de avaliação e valorização das empresas nos mercados financeiros. Investidores, fundos de pensão e grandes bancos vêm priorizando organizações comprometidas com metas climáticas, diversidade, governança ética e uso responsável dos recursos. Nesse contexto, empresas que demonstram transparência, inovação e comprometimento com metas ambientais e sociais sólidas estão se destacando e conquistando vantagens competitivas reais, incluindo maior acesso a capital e fortalecimento da reputação corporativa.

No Brasil, iniciativas como a criação do Selo Verde pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que certifica projetos com impacto ambiental positivo,

e a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em políticas públicas de fomento, estão abrindo caminhos para empresas que desejam alinhar seus negócios aos princípios do desenvolvimento sustentável. Parcerias com instituições de pesquisa, ONGs, cooperativas e universidades também têm se mostrado estratégias eficazes para compartilhar conhecimento, promover inovações e ampliar o impacto positivo das ações corporativas.

Adicionalmente, o crescimento de redes de colaboração como o Sistema B, a Rede Brasil do Pacto Global da ONU e o Capitalismo Consciente Brasil tem estimulado empresas a adotarem modelos de negócio com propósito, fomentando ecossistemas empresariais mais sustentáveis e inclusivos. Essas redes funcionam como espaços de troca de experiências, apoio técnico, visibilidade e articulação política, o que pode ser decisivo para a superação de obstáculos.

A superação das barreiras exige, portanto, uma ação coordenada entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil organizada, além de um esforço contínuo de capacitação de lideranças, acesso à informação qualificada e mudança cultural profunda. O papel das universidades e centros de pesquisa é igualmente central, ao oferecerem ferramentas de diagnóstico, formação especializada e soluções baseadas em ciência e tecnologia.

As oportunidades para a sustentabilidade empresarial são reais e promissoras, mas não se concretizam automaticamente. Demandam visão estratégica, coragem para inovar e comprometimento real com a transformação. É preciso abandonar a lógica do “greenwashing” em que ações pontuais são usadas apenas como ferramenta de marketing e assumir a sustentabilidade como um valor central e transversal ao negócio. Dessa forma, as empresas poderão não apenas garantir sua sobrevivência e competitividade em um mundo em transição, mas também desempenhar um papel protagonista na construção de uma economia regenerativa, justa e resiliente.

OPORTUNIDADES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Apesar dos inúmeros desafios que a sustentabilidade empresarial ainda enfrenta, suas oportunidades estratégicas e transformadoras são cada vez mais evidentes. A adoção de práticas sustentáveis vai além da responsabilidade socioambiental: ela representa uma plataforma de inovação, geração de valor e perenidade dos negócios. Em um mundo em transição —

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

ecológica, econômica e cultural, as empresas que se antecipam às demandas ambientais e sociais se destacam por sua capacidade de adaptação, resiliência e protagonismo.

Um estudo realizado por Silva et al. (2018) aponta que organizações sustentáveis estão em melhor posição para atrair investidores institucionais, talentos qualificados e consumidores conscientes, além de apresentarem desempenho financeiro mais robusto no médio e longo prazo. Essas empresas são vistas como menos arriscadas e mais preparadas para lidar com crises, sejam elas ambientais, sanitárias ou de reputação. A sustentabilidade, portanto, passa a ser um indicador de solidez estratégica e responsabilidade corporativa.

Além disso, a sustentabilidade empresarial é uma fonte poderosa de inovação e diferenciação. Produtos, processos e modelos de negócio baseados em princípios sustentáveis podem abrir novos nichos de mercado, fidelizar públicos e inspirar transformações em toda a cadeia produtiva. A Tesla, por exemplo, revolucionou o mercado automobilístico ao criar veículos elétricos de alto desempenho, combinando design, tecnologia limpa e propósito ambiental. A empresa não apenas reduziu significativamente o impacto ambiental dos automóveis, mas também inaugurou uma nova categoria de produto — associada à inovação, status e consciência ecológica que modificou padrões de consumo globalmente.

Casos como o da Unilever, com seu “Plano de Sustentabilidade”, e da Interface, com a missão “Mission Zero”, ilustram como a integração da sustentabilidade à estratégia corporativa pode gerar eficiência operacional, reputação sólida e valor compartilhado. A Unilever comprometeu-se a reduzir pela metade o impacto ambiental de seus produtos e melhorar as condições de vida de milhões de pessoas em sua cadeia de valor. A Interface, líder mundial em carpetes, estabeleceu metas para eliminar completamente as emissões de carbono até 2040, transformando sua cadeia produtiva com inovação, design ecológico e logística reversa. Esses exemplos evidenciam que práticas sustentáveis são não apenas viáveis, mas altamente lucrativas e valorizadas pelo mercado global (UNILEVER, 2023; INTERFACE, 2023).

O conceito de triple bottom line, desenvolvido por Elkington (1997), reforça essa lógica, ao propor que o sucesso empresarial deve ser medido por três dimensões interligadas: o desempenho econômico, o impacto social e os resultados ambientais. Empresas que compreendem essa abordagem são capazes de gerar valor integrado para seus acionistas, clientes, colaboradores e comunidades, promovendo uma visão de desenvolvimento mais equilibrada e inclusiva.

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

Outras oportunidades da sustentabilidade incluem a redução de custos operacionais por meio da eficiência energética, reutilização de materiais, minimização de desperdícios e otimização logística. Segundo Silva (2011), a gestão ambiental estratégica contribui diretamente para a mitigação de riscos regulatórios e operacionais, além de garantir maior previsibilidade financeira e estabilidade institucional. Essa lógica é especialmente relevante em setores de alta sensibilidade ambiental, como a indústria extrativa, química, alimentícia e construção civil.

A agenda ESG, cada vez mais consolidada no mercado financeiro internacional, vem impulsionando uma reavaliação de critérios de investimento. Empresas com baixa pontuação em sustentabilidade são frequentemente excluídas de carteiras de investimentos e enfrentam dificuldades em captar recursos com taxas atrativas. Por outro lado, companhias que se destacam em governança, práticas ambientais e responsabilidade social atraem fundos especializados, linhas de crédito verdes e investidores de impacto, ampliando sua competitividade global.

Contudo, aproveitar as oportunidades requer mudança de mentalidade, investimento em inovação e comprometimento com uma gestão baseada em propósito e transparência. A resistência interna, os custos de transição e a falta de conhecimento técnico podem ser superados com planejamento estratégico, capacitação de lideranças e envolvimento dos stakeholders. Como defendem Hart e Milstein (2003), a sustentabilidade deve ser incorporada ao núcleo da estratégia empresarial, orientando decisões desde o desenvolvimento de produtos até a gestão de riscos e a comunicação institucional.

Outro aspecto fundamental é a colaboração intersetorial, envolvendo governos, empresas, academia e sociedade civil. A construção de um ecossistema favorável à sustentabilidade exige políticas públicas coerentes, incentivos fiscais, acesso a tecnologias limpas, linhas de crédito específicas e programas de apoio técnico às pequenas e médias empresas. No Brasil, iniciativas como o Pacto Global da ONU, o Sistema B, o Selo Verde do BNDES e os compromissos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) vêm criando oportunidades reais para o engajamento empresarial com a sustentabilidade.

Adicionalmente, investir em educação e conscientização interna é essencial para fortalecer a cultura organizacional voltada à sustentabilidade. Programas de treinamento, comunicação transparente e reconhecimento de boas práticas ajudam a engajar os

colaboradores, transformar hábitos corporativos e consolidar um modelo de gestão baseado em valores éticos e responsabilidade socioambiental (Pereira; Santos, 2015).

Em síntese, a sustentabilidade empresarial emerge como uma resposta estratégica e necessária aos desafios do século XXI. Ao adotar práticas sustentáveis, as empresas não apenas minimizam impactos ambientais e sociais, mas também se posicionam como líderes na construção de um novo modelo de desenvolvimento, capaz de equilibrar prosperidade econômica, justiça social e conservação ambiental. As oportunidades são vastas, e as empresas que souberem aproveitá-las com visão, coragem e coerência estarão na vanguarda de um futuro sustentável para os negócios e para o planeta.

CONSIDERAÇÕES

As análises realizadas ao longo deste estudo revelaram que a gestão ambiental desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade empresarial, atuando como um vetor de transformação que transcende a dimensão ecológica e alcança aspectos econômicos, sociais e estratégicos das organizações. A adoção de práticas sustentáveis como demonstrado no caso da Interface e de outras empresas pioneiras pode gerar uma série de benefícios tangíveis e intangíveis, incluindo a redução de custos operacionais, a melhoria da reputação corporativa, o fortalecimento das relações com stakeholders e a mitigação de riscos legais e regulatórios.

Ao integrar princípios ambientais à estratégia empresarial, as organizações se posicionam de maneira mais resiliente e inovadora diante de um cenário de transformações profundas nos padrões de produção, consumo e regulação. Os resultados deste estudo contribuem para a compreensão do impacto positivo da gestão ambiental, não apenas como uma ferramenta de mitigação de danos, mas como uma alavanca para a criação de valor compartilhado, conforme proposto por autores como Porter e Kramer (2011) e Elkington (1997).

A análise dos casos abordados reforça a importância de exemplos concretos, como o da Interface, que demonstram que é possível conciliar lucratividade com responsabilidade socioambiental. Essas empresas assumem um papel de liderança no processo de transição para um modelo de desenvolvimento sustentável, servindo como referência e inspiração para outras organizações, em especial aquelas que ainda percebem a sustentabilidade como um ônus ou uma imposição externa.

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

Reconhece-se, contudo, que o presente estudo possui limitações importantes. A análise concentrou-se principalmente em um setor específico, com enfoque qualitativo e transversal, sem o uso de séries históricas mais extensas que permitam avaliar o impacto de longo prazo das práticas ambientais adotadas. Além disso, a diversidade de contextos empresariais — em termos de porte, localização, setor de atuação e grau de maturidade em sustentabilidade — não foi explorada em sua totalidade. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras adotem uma abordagem comparativa e longitudinal, envolvendo múltiplos setores, diferentes contextos regionais e variáveis quantitativas, a fim de enriquecer o entendimento sobre os efeitos sistêmicos da gestão ambiental no desempenho das empresas.

As descobertas desta pesquisa também têm implicações práticas significativas. Elas reforçam que a sustentabilidade não deve ser tratada como um projeto isolado ou pontual, mas como uma estratégia integrada à cultura organizacional, presente em todas as áreas da empresa — desde o planejamento estratégico até a logística, o marketing e a gestão de pessoas. Empresas que compreendem a sustentabilidade como um ativo estratégico estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do século XXI, como as mudanças climáticas, a escassez de recursos, as novas exigências regulatórias e a crescente conscientização dos consumidores.

Além disso, este estudo destaca a necessidade de um ambiente institucional mais favorável, com políticas públicas que incentivem a adoção de práticas ambientais por meio de incentivos fiscais, acesso a crédito verde, educação técnica e programas de apoio à inovação sustentável. O papel dos governos, universidades, organizações da sociedade civil e organismos internacionais é igualmente essencial na construção de um ecossistema que favoreça a transição justa e inclusiva para a sustentabilidade.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível aprofundar a compreensão sobre a complexidade da gestão ambiental, que envolve múltiplos atores, desafios interconectados e escolhas estratégicas. A jornada das empresas rumo à sustentabilidade é marcada por aprendizados contínuos, experimentações e redefinições de propósito. Agradeço profundamente o apoio e a orientação recebidos ao longo desta trajetória acadêmica, que foram decisivos para a consolidação desta pesquisa.

Em conclusão, este estudo reforça a ideia de que adotar práticas sustentáveis é uma necessidade urgente e inadiável, tanto para responder aos desafios ambientais e sociais da

contemporaneidade, quanto para garantir a viabilidade econômica das empresas a longo prazo. A sustentabilidade empresarial deve ser compreendida como uma abordagem estratégica, ética e colaborativa, capaz de promover simultaneamente o crescimento econômico, a equidade social e a preservação ambiental. Mais do que uma escolha, trata-se de um compromisso com o futuro um futuro que depende, em grande parte, das decisões e ações que tomamos no presente.

REFERÊNCIAS:

AMBEV. *Relatório de sustentabilidade 2021*. São Paulo: Ambev, 2021. Disponível em:

<https://www.ambev.com.br>. Acesso em: 9 jun. 2025.

BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BOFF, Leonardo. *Sustentabilidade: o que é – o que não é*. Petrópolis: Vozes, 2012.

BUSINESS & SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION. *Better Business, Better World*. Londres, 2017. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org>. Acesso em: 9 jun. 2025.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

GARCIA, Amanda; SILVA, Lucas. Sustentabilidade como diferencial competitivo: estudo de empresas inovadoras. *Revista Brasileira de Administração Sustentável*, v. 12, n. 1, p. 45–61, 2022.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 56–67, abr./jun. 2003.

INTERFACE. *Relatório de Sustentabilidade 2023: Mission Zero e Beyond Zero*. Atlanta: Interface Inc., 2023. Disponível em: <https://www.interface.com>. Acesso em: 10 mai. 2025.

PEREIRA, Juliana; SANTOS, Cláudia. Cultura organizacional e sustentabilidade: a importância da educação ambiental interna. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 3, n. 2, p. 88–102, 2015.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Autor: Santos, Maria Fernanda Trindade dos ;Amorim, Gisele Maria Nogueira ;Rachid, Pedro ;Rivas, Elton Domingues . Págs. 90-105

- SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SACHS, Ignacy. *Equinócio: o desafio do desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Cortez, 2002.
- SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, v. 20, n. 4, p. 222–237, 2011.
- SEIFFERT, Marcio E. B. *Sustentabilidade ambiental na indústria: uma proposta de modelo para avaliação e tomada de decisão na área de produção*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SILVA, André Luiz da. Sustentabilidade e competitividade empresarial no Brasil: desafios e caminhos. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 10, n. 3, p. 115–130, 2021.
- SILVA, Fernanda; OLIVEIRA, Marcos; REIS, Tatiane. Sustentabilidade empresarial: impactos e oportunidades na atração de investimentos. *Revista Administração e Sustentabilidade*, v. 6, n. 2, p. 75–89, 2018.
- UNILEVER. *Relatório de Sustentabilidade 2023: Plano de Sustentabilidade da Unilever*. Londres: Unilever, 2023. Disponível em: <https://www.unilever.com>. Acesso em: 5 jul. 2025.

IMPACTOS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA AUSÊNCIA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Anacleto, Acácio Rodrigues
Narita, Carlos Ossamu Cardoso
Silva, Josemar Monteiro
Romano, Rogério

RESUMO: Este estudo tem como objetivo investigar os impactos e desafios enfrentados pela administração de empresas na ausência de Tecnologias da Informação (TI). Os principais resultados indicam que a ausência de TI em empresas modernas resulta em uma série de desafios significativos. Primeiramente, há uma redução na eficiência operacional, devido à dificuldade em gerenciar processos complexos manualmente. A comunicação interna e externa também é prejudicada, levando a atrasos e falhas na troca de informações essenciais. Além disso, a ausência de TI limita a capacidade de inovação e adaptação ao mercado, uma vez que as empresas não conseguem aproveitar ferramentas analíticas avançadas para tomar decisões informadas. Os impactos negativos são observados em diversas áreas da empresa, incluindo finanças, recursos humanos, e gestão de cadeia de suprimentos. Empresas que não utilizam TI enfrentam dificuldades em realizar análise de dados em tempo real, o que compromete a capacidade de responder rapidamente a mudanças no ambiente de negócios. A gestão de pessoal também é afetada, com processos de recrutamento, treinamento e monitoramento de desempenho tornando-se menos eficientes. Conclui-se que a ausência de TI representa um obstáculo considerável para a competitividade e sustentabilidade das empresas no contexto contemporâneo. Portanto, a adoção de tecnologias da informação é essencial para a modernização das práticas administrativas e para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Eficiência operacional; Comunicação empresarial; Inovação tecnológica; Competitividade.

INTRODUÇÃO

Gonçalves et al., (2016), destaca que a administração de empresas, em sua essência, sempre se beneficiou de ferramentas e metodologias para otimizar processos e aumentar a eficiência organizacional. No entanto, imaginar um cenário onde as Tecnologias da Informação (T.I) estão ausentes nos leva a refletir sobre os inúmeros desafios e impactos que tal situação geraria. A ausência de T.I. afetaria não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de adaptação e inovação das empresas. Este ensaio busca explorar essas consequências em seis aspectos fundamentais da administração de empresas.

Em primeiro lugar, a comunicação interna e externa das empresas seria profundamente prejudicada. Sem as ferramentas de T.I., a troca de informações seria lenta e suscetível a erros.

106

IMPACTOS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA AUSÊNCIA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Autor: Anacleto, Acácio Rodrigues ; Narita, Carlos Ossamu Cardoso; Silva, Josemar Monteiro; Romano, Rogério. Págs. 106-119

A dependência de métodos tradicionais, como correio físico e reuniões presenciais, aumentaria os custos e o tempo necessários para a tomada de decisões. A falta de e-mails, mensagens instantâneas e videoconferências tornaria a coordenação entre equipes e departamentos uma tarefa árdua, resultando em uma significativa perda de produtividade (Gonçalves et al., 2016).

Como bem define Haubrich e Froehlich (2020), a gestão de dados e informações corporativas enfrentaria grandes dificuldades. Sem sistemas de gerenciamento de banco de dados, as empresas teriam que confiar em registros manuais, o que aumenta o risco de perda de dados, erros humanos e dificuldades no armazenamento e recuperação de informações. A análise de dados, que é crucial para o planejamento estratégico e tomada de decisões, seria severamente limitada, impedindo as empresas de identificar tendências de mercado e oportunidades de melhoria.

A eficiência operacional também seria gravemente comprometida. Processos automatizados, como controle de estoque, contabilidade e gestão de recursos humanos, teriam que ser realizados manualmente. Isso não apenas aumenta a carga de trabalho dos funcionários, mas também diminui a precisão e a velocidade com que essas tarefas são realizadas. A falta de automação levaria a um aumento dos custos operacionais e à diminuição da competitividade das empresas no mercado. Outro impacto significativo seria na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. A T.I. é fundamental para pesquisa e desenvolvimento, permitindo simulações, prototipagem e testes rápidos. Sem essas tecnologias, o ciclo de desenvolvimento seria mais longo e custoso, reduzindo a capacidade das empresas de inovar e responder às demandas do mercado. A competitividade das empresas seria, portanto, gravemente afetada, limitando seu crescimento e sustentabilidade a longo prazo (Haubrich; Froehlich, 2020).

A relação com os clientes também seria prejudicada. A ausência de T.I. dificultaria a implementação de sistemas de atendimento ao cliente, como CRM (Customer Relationship Management), que são essenciais para gerenciar e melhorar as interações com os clientes. A falta de plataformas digitais para vendas e marketing reduziria o alcance das empresas e a eficácia das suas estratégias de mercado, resultando em uma perda de receita e fidelização dos clientes (Haubrich; Froelich, 2020).

Para Villamizar (2018), a segurança da informação seria um grande desafio. Sem as tecnologias de segurança cibernética, os dados sensíveis das empresas ficariam mais vulneráveis a acessos não autorizados e fraudes. A proteção de propriedade intelectual, informações financeiras e dados pessoais de clientes e funcionários seria extremamente difícil, aumentando os riscos legais e financeiros. Assim, a ausência de T.I. não apenas comprometeria a eficiência e a inovação, mas também colocaria em risco a integridade e a reputação das empresas. A administração de empresas sem a utilização de Tecnologias da Informação enfrentaria uma série de desafios que afetariam todas as áreas operacionais. A comunicação, gestão de dados, eficiência operacional, inovação, relacionamento com clientes e segurança da informação seriam severamente prejudicados, resultando em empresas menos competitivas e adaptáveis às exigências do mercado moderno. O problema de pesquisa foi: qual é o impacto da ausência de Tecnologias da Informação na eficiência operacional, gestão de dados,

comunicação interna e externa, inovação, relacionamento com clientes e segurança da informação nas empresas?

A hipótese de pesquisa foi: a ausência de Tecnologias da Informação (T.I) na administração de empresas resulta em uma significativa diminuição da eficiência operacional, aumento de erros na gestão de dados, comunicação interna e externa menos eficaz, redução da capacidade de inovação, piora no relacionamento com clientes e maior vulnerabilidade à insegurança da informação, impactando negativamente a competitividade e sustentabilidade das empresas no mercado moderno.

A pesquisa sobre os impactos e desafios da administração de empresas na ausência de Tecnologias da Informação (T.I) é de suma importância para compreender a extensão da dependência das empresas modernas em relação às tecnologias. Em um mundo onde a digitalização e a automação dominam praticamente todos os aspectos da operação empresarial, é crucial explorar os efeitos potenciais de um cenário sem essas ferramentas. Isso não apenas ilumina as fragilidades sistêmicas das empresas contemporâneas, mas também fornece uma perspectiva histórica sobre a evolução dos processos administrativos (De Andrade et al., 2020).

Primeiramente, a justificativa para esta pesquisa reside na necessidade de compreender como a eficiência operacional seria afetada sem as T.I. As empresas modernas dependem de sistemas automatizados para gerenciar tarefas rotineiras, como controle de estoque, contabilidade e gestão de recursos humanos. Sem essas tecnologias, o aumento da carga de trabalho manual não só reduziria a velocidade e precisão dessas operações, mas também aumentaria significativamente os custos operacionais. Analisar esse impacto pode ajudar as empresas a identificar áreas críticas que necessitam de investimentos contínuos em tecnologia (De Andrade et al., 2020).

Além disso, a gestão de dados é um componente essencial para a tomada de decisões estratégicas nas empresas. As Tecnologias da Informação facilitam a coleta, armazenamento e análise de grandes volumes de dados, permitindo insights valiosos que orientam o planejamento e a execução de estratégias empresariais. Sem essas ferramentas, a dependência de registros manuais aumentaria a probabilidade de erros e a perda de dados, resultando em decisões menos informadas e, possivelmente, prejudiciais. Este estudo justificaria a importância de sistemas de informação robustos e a necessidade de práticas de gerenciamento de dados eficazes (Da Silva et al., 2018).

Outro aspecto relevante é a comunicação, tanto interna quanto externa, das empresas. A eficácia da comunicação é fundamental para a coordenação de atividades, resolução de problemas e inovação colaborativa. Sem as T.I., a comunicação seria mais lenta e suscetível a falhas, o que poderia causar atrasos na tomada de decisões e na execução de projetos. Além disso, a relação com clientes e parceiros seria menos eficiente, impactando negativamente a satisfação do cliente e a competitividade no mercado. Esta pesquisa, portanto, ressalta a importância das ferramentas de comunicação digital na manutenção da eficiência e da coesão organizacional (Da Silva et al., 2018).

Segundo Alves et al., (2023), a inovação é outro pilar fundamental para a sustentabilidade das empresas no ambiente competitivo atual. As Tecnologias da Informação permitem que as empresas realizem pesquisas e desenvolvam novos produtos de maneira mais rápida e econômica. Sem essas tecnologias, o processo de inovação seria mais demorado e caro, limitando a capacidade das empresas de se adaptar às mudanças do mercado e de atender às necessidades dos clientes. Este estudo justifica a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia para fomentar a inovação e manter a relevância no mercado.

A pesquisa sobre os impactos e desafios da administração de empresas na ausência de Tecnologias da Informação é fundamental para entender a magnitude da dependência tecnológica das empresas modernas. Ao explorar os efeitos potenciais dessa ausência em áreas-chave como eficiência operacional, gestão de dados, comunicação, inovação e segurança, esta pesquisa não só ilumina as vulnerabilidades atuais, mas também orienta as estratégias futuras para a adoção e implementação de tecnologias essenciais.

O objetivo geral de pesquisa é analisar e compreender os impactos e desafios enfrentados pela administração de empresas na ausência de Tecnologias da Informação, avaliando como a falta dessas ferramentas afeta a eficiência operacional das organizações. Já os objetivos específicos são:

- Investigar como a ausência de Tecnologias da Informação impacta a eficiência operacional das empresas, analisando a dependência de processos manuais e os consequentes aumentos de custos e diminuições de produtividade;
- Avaliar as dificuldades enfrentadas na gestão de dados e informações corporativas sem o suporte de ferramentas tecnológicas, destacando os riscos de erros, perda de dados e limitações na análise e tomada de decisões estratégicas;
- Examinar os desafios na comunicação interna e externa, inovação, relacionamento com clientes e segurança da informação em um ambiente empresarial desprovido de Tecnologias da Informação, identificando as principais vulnerabilidades e propondo soluções para mitigar esses desafios.

Nesta pesquisa adotou-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica, na qual se procedeu à compilação, análise e síntese de dados e informações previamente publicados em artigos científicos, revisões sistemáticas, meta-análises e livros acadêmicos pertinentes ao tema. Foram utilizadas bases de dados eletrônicas reconhecidas, como Google Acadêmico, empregando-se palavras-chave específicas, como "administração de empresas", "Tecnologias da Informação", "eficiência operacional", "gestão de dados", "comunicação empresarial" e "segurança da informação". A seleção de materiais seguiu critérios de inclusão rigorosos baseados em relevância, atualidade e qualidade metodológica, permitindo uma compreensão abrangente e atualizada dos impactos e desafios enfrentados pela administração de empresas na ausência de Tecnologias da Informação.

EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Primeiramente, investiga-se o histórico da evolução das Tecnologias da Informação, destacando como essas ferramentas transformaram a gestão empresarial ao longo das décadas. Em seguida, examina-se o impacto da automação nos processos operacionais, ilustrando as consequências da falta de T.I., como o aumento dos custos e a diminuição da produtividade. A revisão também aborda a gestão de dados sem tecnologias modernas, evidenciando as limitações e os riscos associados aos métodos tradicionais de armazenamento e processamento de informações. Além disso, são discutidos os desafios na comunicação empresarial, tanto interna quanto externa, que enfrentam atrasos e falhas sem o apoio tecnológico. Outro ponto de análise é a inovação e o desenvolvimento de produtos sem suporte tecnológico, destacando as barreiras que dificultam a competitividade e a adaptação às demandas do mercado. Por fim, a revisão examina a segurança da informação em ambientes desprovidos de T.I., focando nas vulnerabilidades a acessos não autorizados e fraudes, bem como nas práticas de proteção de dados sem o uso de tecnologias avançadas.

A evolução das Tecnologias da Informação (T.I) na administração de empresas transformou profundamente o ambiente corporativo nas últimas décadas. Inicialmente, as empresas dependiam de métodos manuais e processos lentos para gerenciar suas operações diárias. Com o advento das T.I., a administração de empresas experimentou um avanço significativo, permitindo maior eficiência, precisão e velocidade nas atividades empresariais. No início, durante as décadas de 1950 e 1960, a introdução dos primeiros computadores comerciais marcou uma revolução no processamento de dados. Esses computadores, embora rudimentares em comparação aos padrões atuais, permitiram a automação de tarefas básicas de contabilidade e processamento de informações. A capacidade de realizar cálculos complexos em frações do tempo anteriormente necessário representou uma mudança fundamental na administração das operações financeiras e logísticas das empresas (Villamizar, 2018).

Com o avanço das décadas de 1970 e 1980, os sistemas de informação começaram a se tornar mais sofisticados. O desenvolvimento de softwares específicos para gerenciamento empresarial, como os Sistemas de Informação Gerencial (SIG), possibilitou que as empresas coletassem, processassem e analisassem dados de maneira mais eficaz. Esses sistemas permitiram uma visão mais integrada e abrangente das operações empresariais, facilitando a tomada de decisões estratégicas com base em dados concretos e precisos. A introdução das redes de computadores e da internet nos anos 1990 representou outra grande transformação. As empresas começaram a utilizar a internet para comunicação interna e externa, melhorando a velocidade e a eficiência na troca de informações. A capacidade de enviar e-mails e utilizar a web para pesquisas e comunicação revolucionou a forma como as empresas operavam e interagiam com clientes e parceiros. A conectividade global facilitou a expansão dos negócios, permitindo que empresas de todos os tamanhos competissem em mercados internacionais (Villamizar, 2018).

110

IMPACTOS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA AUSÊNCIA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Autor: Anacleto, Acácio Rodrigues ; Narita, Carlos Ossamu Cardoso; Silva, Josemar Monteiro; Romano, Rogério. Págs. 106-119

No início do século XXI, o surgimento de tecnologias mais avançadas, como o armazenamento em nuvem e a análise de big data, trouxe novos níveis de eficiência e inovação para a administração de empresas. A nuvem permitiu que empresas armazenassem grandes volumes de dados de forma segura e acessível, eliminando a necessidade de infraestrutura física onerosa. Além disso, a análise de big data proporcionou insights valiosos a partir de grandes conjuntos de dados, permitindo uma melhor compreensão das tendências de mercado e do comportamento dos consumidores (Oliva et al., 2018).

A digitalização dos processos administrativos também desempenhou um papel crucial na modernização das empresas. Ferramentas como Enterprise Resource Planning (ERP) e Customer Relationship Management (CRM) integraram diversas funções empresariais em plataformas únicas, proporcionando uma visão holística das operações e melhorando a eficiência e a coordenação entre diferentes departamentos. Essas ferramentas tornaram-se essenciais para a gestão moderna, permitindo uma resposta rápida e eficiente às mudanças nas condições de mercado (Oliva et al., 2018).

Nos últimos anos, a inteligência artificial (IA) e o aprendizado de máquina têm começado a desempenhar um papel cada vez mais importante na administração de empresas. Essas tecnologias permitem a automação de tarefas complexas e a previsão de tendências futuras com base em análises de dados avançadas. A implementação de chatbots e assistentes virtuais para atendimento ao cliente, por exemplo, melhorou a eficiência do serviço e a satisfação dos clientes, ao mesmo tempo que reduziu os custos operacionais. A evolução das T.I. tem facilitado o trabalho remoto e a flexibilidade no ambiente de trabalho. Com a pandemia de COVID-19, a capacidade de realizar operações empresariais de forma remota tornou-se crítica. Ferramentas de videoconferência, colaboração online e gerenciamento de projetos permitiram que as empresas mantivessem a produtividade e a continuidade dos negócios, mesmo em face de restrições físicas e distanciamento social (Alves et al., 2023).

De acordo com De Oliveira e Malinowski (2016), o impacto das Tecnologias da Informação na administração de empresas não se limita apenas às grandes corporações. Pequenas e médias empresas também têm se beneficiado enormemente dessas inovações. As plataformas de e-commerce, marketing digital e serviços de pagamento online democratizaram o acesso ao mercado global, permitindo que empresas de todos os tamanhos competissem em pé de igualdade. A adoção de tecnologias acessíveis e escaláveis tem sido um fator chave para o crescimento e a sustentabilidade das pequenas empresas. A evolução das Tecnologias da Informação tem sido um motor fundamental na transformação da administração de empresas. Desde os primeiros computadores comerciais até as mais recentes inovações em inteligência artificial e big data, as T.I. têm continuamente redefinido as práticas empresariais, aumentando a eficiência, a precisão e a capacidade de inovação das empresas. A compreensão dessa trajetória histórica é essencial para reconhecer o valor e o potencial contínuo das T.I. na administração moderna.

IMPACTO DA AUTOMAÇÃO NOS PROCESSOS OPERACIONAIS

111

IMPACTOS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA AUSÊNCIA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Autor: Anacleto, Acácio Rodrigues ; Narita, Carlos Ossamu Cardoso; Silva, Josemar Monteiro; Romano, Rogério. Págs. 106-119

Como bem define Pedrosa e Da Silva (2019), a automação dos processos operacionais, possibilitada pelo avanço das Tecnologias da Informação (T.I.), tem sido um fator determinante na modernização e eficiência das empresas. A implementação de sistemas automatizados permite que tarefas repetitivas e demoradas sejam realizadas de forma rápida e precisa, liberando recursos humanos para atividades mais estratégicas e de maior valor agregado. Esse deslocamento de tarefas rotineiras para sistemas automatizados resulta em um aumento significativo da produtividade e redução dos custos operacionais.

A utilização de software de gestão integrado, como os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), exemplifica como a automação pode otimizar os processos empresariais. Esses sistemas permitem a integração de diversas funções organizacionais, desde a produção e logística até as finanças e recursos humanos, em uma única plataforma. A centralização das operações facilita a gestão eficiente, reduzindo a necessidade de intervenções manuais e minimizando erros operacionais. A precisão e a rapidez na execução das tarefas administrativas proporcionam uma visão em tempo real do desempenho da empresa, facilitando a tomada de decisões informadas (Pedrosa, Da Silva, 2019).

A automação também se estende à cadeia de suprimentos, onde a implementação de tecnologias como RFID (Radio Frequency Identification) e sistemas avançados de gestão de inventário permitem um controle mais eficiente dos estoques. A automação desses processos reduz significativamente os custos associados ao excesso ou à falta de estoque, além de melhorar a eficiência logística. A capacidade de monitorar e gerenciar os estoques em tempo real garante que os produtos estejam disponíveis quando necessário, aumentando a satisfação do cliente e a competitividade da empresa (Da Silva; Pinto, 2019).

A automação tem um impacto significativo na área de atendimento ao cliente. O uso de chatbots e assistentes virtuais permite que as empresas ofereçam suporte ao cliente 24 horas por dia, sete dias por semana, sem a necessidade de intervenção humana constante. Esses sistemas automatizados são capazes de resolver problemas comuns de forma rápida e eficiente, melhorando a experiência do cliente e liberando os funcionários para lidarem com questões mais complexas. A melhoria no atendimento ao cliente não só aumenta a satisfação, mas também pode levar à fidelização e à expansão da base de clientes (Da Silva; Pinto, 2019).

A automação dos processos financeiros e contábeis também demonstra benefícios substanciais. Sistemas de contabilidade automatizados permitem a entrada e processamento de dados financeiros de forma precisa e rápida, reduzindo o risco de erros humanos e facilitando a conformidade com as regulamentações. A eficiência proporcionada pela automação nesses processos não só reduz os custos operacionais, mas também proporciona uma maior transparência e controle financeiro, essenciais para a gestão estratégica da empresa. A ausência de automação, por outro lado, traz uma série de desafios e ineficiências. Empresas que dependem de processos manuais enfrentam um aumento significativo nos custos operacionais devido à necessidade de mais mão-de-obra e ao tempo gasto na execução de tarefas repetitivas. A falta de automação também resulta em uma maior probabilidade de erros humanos, que

podem levar a retrabalhos, perdas financeiras e insatisfação dos clientes. A dependência de métodos tradicionais limita a capacidade da empresa de responder rapidamente às mudanças do mercado, afetando sua competitividade e crescimento (De Oliveira; Malinowski, 2016).

Sem a automação, a gestão de dados torna-se um processo árduo e suscetível a falhas. A coleta, armazenamento e análise de grandes volumes de dados de forma manual não só é demorada, mas também impede a empresa de extrair insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. A falta de dados precisos e atualizados pode levar a decisões baseadas em informações incompletas ou incorretas, impactando negativamente a eficiência operacional e a estratégia de negócios. A ausência de sistemas automatizados na cadeia de suprimentos resulta em uma gestão ineficiente dos estoques, com consequências diretas para a operação e a satisfação do cliente. A falta de visibilidade e controle sobre os níveis de estoque pode levar a situações de excesso ou falta de produtos, gerando custos adicionais com armazenamento ou perda de vendas. A ineficiência logística resultante da falta de automação pode comprometer a capacidade da empresa de cumprir prazos de entrega, afetando a reputação e a fidelidade dos clientes (De Oliveira; Malinowski, 2016).

Segundo Junior e Da Cunha (2018), no contexto da competitividade global, a falta de automação coloca as empresas em desvantagem. Empresas que não adotam tecnologias automatizadas enfrentam dificuldades em escalar suas operações e competir com aquelas que já se beneficiam das eficiências e capacidades proporcionadas pela automação. A incapacidade de responder rapidamente às demandas do mercado e de inovar nos processos operacionais reduz a capacidade de crescimento sustentável em longo prazo. A automação dos processos operacionais proporcionada pelas Tecnologias da Informação tem um impacto profundo e positivo na eficiência, produtividade e competitividade das empresas. A capacidade de realizar tarefas de forma rápida, precisa e com menor custo operacional permite que as empresas se concentrem em atividades estratégicas e inovadoras. A ausência de automação, por outro lado, impõe sérias limitações e desafios, aumentando os custos e diminuindo a capacidade de resposta e adaptação ao mercado. Portanto, a adoção de sistemas automatizados é essencial para a sobrevivência e prosperidade das empresas no ambiente competitivo atual.

GESTÃO DE DADOS SEM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Caliari et al., (2016), define que a gestão de dados é um componente crítico na administração de empresas, essencial para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Historicamente, o gerenciamento de dados sem o auxílio de Tecnologias da Informação (T.I.) dependia de métodos tradicionais, como registros manuais em papel, arquivos físicos e processos de arquivamento rudimentares. Esses métodos, embora funcionais em seu tempo, apresentam inúmeras limitações e desafios que comprometem a eficiência e a precisão da gestão de informações. Os métodos tradicionais de gerenciamento de dados requerem uma quantidade significativa de recursos humanos para a manutenção e atualização dos registros. A entrada

IMPACTOS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA AUSÊNCIA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Autor: Anacleto, Acácio Rodrigues ; Narita, Carlos Ossamu Cardoso; Silva, Josemar Monteiro; Romano, Rogério. Págs. 106-119

manual de dados é um processo demorado e suscetível a erros humanos, que podem resultar em informações imprecisas ou incompletas. Além disso, a busca e recuperação de dados armazenados em arquivos físicos demandam tempo considerável, dificultando o acesso rápido às informações necessárias para a tomada de decisões.

A falta de Tecnologias da Informação implica em desafios significativos na organização e estruturação dos dados. Sem sistemas automatizados para catalogar e indexar informações, a organização dos dados torna-se um processo desordenado e ineficiente. Isso pode levar a dificuldades na localização de registros específicos e na agregação de dados relevantes, complicando a análise e a interpretação das informações disponíveis. Outro problema associado aos métodos tradicionais de gerenciamento de dados é a vulnerabilidade à perda e deterioração dos registros físicos. Documentos em papel estão sujeitos a danos causados por incêndios, inundações, mofo e desgaste ao longo do tempo. A ausência de cópias digitais de backup aumenta o risco de perda permanente de dados valiosos, comprometendo a continuidade dos negócios e a integridade histórica das informações da empresa (Caliari et al., 2016).

A segurança da informação é outra área crítica que sofre com a falta de T.I. Métodos tradicionais não oferecem mecanismos eficazes de proteção contra acessos não autorizados ou roubo de dados. Registros físicos podem ser facilmente extraviados, furtados ou manipulados, expondo a empresa a riscos significativos de segurança e privacidade. Sem tecnologias modernas de criptografia e controle de acesso, a proteção das informações sensíveis torna-se uma tarefa praticamente impossível. A ausência de T.I. dificulta a integração e a análise de dados provenientes de diversas fontes. Métodos manuais não possuem a capacidade de consolidar grandes volumes de dados de forma eficiente, impedindo a criação de relatórios abrangentes e precisos. A falta de ferramentas analíticas avançadas limita a capacidade da empresa de identificar padrões, tendências e insights estratégicos, que são essenciais para a competitividade e inovação (Caliari et al., 2016).

A tomada de decisões também é prejudicada pela ausência de tecnologias modernas de gestão de dados. Sem acesso a informações precisas e atualizadas, os gestores enfrentam dificuldades em fundamentar suas decisões em dados concretos. Isso pode levar a escolhas baseadas em intuições ou informações desatualizadas, aumentando o risco de decisões errôneas que podem impactar negativamente a performance e a sustentabilidade da empresa. A colaboração entre diferentes departamentos e equipes é igualmente afetada pela falta de T.I. Métodos tradicionais não facilitam o compartilhamento eficiente de informações, criando silos de dados e dificultando a comunicação interna. A falta de uma plataforma centralizada de gestão de dados impede a coordenação eficaz entre as áreas da empresa, reduzindo a sinergia e a eficiência operacional (Junior; Da Cunha, 2018).

Para Bertelli e Gambarato (2020), o custo associado à manutenção de métodos tradicionais de gerenciamento de dados também é significativo. A necessidade de espaço físico para armazenamento de arquivos, materiais para arquivamento e mão-de-obra para gerenciamento de registros resulta em despesas contínuas e crescentes. Em contraste, tecnologias modernas de gestão de dados oferecem soluções mais econômicas e escaláveis,

reduzindo os custos operacionais e aumentando a eficiência. A gestão de dados sem o suporte das Tecnologias da Informação enfrenta inúmeras limitações e desafios. Os métodos tradicionais, embora historicamente necessários, são ineficientes, propensos a erros e vulneráveis a riscos de segurança. A falta de T.I. compromete a organização, acessibilidade, proteção e análise dos dados, impactando negativamente a capacidade de tomada de decisões informadas e a eficiência operacional das empresas. Portanto, a adoção de tecnologias modernas de gestão de dados é essencial para superar essas limitações e garantir a competitividade no ambiente empresarial atual.

DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial desempenha um papel fundamental no funcionamento eficiente e eficaz de qualquer organização. Sem o uso de ferramentas tecnológicas, as empresas enfrentam numerosos desafios que comprometem a clareza, velocidade e confiabilidade da troca de informações tanto internamente quanto externamente. A ausência dessas tecnologias cria uma série de obstáculos que afetam diretamente a produtividade, a tomada de decisões e a competitividade no mercado (Junior; Da Cunha, 2018).

A comunicação interna é crucial para a coordenação de atividades e a integração de departamentos. Sem tecnologias como e-mails, sistemas de mensagens instantâneas e plataformas de colaboração, a disseminação de informações torna-se lenta e propensa a mal-entendidos. A dependência de métodos tradicionais, como memorandos em papel e reuniões presenciais, resulta em atrasos significativos na comunicação, prejudicando a eficiência operacional. Essa falta de agilidade pode levar a erros operacionais e aumento do tempo necessário para a execução de tarefas. A ausência de ferramentas tecnológicas impede a criação de registros precisos e acessíveis de comunicação. Em um ambiente sem T.I., o histórico de comunicações pode ser facilmente perdido ou mal arquivado, dificultando o rastreamento de decisões e a responsabilidade. A falta de registros digitais detalhados compromete a transparência e dificulta a resolução de conflitos, já que a empresa não pode facilmente acessar e revisar correspondências passadas para esclarecer mal-entendidos ou verificar compromissos (Mariano; Diaz, 2017).

A comunicação externa com clientes, fornecedores e parceiros também é gravemente afetada sem o uso de tecnologias adequadas. Ferramentas como e-mails, videoconferências e plataformas de CRM (Customer Relationship Management) facilitam a interação eficiente e o gerenciamento de relacionamentos. Sem essas tecnologias, as empresas devem depender de cartas, telefonemas e reuniões presenciais, métodos que são mais lentos e menos eficazes. Isso pode resultar em atrasos na resposta às necessidades dos clientes, menor satisfação e perda de oportunidades de negócios (Mariano; Diaz, 2017).

Os atrasos na comunicação, tanto interna quanto externa, têm um impacto direto na capacidade de resposta da empresa às mudanças do mercado e às demandas dos clientes. A incapacidade de reagir rapidamente a novas informações ou de se comunicar eficazmente em situações de crise pode prejudicar a reputação da empresa e reduzir sua competitividade. Em

um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e interconectado, a velocidade e precisão da comunicação são essenciais para manter uma vantagem competitiva (Mariano; Diaz, 2017).

A falta de tecnologias de comunicação também dificulta a colaboração entre equipes e departamentos. Ferramentas de colaboração, como plataformas de gerenciamento de projetos e videoconferências, permitem que equipes distribuídas geograficamente trabalhem juntas de forma eficaz. Sem essas ferramentas, a colaboração torna-se limitada, dificultando a inovação e a resolução de problemas. A comunicação fragmentada pode levar a duplicação de esforços, desperdício de recursos e atrasos na conclusão de projetos. A eficácia da liderança empresarial é igualmente comprometida pela ausência de tecnologias de comunicação. Líderes e gerentes dependem da comunicação clara e rápida para coordenar equipes, motivar funcionários e implementar estratégias. Sem ferramentas tecnológicas, a disseminação de mensagens e a coleta de feedback são lentas e menos eficazes, prejudicando a capacidade dos líderes de gerenciar a organização de forma eficiente. A comunicação direta e oportuna é crucial para manter o alinhamento estratégico e operacional dentro da empresa (Bertelli; Gambarato, 2020).

A segurança da comunicação também é uma preocupação significativa. Ferramentas tecnológicas oferecem meios para proteger as comunicações contra interceptações não autorizadas e garantir a privacidade dos dados. Sem essas tecnologias, a comunicação empresarial fica vulnerável a espionagem industrial e vazamentos de informações sensíveis. A falta de segurança pode levar a graves consequências legais e financeiras, além de prejudicar a confiança dos stakeholders na capacidade da empresa de proteger informações confidenciais. O treinamento e o desenvolvimento de funcionários são outros aspectos impactados pela falta de tecnologias de comunicação. Ferramentas de e-learning e webinars permitem que as empresas ofereçam treinamento contínuo e atualizações de conhecimento de forma eficiente. Sem essas tecnologias, a empresa depende de métodos tradicionais, como sessões de treinamento presencial, que são mais custosas e menos flexíveis. Isso pode resultar em uma força de trabalho menos informada e menos adaptável às mudanças (Bertelli; Gambarato, 2020).

Da Silva e Martins (2016), define que a moral e a satisfação dos funcionários podem ser negativamente afetadas pela falta de ferramentas de comunicação modernas. A capacidade de comunicar-se facilmente e de colaborar eficazmente é essencial para um ambiente de trabalho positivo. Sem tecnologias que facilitem a comunicação, os funcionários podem sentir-se isolados e desmotivados, o que pode levar a uma diminuição na produtividade e no engajamento. Um ambiente de comunicação eficiente e transparente é vital para manter a moral elevada e promover uma cultura organizacional saudável. A ausência de ferramentas tecnológicas na comunicação empresarial impõe sérios desafios à eficiência, segurança e eficácia das interações tanto internas quanto externas. A dependência de métodos tradicionais resulta em atrasos, mal-entendidos e uma menor capacidade de resposta às necessidades do mercado e dos clientes. Portanto, a adoção de tecnologias de comunicação é essencial para a competitividade e sustentabilidade das empresas no ambiente de negócios moderno.

CONSIDERAÇÕES

A pesquisa revela um cenário de significativa desvantagem competitiva e operacional. A ausência de TI compromete a eficiência dos processos internos, dificultando a gestão de operações complexas e reduzindo a agilidade na tomada de decisões. A comunicação, tanto interna quanto externa, sofre com a falta de ferramentas tecnológicas, resultando em atrasos e falhas na disseminação de informações cruciais.

Além disso, a inovação empresarial é drasticamente limitada, uma vez que a falta de acesso a dados em tempo real e a ferramentas analíticas impede a identificação de oportunidades de mercado e a adaptação às mudanças ambientais. Os processos de gestão de recursos humanos, finanças e cadeia de suprimentos tornam-se mais lentos e menos precisos, prejudicando o desempenho geral da organização.

Diante desses desafios, fica evidente que a integração das Tecnologias da Informação é indispensável para a modernização e sustentação das empresas no contexto atual. A adoção de TI não apenas melhora a eficiência operacional e a comunicação, mas também potencializa a capacidade de inovação e competitividade no mercado. Portanto, é fundamental que as empresas invistam em tecnologias adequadas para superar os desafios contemporâneos e assegurar seu crescimento sustentável e contínuo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Vorster Queiroga et al. **Dimensões da Competência em Tecnologia da Informação em Empresas Tecnológicas Brasileiras**. REVISTA ENIAC PESQUISA, v. 12, n. 2, p. 257-278, 2023.

ANDRADE, Douglas Santos de et al. Disclosure dos ativos intangíveis na área de tecnologia da informação nas empresas listadas na bm&fbovespa e euronext. Qualitas Revista Eletrônica, v. 21, n. 1, p. 86-105, 2020.

BERTELLI, Yuri; GAMBARATO, Vivian Toledo Santos. **Importância Da Tecnologia da Informação no Repensar dos Negócios**. In: IX JORNACITEC-Jornada Científica e Tecnológica. 2020.

CALIARI, Thiago; DOS SANTOS, Ulisses Pereira; MENDES, Philippe Scherrer. **Geração de tecnologia em universidades/institutos de pesquisa e a importância da interação com**

empresas: constatações através da base de dados dos grupos de pesquisa do CNPq. Análise econômica (ufrgs), 2016.

GONÇALVES, Andréa; GASPAR, Marcos Antonio; CARDOSO, Marcos Vinícius. **Governança de tecnologia da informação:** uma análise do nível de maturidade em empresas atuantes no Brasil. Gestão e Projetos: GEP, v. 7, n. 1, p. 56-69, 2016.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. **Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação.** Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

JUNIOR, Ely Severiano; DA CUNHA, Diego de Oliveira. **A importância do uso modelo COBIT nos processos de TI diante de um contexto organizacional.** Brazilian Journal of Development, v. 4, n. 6, p. 2844-2854, 2018.

MARIANO, Ari Melo; DIAZ, Luis Felipe Alves. **A importância da aceitação e uso da tecnologia em aplicativos de mobilidade urbana:** contribuições da literatura científica. In: Congresso brasileiro de engenharia de produção, VII. 2017.

OLIVA, Rodrigo; CARVAJAL, Karina; CATALDO, Alejandro. **Impacto de TI en las pequeñas y medianas empresas; es su efecto moderado por la intensidad de uso de TI de la industria?.** Journal of technology management & innovation, v. 13, n. 2, p. 82-93, 2018.

OLIVEIRA, Diego Bianchi de; MALINOWSKI, Carlos Eduardo. **A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial.** Revista de administração, v. 14, n. 25, p. 3-22, 2016.

PEDROSA, Nadia; DA SILVA, Luciano Ferreira. **A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI.** Revista alcance, v. 26, n. 1, p. 45-60, 2019.

SILVA, Humberto Caetano Cardoso da; ARAÚJO, Marcus Augusto Vasconcelos; DORNELAS, Jairo Simião. **Determinantes da não utilização de frameworks de gestão e/ou governança de TI.** Revista Gestão & Tecnologia, v. 18, n. 2, p. 274-299, 2018.

SILVA, Lorraine Pereira; MARTINS, Rosane Maria. **A importância da utilização de boas práticas ITIL na Governança de TI.** Ciência Atual–Revista Científica Multidisciplinar do Centro Universitário São José, v. 8, n. 2, 2016.

SILVA, Sérgio Francisco; PINTO, Jefferson de Souza. **Análise da importância da gestão de ativos de TI no ambiente de micro e pequenas empresas.** Revista Científica e-Locução, v. 1, n. 15, p. 18-18, 2019.

VILLAMIZAR, Miguel Ángel PÉREZ. **Aplicación de la metodología ITIL para impulsar la gestión de TI en empresas del Norte de Santander (Colombia):** revisión del estado del arte. Espacios, v. 39, n. 09, p. 17, 2018.

Entre a Constituição e a Censura: o Direito de Dizer e o Dever de Ouvir

Ribeiro, Fredy Henrique de Moraes.

Resumo:

A liberdade de expressão é um dos pilares fundamentais de qualquer Estado Democrático de Direito, sendo consagrada como direito inviolável na Constituição Federal de 1988. No entanto, o cenário contemporâneo brasileiro tem revelado uma crescente tensão entre a letra constitucional e práticas institucionais que, direta ou indiretamente, ameaçam esse direito. Em nome da proteção contra a desinformação, do combate ao discurso de ódio ou da manutenção da ordem democrática, decisões judiciais, especialmente oriundas do Supremo Tribunal Federal (STF), têm suscitado questionamentos sobre os limites legítimos da intervenção estatal no campo do discurso público. Este artigo tem como objetivo geral analisar criticamente o estado atual da liberdade de expressão no Brasil, à luz dos princípios constitucionais e das recentes decisões institucionais que impactam esse direito. Como objetivos específicos, busca-se: examinar os fundamentos jurídicos da liberdade de expressão na Constituição de 1988; identificar e discutir casos emblemáticos de atuação do STF e de outras instituições que suscitam controvérsias quanto à liberdade de expressão; e refletir sobre os limites entre o discurso protegido e as eventuais exceções legais, como discurso de ódio, incitação à violência e fake news. Os resultados esperados incluem o aprofundamento da compreensão crítica sobre o papel das instituições na preservação — ou restrição — da liberdade de expressão, além da promoção de um debate qualificado sobre os riscos de retrocessos democráticos quando o direito de dizer é relativizado por decisões judiciais ou pressões políticas. A proposta central deste estudo é reafirmar que a defesa da liberdade de expressão envolve não apenas o direito de dizer, mas também o dever democrático de ouvir — mesmo quando o conteúdo da fala desafia consensos ou incomoda instituições. Entre a Constituição e a censura, o Brasil atravessa um momento decisivo para a consolidação (ou regressão) de suas garantias fundamentais.

Palavras Chaves : Liberdade de Expressão; Fake News; Censura; STF; Constituição Federal.

Introdução

O contexto político-institucional brasileiro nas últimas décadas tem revelado uma crescente tensão entre os preceitos constitucionais e a atuação de instituições que, sob o argumento de proteger a democracia, têm adotado medidas que suscitam sérias dúvidas quanto ao respeito à liberdade de expressão.

O artigo 5º, inciso IV, da Constituição Brasileira estabelece que "é livre a manifestação do pensamento", enquanto o inciso IX assegura "a livre expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença". Tais dispositivos não apenas protegem o indivíduo em sua liberdade subjetiva, mas também garantem à coletividade o direito de convivência com a diversidade de opiniões, elemento indispensável para o amadurecimento democrático. No entanto, quando discursos críticos ou dissonantes começam a ser alvos de restrições

judiciais ou institucionais, ainda que sob justificativas legítimas como o combate à desinformação ou à incitação ao ódio, é necessário acender um alerta: até que ponto o Estado pode regular o discurso sem violar as garantias constitucionais?

Esse dilema se torna ainda mais complexo em tempos de polarização política, hiperconectividade digital e judicialização de temas sensíveis. No Brasil contemporâneo, o Supremo Tribunal Federal (STF) tem desempenhado um papel central na mediação desses conflitos, ora atuando como guardião das liberdades fundamentais, ora sendo acusado de ultrapassar os limites de sua competência ao interferir diretamente na esfera da liberdade de expressão, especialmente em ambientes digitais. Casos como o "Inquérito das Fake News" e a suspensão de perfis em redes sociais levantam questões cruciais sobre os limites do ativismo judicial e os riscos de se instaurar, ainda que de forma disfarçada, práticas de censura institucionalizada.

Nesse contexto, a liberdade de expressão deixa de ser uma garantia pacificada e passa a ocupar o centro do debate político e jurídico nacional. Mais do que um direito individual, trata-se de uma ferramenta coletiva que garante a fiscalização do poder, o livre fluxo de ideias e a resistência contra autoritarismos de qualquer natureza. Sem liberdade de expressão plena, não há imprensa livre, não há crítica possível e, sobretudo, não há democracia genuína.

Diante disso, este artigo tem como objetivo geral analisar criticamente a situação da liberdade de expressão no Brasil contemporâneo, à luz da Constituição Federal e do papel desempenhado pelas instituições na sua proteção ou restrição. Os objetivos específicos são: compreender os fundamentos jurídicos e teóricos que sustentam a liberdade de expressão como direito fundamental; identificar e discutir casos emblemáticos que evidenciem tensões entre o discurso livre e decisões institucionais, especialmente no âmbito do STF; e refletir sobre os critérios legítimos de limitação do discurso e os riscos de abusos sob o manto do "ativismo judicial".

Os resultados esperados incluem a promoção de uma reflexão crítica e fundamentada sobre o equilíbrio necessário entre o direito de dizer e os deveres do Estado em proteger a ordem democrática, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura jurídica que reconheça a liberdade de expressão não como um privilégio, mas como condição indispensável para a existência de uma sociedade verdadeiramente democrática. Ao fim, busca-se demonstrar que, entre a Constituição e a censura, é urgente reafirmar o valor do discurso livre — mesmo quando incômodo — como forma legítima de preservar a pluralidade, a crítica e a participação ativa no espaço público.

1A Constituição Federal Como Guardiã da Liberdade de Expressão

A Constituição Federal Brasileira promulgada em 1988, tem como um dos seus pilares a liberdade, e seja esta liberdade nas suas mais diversas formas. O artigo 5º da CF é um artigo chamado de cláusula pétrea, isto significa que sobre o que versa este artigo jamais poderá ser alterado nem mesmo por emenda constitucional, pois estas cláusulas são o baluarte para manter o estado democrático de direito.

E justamente neste artigo 5º da CF que está a primeira cláusula pétrea que consagra a liberdade ela está nos seguintes artigos:

- IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;
- VI - é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;
- IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;
- XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;
- XV - é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens;
- XVI - todos podem reunir-se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente;
- XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar (Brasil,1988)

A Liberdade seja ela sobre quaisquer de suas formas é um direito concedido a todos, e justamente após o primeiro direito que é o direito à vida, logo em seguida vem o direito à liberdade, podendo ser considerado o segundo direito mais importante para o ser humano (DANELON,2022).

Quando se fala em liberdade e principalmente nesta liberdade assegurada é importante frisar que ela não tem um limite definido mas ela deve vir acompanhada de responsabilidade. As leis que vigoram em nosso país garantem a liberdade de expressar o que se achar necessário, porém aquilo que for conflituoso com outro direito garantindo poderá configurar alguns crimes como calúnia, injúria , difamação ou ameaça.

O limite da liberdade de expressão, portanto, ocorre quando há uma conflitualidade de direitos, como por exemplo nos casos de discurso de ódio, fake news e incitação à violência, questões frequentemente abordadas pelo Supremo Tribunal Federal (STF). No entanto, essas limitações

precisam ser claramente definidas e aplicadas com cautela para que não se configurem em censura ou restrição arbitrária da liberdade de manifestação.

Nos dias atuais em que a tecnologia tem avançado e trazendo consigo uma autonomia às pessoas que antes elas não tinham para poder se expressar, tem gerados debates acalorados sobre até que parte o ser humano detém desta autonomia digital para dizer o que pensa, pois a partir do momento em que se expressa utilizando a tecnologia esta informação espalha-se com rapidez podendo trazer grandes consequências.

A Constituição Federal traz o direito à liberdade de expressão mas não traz como deve ser abordada a liberdade através das mídias digitais, onde plataformas digitais, como Facebook, Twitter e YouTube, em permitir ou restringir certos tipos de discurso, tem gerado intenso debate sobre o equilíbrio entre a liberdade de expressão e a responsabilidade social das plataformas.

Onde se faz um questionamento deve ser ter uma censura prévia em nome de defender algo, ou deve deixar todos se manifestarem?

A censura prévia é típica de regimes ditatoriais, onde o cidadão não é livre para expor suas ideias. Caso a manifestação seja lesiva a alguém, o ofensor deverá sofrer as consequências, mas sempre de acordo com as leis e com o devido processo penal (DANELON, 2022).

Quando se tira um conteúdo dizendo que ele fere algum direito antes de ser postado nas redes sociais é questionado se a ação está sendo para se ter uma responsabilidade social ou está praticando uma censura prévia, e isto tem gerado uma lacuna jurídica e incertezas.

Neste cenário, o papel do Supremo Tribunal Federal como guardião da Constituição torna-se central para assegurar que a liberdade de expressão continue sendo exercida de maneira plena, sem que a necessidade de regular a ordem pública seja usada para restringir direitos fundamentais de forma indevida.

O Ativismo Judicial do STF e a Criação de Censura à Liberdade de Expressão

O Supremo Tribunal Federal (STF), enquanto guardião da Constituição Federal, tem assumido nos últimos anos um papel cada vez mais ativo na regulação da liberdade de expressão no Brasil. Embora muitas de suas decisões visam proteger a ordem democrática, há um crescente debate acadêmico sobre os riscos de esse protagonismo judicial resultar em uma forma velada de censura, especialmente em contextos digitais e midiáticos.

A atuação proativa do Supremo Tribunal Federal (STF) em temas sensíveis tem gerado reflexões importantes sobre o papel do Judiciário na manutenção do Estado Democrático de Direito. Quando essa atuação envolve a liberdade de expressão, o debate se intensifica, pois esse é um dos

pilares mais sensíveis da democracia. A liberdade de manifestar ideias, mesmo impopulares ou críticas, é o que garante o pluralismo político e o controle social dos poderes instituídos.

Segundo Rodrigo Gaspar de Mello (2021), “o aumento de decisões judiciais que impõem a retirada de conteúdos da internet ou impedem a veiculação de matérias jornalísticas constitui uma forma de censura judicial indireta, com graves implicações para a liberdade de expressão no Estado Democrático de Direito” (Liberdade de Expressão, Honra e Censura Judicial, *Lumen Juris*, 2ª ed., 2021).

A Constituição Federal de 1988 veda expressamente qualquer forma de censura prévia (art. 5º, IX). No entanto, o STF, em diversos julgados, tem sido chamado a arbitrar conflitos entre a liberdade de expressão e outros direitos fundamentais, como a honra e a segurança institucional. Isso ficou evidente no polêmico Inquérito das Fake News (Inq. 4781), no qual o Tribunal determinou a remoção de conteúdos e o bloqueio de perfis em redes sociais, sob o argumento de proteger a ordem pública e as instituições democráticas.

Para Paganotti (2022), “a censura prévia foi extinta pela Constituição, mas ressurgiu sob nova roupagem, por meio de decisões judiciais que priorizam a proteção de interesses privados ou institucionais em detrimento da liberdade informacional” (Censura, Justiça e Regulação da Mídia na Redemocratização, *Appris*, 2022). Essa análise demonstra como o Judiciário, ao invés de ser apenas um aplicador da lei, tem se tornado um agente regulador da comunicação social.

Em sua tese de doutorado, Mello (2012) faz uma análise comparativa entre o STF, a Corte Interamericana de Direitos Humanos e a Suprema Corte da Argentina, e conclui que “o Judiciário brasileiro tem adotado posturas mais permissivas à censura do que os padrões internacionais de proteção da liberdade de expressão” (PUC-Rio, 2012). Ele adverte que a prática da censura judicial se intensifica quando não há critérios objetivos para definir o que configura discurso ofensivo ou abusivo.

Essa crítica também aparece no artigo de Sousa e Brito Filho (2020), ao analisarem a atuação do STF no ambiente digital. Segundo os autores, “o combate à desinformação e ao discurso de ódio tem sido utilizado como justificativa para limitar conteúdos sem um devido processo legal transparente”, o que pode violar o princípio da legalidade e da liberdade de expressão (*Revista Brasileira de Filosofia do Direito*, v. 6, n. 2, 2020).

As decisões do STF que envolvem remoção de conteúdo digital e bloqueio de perfis nas redes sociais também foram estudadas por Farias (2019), que analisou 51 processos sobre liberdade de imprensa e censura no STF entre 2009 e 2019. Sua pesquisa, apresentada na Universidade de Brasília,

concluiu que há uma tendência crescente de o STF utilizar medidas liminares para restringir conteúdos, muitas vezes sem esgotar os recursos judiciais cabíveis ou garantir o contraditório.

Além disso, segundo Amanda Pascotto e Cleber Otero (2023), em artigo apresentado no XIII EPCC, “há uma tensão latente entre o poder regulador do STF e a autonomia da imprensa e dos cidadãos para expressarem opiniões críticas”. Os autores ressaltam que, mesmo quando há conflito com direitos como a honra ou imagem, “é imprescindível que o julgamento desses casos observe os parâmetros internacionais de liberdade de expressão” (UNICESUMAR, 2023).

Esse ativismo judicial também é alvo de críticas por parte de juristas que alertam para a possível violação da separação dos poderes. Conforme destaca Mello (2021), “quando o STF adota decisões que criam novas obrigações ou regras não previstas em lei, está atuando além de sua competência constitucional e invadindo a seara legislativa”.

Da mesma forma, Paganotti (2022) observa que “a ausência de legislação específica para regular os conflitos de expressão nas redes tem sido usada como justificativa para que o Judiciário crie normas por meio de decisões judiciais, o que enfraquece a legitimidade democrática”.

Diversos autores, como Rodrigo Gaspar de Mello (2021), defendem que a liberdade de expressão possui um status preferencial em relação a outros direitos, especialmente em democracias constitucionais. Esse status decorre de sua função instrumental: sem liberdade de expressão, não há debate público legítimo, não há imprensa livre, e, conseqüentemente, não há democracia. “A censura judicial, mesmo quando revestida de legalidade aparente, representa um desequilíbrio entre os poderes e uma ameaça à livre formação da opinião pública” (MELLO, 2021).

Nesse sentido, decisões judiciais que limitam a manifestação de ideias ou opiniões, mesmo quando motivadas por preocupações legítimas, devem ser estritamente necessárias, proporcionais e motivadas, conforme os princípios estabelecidos pela Corte Interamericana de Direitos Humanos, que servem como parâmetro internacional.

Outro ponto de tensão está na forma como o STF tem atuado sobre o conteúdo das plataformas digitais. Como explicam Sousa e Brito Filho (2020), a ausência de uma legislação robusta sobre o controle de conteúdo online abre espaço para que o Judiciário atue de maneira casuística, com decisões monocráticas que, muitas vezes, não respeitam o contraditório e a ampla defesa.

A judicialização da moderação de conteúdo, somada à pressão pública por respostas rápidas a discursos considerados nocivos, tem feito com que o STF tome medidas como bloqueios preventivos de contas, remoção de postagens e censura a veículos de imprensa — medidas que, segundo os autores, “podem resultar em precedentes perigosos para a liberdade de expressão, especialmente se forem banalizados”.

Além disso, há um risco de fragmentação jurisprudencial, já que não existe um marco normativo consolidado para tratar da liberdade de expressão digital. Cada ministro pode interpretar de forma distinta os limites do discurso permitido, gerando insegurança jurídica.

A relação entre o STF e a imprensa também merece atenção. Como destacado por Fausto Farias (2019), o número de ações contra veículos de comunicação ou jornalistas que questionam autoridades tem crescido. A pesquisa mostra que, entre 2009 e 2019, o STF recebeu dezenas de processos questionando conteúdos jornalísticos — muitos dos quais resultaram em liminares que exigem a remoção de conteúdo antes do trânsito em julgado.

Essas medidas, segundo o autor, “são incompatíveis com a jurisprudência internacional, que proíbe a censura prévia e recomenda que disputas sobre liberdade de expressão sejam resolvidas por meio da responsabilização posterior, sempre com garantias processuais adequadas”.

Quando o Poder Judiciário ultrapassa suas funções tradicionais e começa a atuar como legislador ou censor, corre-se o risco de um fenômeno que a doutrina tem chamado de autoritarismo judicial. Isso ocorre quando a Corte utiliza seu prestígio institucional para impor restrições à liberdade de expressão sem base legal clara ou sem a devida participação do Legislativo.

Amanda Pascotto e Cleber Otero (2023), ao analisarem casos emblemáticos do STF, apontam que “embora o Tribunal atue com o argumento de defender a democracia, a ausência de freios e contrapesos efetivos às suas decisões pode comprometer o próprio regime democrático que se busca proteger”.

Por fim, é importante destacar que o controle social das instituições, inclusive do Judiciário, depende da liberdade de crítica. Quando se restringe o direito de cidadãos, jornalistas e estudiosos de questionarem decisões judiciais, perde-se um componente essencial da democracia: a transparência e a accountability dos poderes públicos.

Como afirma Paganotti (2022), “a crítica institucional é um dos motores do aperfeiçoamento democrático. Silenciar vozes dissonantes por meio do Judiciário é negar o próprio espírito da Constituição de 1988”.

O ativismo judicial do STF no campo da liberdade de expressão tem se mostrado ambíguo: por um lado, busca proteger a democracia contra ameaças reais, como a desinformação e os ataques às instituições; por outro, acaba, em alguns casos, adotando medidas que comprometem a pluralidade de ideias e o debate público. A defesa da liberdade de expressão exige vigilância constante e equilíbrio, evitando que o Judiciário se transforme em agente de censura sob o manto da legalidade.

Casos Recentes de Censura à Liberdade de Expressão no Brasil: Um Olhar Crítico

126

Entre a Constituição e a Censura: o Direito de Dizer e o Dever de Ouvir

Autor: Ribeiro, Fredy Henrique de Moraes. Págs. 120-137

A liberdade de expressão, pilar fundamental de qualquer Estado Democrático de Direito, tem sido objeto de controvérsias no Brasil contemporâneo. Embora constitucionalmente protegida, essa liberdade tem sofrido restrições de diferentes formas, tanto por meio de decisões judiciais quanto por iniciativas do poder público que, direta ou indiretamente, comprometem o livre exercício da manifestação do pensamento. Os casos recentes analisados a seguir ilustram essa tensão crescente entre liberdade e controle institucional, muitas vezes revestido de legalidade.

1- Bloqueio do X (Twitter) em 2024

A suspensão da plataforma X (antigo Twitter) por decisão do Supremo Tribunal Federal, no contexto do Inquérito das Fake News, levantou severos questionamentos sobre a proporcionalidade da medida. Embora o fundamento legal tenha sido o descumprimento de ordens judiciais e a não nomeação de representação legal no Brasil, a medida afetou milhões de usuários, evidenciando uma forma de censura indireta e coletiva. O episódio expõe o risco de generalizações punitivas, contrariando o princípio da individualização da pena e o direito à informação.

2- Bloqueio do Telegram em 2023

Em outro episódio emblemático, o bloqueio do aplicativo Telegram, por sua suposta omissão em colaborar com investigações de grupos extremistas, reascendeu o debate sobre liberdade de acesso à informação versus segurança pública. A decisão judicial de suspender toda a plataforma, mesmo sem considerar a ampla gama de usuários que a utilizam de forma legítima, foi interpretada por juristas como uma violação ao princípio da proporcionalidade e ao direito de comunicação. A ausência de um marco legal claro para a atuação das big techs no Brasil contribuiu para decisões judiciais com elevado grau de discricionariedade.

3- Crusoé e O Antagonista

Em 2019, o Supremo Tribunal Federal determinou a remoção de reportagens publicadas pelos veículos Crusoé e O Antagonista, sob a justificativa de preservar a imagem de um ministro da Corte. A medida foi amplamente condenada por organizações como a Associação Brasileira de Imprensa e a Repórteres Sem Fronteiras, por configurar censura prévia, prática expressamente vedada pela Constituição Federal de 1988 (art. 5º, IX). Este caso consolidou a preocupação de que o próprio guardião da Constituição possa ferir garantias fundamentais nela previstas.

4- Juíza Ludmila Lins Grilo

Entre a Constituição e a Censura: o Direito de Dizer e o Dever de Ouvir

Autor: Ribeiro, Fredy Henrique de Moraes. Págs. 120-137

A juíza Ludmila Lins Grilo tornou-se figura central nesse debate ao protagonizar uma série de manifestações públicas consideradas incompatíveis com os deveres funcionais do cargo que ocupava. Utilizando suas redes sociais, Ludmila adotou uma postura crítica em relação às medidas sanitárias adotadas durante a pandemia de COVID-19, além de emitir opiniões contundentes sobre decisões do Supremo Tribunal Federal e, em especial, sobre o ministro Alexandre de Moraes. Sua postura foi considerada, por muitos, uma expressão legítima do direito à liberdade de pensamento e crítica institucional – direito esse garantido a todos os cidadãos, inclusive aos servidores públicos. No entanto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) entendeu que tais condutas feriam os princípios da imparcialidade, da reserva funcional e da sobriedade exigidas aos membros do Judiciário.

Como consequência, Ludmila foi alvo de processos administrativos disciplinares que culminaram em sua aposentadoria compulsória em 2023. Paralelamente, foi determinada a retirada de suas contas nas redes sociais, sob o argumento de que seus conteúdos representavam risco à ordem pública e à integridade das instituições. Embora o CNJ tenha sustentado sua decisão com base no Estatuto da Magistratura e nas normas ético-funcionais, o caso abriu um precedente controverso sobre o limite entre o exercício da liberdade de expressão e a atuação disciplinar em cargos públicos. Críticos da medida argumentam que, mesmo sob o manto do dever funcional, a punição aplicada representa uma forma velada de censura política, que restringe o direito de opinião quando este contraria o pensamento dominante nas instituições superiores.

5- Rádio Jovem Pan:

A Jovem Pan também suscita sérias preocupações no campo da liberdade de imprensa. A emissora, tradicionalmente conhecida por adotar uma linha editorial mais conservadora, passou a ser alvo de investigações e decisões judiciais em virtude do conteúdo de seus programas jornalísticos e de opinião, especialmente durante o período eleitoral de 2022 e os desdobramentos das manifestações antidemocráticas subsequentes. O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por meio de decisões monocráticas e colegiadas, determinou a exclusão de conteúdos veiculados pela emissora, além de impor limites à continuidade da abordagem de determinados temas.

Tais medidas, segundo seus defensores, buscaram conter a propagação de desinformação e ataques sistemáticos às instituições democráticas. Contudo, para críticos, inclusive juristas e entidades de defesa da liberdade de imprensa, essas decisões configuram censura prévia, vedada expressamente pelo artigo 5º, inciso IX, da Constituição Federal. Ao impedir a livre circulação de opiniões, ainda que polêmicas ou controversas, o Estado arrisca-se a romper com os fundamentos essenciais do regime democrático, no qual o pluralismo de ideias é elemento indispensável.

O caso da Jovem Pan evidencia ainda outro problema: a seletividade do controle judicial sobre os meios de comunicação. Ao restringir conteúdos sob alegações de risco à democracia, abre-se margem para que o Judiciário atue como filtro ideológico do debate público, o que pode minar a confiança na neutralidade e imparcialidade das instituições. O uso recorrente de decisões liminares, muitas vezes sem ampla instrução probatória ou direito ao contraditório efetivo, reforça a crítica de que o Brasil vive hoje uma escalada de intervenções judiciais que beiram o autoritarismo, mesmo quando justificadas pela intenção de proteger a própria democracia.

Parâmetros Constitucionais e Internacionais da Liberdade de Expressão

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, inciso IX, estabelece que "é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença". Este dispositivo constitui uma cláusula pétrea, ou seja, não pode ser abolido nem por emenda constitucional, conforme o §4º do mesmo artigo. A liberdade de expressão é, portanto, um dos fundamentos do regime democrático brasileiro.

Além da proteção nacional, o Brasil é signatário de tratados internacionais que reconhecem a liberdade de expressão como direito humano fundamental. A Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de San José da Costa Rica), em seu artigo 13, afirma:

"Não se pode restringir o direito de expressão por vias ou meios indiretos, tais como o abuso de controles oficiais ou particulares sobre papel de imprensa, frequências radioelétricas, ou equipamentos e aparelhos usados na difusão de informação."

Esta disposição, segundo a jurisprudência da Corte Interamericana de Direitos Humanos, estabelece que a liberdade de expressão deve ser a regra, e suas restrições, exceções justificáveis, necessárias e proporcionais.

Apesar de ser o guardião da Constituição, o próprio Supremo Tribunal Federal tem, em algumas decisões recentes, gerado debates sobre a aplicação desses princípios. Em decisões como as do Inquérito das Fake News (Inq. 4781) e o bloqueio da plataforma X/Twitter, o STF justificou suas ações pela necessidade de conter ataques à ordem democrática e às instituições.

Contudo, conforme apontado por Rodrigo Gaspar de Mello (2021), há um risco real de que tais decisões configurem "formas indiretas de censura judicial", incompatíveis com os princípios do devido processo legal e da liberdade de expressão consagrados tanto na Constituição quanto nos tratados internacionais. O autor enfatiza que "a liberdade de expressão deve ser compreendida como direito preferencial numa democracia".

Na mesma linha, Ivan Paganotti (2022) alerta que, ao tentar proteger a democracia de discursos extremistas, o Judiciário pode acabar por fragilizá-la ainda mais ao restringir o próprio espaço

democrático de debate e crítica pública. Ele reforça que o STF tem ultrapassado o papel de intérprete da Constituição para se tornar protagonista da regulação moral do discurso público, algo que deve ser atribuição do Legislativo.

A Corte Europeia de Direitos Humanos e a Corte Interamericana de Direitos Humanos já decidiram em diversos casos que o discurso crítico — ainda que ofensivo ou impopular — deve ser protegido de forma ampla. No caso *Herrera Ulloa vs. Costa Rica* (2004), a Corte Interamericana determinou que um jornalista não poderia ser condenado por reproduzir informações jornalísticas críticas a figuras públicas, pois isso violaria o artigo 13 da Convenção Americana.

No contexto brasileiro, as condenações de jornalistas e bloqueios de plataformas digitais contrastam com esses padrões. Segundo Peterson Sousa e José Brito Filho (2020), o STF tem se afastado da interpretação internacional ao impor medidas liminares que restringem o debate público sem fundamentação robusta e sem proporcionalidade.

Assim, o Brasil enfrenta hoje o desafio de conciliar a proteção da democracia com o respeito irrestrito à liberdade de expressão, evitando que o próprio Judiciário, guardião da Constituição, atue como censor em nome da ordem democrática.

A PL das Fake News e a Regulação das Redes Sociais no Governo Lula: Entre a Defesa da Democracia e o Risco à Liberdade de Expressão

A PL das Fake News: O Contexto e seus Desdobramentos

A PL 2630/2020, conhecida como a Lei das Fake News, foi proposta com o objetivo de regulamentar as plataformas digitais no Brasil, a fim de combater a desinformação. A crescente proliferação de notícias falsas, especialmente nas redes sociais, tem sido uma preocupação central para as democracias modernas. Segundo Mendonça (2021), a principal intenção da PL é impor restrições às plataformas digitais, exigindo maior responsabilidade e transparência quanto ao conteúdo que circula nessas redes.

A PL prevê várias medidas, como a identificação de patrocinadores de conteúdo, a responsabilização das plataformas pela disseminação de fake news, e a rastreabilidade das mensagens nas redes sociais. Além disso, a proposta sugere que as plataformas sejam obrigadas a criar mecanismos de verificação de informações e de bloqueio de conteúdo danoso. No entanto, a implementação dessas medidas levanta preocupações sérias quanto ao risco de excessos e censura prévia.

Havendo a previsão desses direitos fundamentais no texto constitucional, não há qualquer necessidade de uma nova lei para “assegurar” direitos já previstos na Carta Magna e que são inerentes a qualquer brasileiro ou estrangeiro residente no país (DANELON, 2022).

A regulação proposta pela PL pode dar espaço para uma interpretação subjetiva sobre o que seria fake news, o que poderia resultar em uma aplicação arbitrária da lei. A falta de uma definição clara do que constitui desinformação pode abrir caminho para que diferentes grupos políticos e ideológicos utilizem a lei como um meio de silenciar opiniões divergentes, comprometendo a liberdade de expressão e a pluralidade de ideias.

O Governo Lula e a Regulação das Redes Sociais

O governo de Luiz Inácio Lula da Silva, que iniciou seu terceiro mandato em janeiro de 2023, trouxe para a agenda política o desejo de regular as plataformas digitais, especialmente no que se refere ao combate à desinformação. Em várias declarações públicas, o presidente Lula afirmou que a regulação das redes sociais é urgente e necessária para garantir a proteção da democracia no país. Durante uma entrevista à Rádio Jovem Pan, Lula afirmou: "As redes sociais se tornaram uma verdadeira fábrica de fake news. Precisamos criar regras para que as plataformas possam ser responsabilizadas pelo que circula em suas redes".

Essa postura do governo Lula se alinha à ideia de Samantha Bradshaw e Philip Howard, em seu livro *Manipulação Digital: Como as Redes Sociais Alteram a Política* (2019), que aponta as plataformas digitais como um campo onde "interesses particulares, sejam de governos ou empresas, frequentemente sobrepõem-se ao interesse público". Para Bradshaw e Howard, a regulação das redes sociais deve ser vista como uma maneira de reconquistar a arena pública, onde a política não seja manipulada por algoritmos e campanhas digitais pagas.

O risco de censura digital também é levantado por Timothy Garton Ash, em *Liberdade de Expressão: A Batalha pelo Sentido do Século XXI* (2017), que argumenta que as leis sobre desinformação e fake news precisam ser "delicadamente equilibradas para que não se tornem instrumentos de repressão política". Ash aponta que, para uma regulação eficaz, a definição do que é "desinformação" deve ser clara e objetiva, sem espaço para interpretações vagas, o que poderia ser usado para silenciar opositores ou grupos críticos ao governo.

A regulamentação das redes sociais no Brasil, como proposta pela PL das Fake News, me parece uma medida problemática, principalmente quando considerado o impacto que ela pode ter sobre a liberdade de expressão. Embora seja inegável que as fake news são um problema crescente,

a forma como a regulação está sendo pensada levanta sérias preocupações. Uma das grandes falhas dessa regulamentação é a falta de uma definição clara sobre o que constitui fake news, o que abre margem para abusos. A verdade é que, sem uma linha tênue entre o que é desinformação e o que é uma opinião legítima, corremos o risco de ver conteúdos censurados injustamente, silenciando vozes e afetando a diversidade de pensamento. Não podemos permitir que a resposta ao problema da desinformação acabe se tornando um mecanismo de controle, onde o governo ou as próprias plataformas digitais determinem o que é aceitável ou não dentro das redes sociais.

Além disso, a regulação das redes sociais coloca as grandes plataformas em uma posição ainda mais poderosa. Ao exigir que as empresas de tecnologia se responsabilizem pela remoção de conteúdos e pelo controle de informações, acabamos reforçando o poder dessas corporações, que podem se tornar árbitros do que pode ou não ser dito online. Se estamos falando de garantir liberdade de expressão, é um paradoxo deixar essas empresas decidirem o que deve ser removido, especialmente quando sabemos que elas têm interesses comerciais por trás da moderação. A regulação, se mal implementada, pode acabar transformando as redes sociais em uma espécie de vigilância digital, em que cada palavra ou post é monitorado e censurado, em vez de ser um espaço livre e plural para o debate e a troca de ideias.

Direito de Dizer e o Dever de Ouvir: Reflexões sobre a Liberdade de Expressão no Brasil

O direito de dizer é a faceta mais visível e celebrada da liberdade de expressão. Trata-se da autonomia do indivíduo para expressar suas opiniões, convicções, críticas e ideias sem o temor de censura ou punição por parte do Estado ou de outros atores sociais. Este direito é essencial para a formação da opinião pública, para o exercício da crítica política e para a garantia de um espaço público dinâmico e plural.

O direito de dizer vai além da simples possibilidade de falar; ele implica o direito de ser ouvido. Esse conceito é garantido pela Constituição de 1988, especialmente no artigo 5º, inciso IV, que assegura a liberdade de manifestação do pensamento, e no inciso IX, que garante a liberdade de expressão da atividade intelectual, científica, artística e de comunicação. O texto constitucional, portanto, reflete um princípio básico de autodeterminação do indivíduo sobre sua própria capacidade de comunicar-se, sendo um dos pilares do Estado Democrático de Direito (Brasil, 1988).

Como apontam Lima e Costa (2019), o direito de dizer é uma condição essencial para que a pluralidade de ideias se manifeste de maneira autêntica na sociedade. Esse direito permite, por exemplo, que os cidadãos se manifestem livremente sobre temas políticos, sociais e culturais, sem que a censura governamental ou a perseguição social os silenciem.

Embora o direito de dizer seja amplamente discutido e celebrado, o dever de ouvir é igualmente fundamental, mas muitas vezes negligenciado. O dever de ouvir reflete a ideia de que, em uma sociedade democrática, não basta apenas que os indivíduos tenham a liberdade de expressar suas opiniões. Os outros também devem estar dispostos a ouvir e considerar essas opiniões, especialmente aquelas que divergentes das suas. O diálogo não pode ser unilateral: é necessário que haja uma escuta ativa para que o processo de comunicação e argumentação seja realmente democrático.

De acordo com Habermas (1997), filósofo que se debruçou sobre a teoria da ação comunicativa, a comunicação deve ser entendida como um processo interativo no qual os indivíduos não só falam, mas também ouvem. Para ele, a verdade não é um dado imposto, mas sim o resultado de um diálogo racional entre os indivíduos, em que todas as vozes, inclusive as discordantes, têm a chance de serem ouvidas.

Em sua obra, Arendt (2005) também defende a ideia de que a escuta é fundamental para o exercício da liberdade no espaço público. Ela argumenta que, em um regime democrático, a plurivocidade e a diversidade de opiniões devem ser respeitadas não apenas no direito de falar, mas também no direito de ser ouvido. A escuta ativa, nesse contexto, é um elemento essencial para a construção de um espaço público plural, onde as diferentes perspectivas possam ser debatidas de forma construtiva.

A liberdade de expressão frequentemente envolve o confronto de ideias divergentes. Esse confronto, muitas vezes, é visto como um conflito, mas na verdade, ele é uma oportunidade de crescimento democrático e aprendizado coletivo. No entanto, esse confronto de ideias só pode ser saudável quando ambas as partes estão dispostas a ouvir o outro, a aceitar a possibilidade de argumentação e crítica, e a respeitar as vozes que discordam.

Bispo (2020) observa que, no Brasil, a liberdade de expressão tem sido frequentemente colocada à prova por discursos de ódio, desinformação e manipulação política. Em muitos casos, a liberdade de dizer tem sido utilizada para propagar ideias que atacam a dignidade de outros indivíduos ou que minam os próprios fundamentos democráticos. Nesse sentido, a regulação da liberdade de expressão torna-se necessária, mas sem que se caia na tentação de uma censura arbitrária. A regulação deve garantir que o direito de expressar opiniões não seja utilizado para destruir o direito de outros de serem ouvidos.

As plataformas digitais, especialmente as redes sociais, desempenham um papel central na disseminação de ideias na sociedade contemporânea. Elas oferecem aos indivíduos a oportunidade de falar para uma audiência global, mas também criam desafios significativos para o direito de ouvir. Embora as plataformas proporcionem liberdade de expressão, elas também podem criar bolhas de

filtro, onde os usuários são expostos principalmente a opiniões que coincidem com suas próprias crenças, reduzindo a chance de um diálogo plural.

As algoritmos das redes sociais, ao promoverem conteúdos baseados no que o usuário já consome, podem criar um ambiente em que a escuta ativa se torna difícil. As pessoas se isolam em suas próprias visões de mundo, sem serem desafiadas por ideias diferentes. Isso, por sua vez, pode levar a uma radicalização das opiniões e a um enfraquecimento da convivência democrática.

Castells (2009), em sua obra sobre sociedade em rede, destaca que as redes sociais digitais criaram uma nova dinâmica de comunicação, onde os indivíduos podem se expressar livremente, mas também estão sujeitos a processos de segmentação e exclusão de ideias que não se alinham com suas próprias. Isso coloca em risco o dever de ouvir, pois limita o acesso à diversidade de perspectivas e favorece a criação de esferas de conversação fechadas.

O direito de dizer e o dever de ouvir são dois lados da mesma moeda da liberdade de expressão. Em uma democracia saudável, não basta garantir que as pessoas possam se expressar livremente; também é crucial que a sociedade desenvolva a capacidade de ouvir, de engajar com as ideias dos outros e de respeitar a diversidade de opiniões. O diálogo construtivo, fundado na escuta ativa, é a chave para a construção do entendimento mútuo e para o fortalecimento da democracia.

Assim, a liberdade de expressão no Brasil deve ser entendida de forma ampla e equilibrada. A promoção do direito de dizer deve ser acompanhada do dever de ouvir, para garantir que as ideias circulem de maneira livre e sem censura, mas também de maneira respeitosa e fundamentada no diálogo democrático. A sociedade brasileira deve se empenhar em criar condições para que as divergências sejam respeitadas e que as vozes dissidentes sejam ouvidas, contribuindo para o fortalecimento da democracia e do espaço público plural.

Considerações

Este estudo teve como objetivo analisar criticamente o estado atual da liberdade de expressão no Brasil, à luz dos princípios constitucionais e das recentes decisões judiciais que, sob o argumento de proteger a ordem democrática, têm promovido restrições ao direito de manifestar pensamentos, ideias e opiniões.

Verificou-se que, embora a Constituição Federal de 1988 estabeleça de forma clara a liberdade de expressão como cláusula pétrea (art. 5º, incisos IV e IX), decisões oriundas do Supremo Tribunal Federal (STF) — como nos casos do Inquérito das Fake News, do bloqueio das plataformas X e Telegram, e da censura a veículos como *Crusoé* e *O Antagonista* — demonstram uma atuação judicial que, muitas vezes, ultrapassa os limites da legalidade, instaurando uma censura velada.

A pesquisa confirmou os resultados esperados ao promover uma reflexão crítica sobre o papel das instituições na preservação — ou restrição — da liberdade de expressão. Além disso, evidenciou a necessidade de se reafirmar o direito de dizer como instrumento democrático fundamental, acompanhado do dever de ouvir como condição indispensável para o exercício pleno do debate público.

Conforme ressalta Mello (2021), “a censura judicial, mesmo quando revestida de legalidade aparente, representa um desequilíbrio entre os poderes e uma ameaça à livre formação da opinião pública”. Paganotti (2022) reforça que “a crítica institucional é um dos motores do aperfeiçoamento democrático. Silenciar vozes dissonantes por meio do Judiciário é negar o próprio espírito da Constituição de 1988”.

No campo filosófico, Habermas (1997) lembra que “a verdade emerge do diálogo racional, em que todas as vozes, inclusive as dissonantes, devem ser ouvidas”, enquanto Arendt (2005) destaca que “a escuta ativa é uma condição essencial da pluralidade no espaço público”.

Por sua vez, Castells (2009) adverte que as redes digitais, ao segmentarem os conteúdos por algoritmos, podem criar bolhas ideológicas que prejudicam o dever de ouvir e, por consequência, a convivência democrática. Nesse contexto, a regulação das redes sociais, como propõe a PL das Fake News, deve ser cautelosa, sob pena de institucionalizar a censura, como alerta Peregrino (2021) e Ash (2017).

Conclui-se, portanto, que a liberdade de expressão deve ser compreendida de forma ampla, respeitando os limites constitucionais, mas sempre evitando a tentação de um controle excessivo que silencie opiniões divergentes. O equilíbrio entre o direito de dizer e o dever de ouvir é o que assegura a vitalidade do espaço público e a integridade do regime democrático.

Toda censura, ainda que disfarçada de legalidade, é uma afronta ao pacto constitucional que sustenta o Estado Democrático de Direito.

Referências

ARENDRT, Hannah. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

ASH, Timothy Garton. **Liberdade de expressão: a batalha pelo sentido do século XXI**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017.

BISPO, Wallace Nascimento; LEITE, Jackson de Jesus Sousa. **O direito fundamental à liberdade de expressão em tempos de crise: a prática das fake news e do discurso de ódio na democracia**

brasileira. *Revista Jurídica da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)*, Feira de Santana, v. 11, n. 3, p. 5632, jul. 2022. Disponível em [O DIREITO FUNDAMENTAL À LIBERDADE DE EXPRESSÃO EM TEMPOS DE CRISE: A PRÁTICA DAS FAKE NEWS E DO DISCURSO DE ÓDIO NA DEMOCRACIA BRASILEIRA | Revista Jurídica da Universidade Estadual de Feira de Santana \(UEFS\)](#) . Acesso em 25 fev. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

Bradshaw, Samantha, Ualan Campbell-Smith, Amelie Henle, Hannah Bailey, and Philip N. Howard. 2020. **Country Case Studies Industrialized Disinformation: 2020 Global Inventory of Organized Social Media Manipulation** 475. Disponível: https://demtech.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/12/2021/03/Case-Studies_FIN AL.pdf. Acesso em 13 dez.2024.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

DANELON, Thamea. **Entenda o Direito. Pílulas jurídicas para o cidadão comum** . 1.ed. Londrina: Editora E.D.A, 2022.

FARIAS, Fausto Carneiro de. **Censura judicial e liberdade de imprensa no Brasil: características e tramitação de processos protocolados no STF entre 2009 e 2019**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/35580>. Acesso em: 13 abr. 2025.

GASPAR DE MELLO, **Rodrigo. Liberdade de expressão, honra e censura judicial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

LIMA, Eduardo; COSTA, Bruna. **O direito de dizer e o dever de ouvir: fundamentos democráticos da liberdade de expressão**. *Revista Brasileira de Estudos Constitucionais*, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 45–60, 2019.

MELLO, Rodrigo Gaspar de. **Censura judicial e liberdade de expressão:** uma análise comparada entre o STF e as Cortes Interamericana e Argentina. 2012. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

MENDONÇA, Yasmin Curzi de; ALMEIDA, Clara Leitão de; TORRES, Henrique; REBELO, Leandro; SANTANA, Raphael. **Responsabilidade e Transparência na prática:** aprimoramentos necessários ao PL 2630/2020. Portal FGV, 16 jun. 2021. Disponível em: [Responsabilidade e Transparência na prática: aprimoramentos necessários ao PL 2630/2020 | Portal FGV](#). Acesso em: 13 abr. 2025.

PAGANOTTI, Ivan. **Censura, justiça e regulação da mídia na redemocratização.** Curitiba: Appris, 2022.

PASCOTTO, Amanda Rodrigues; OTERO, Cleber Sanfelici. **Liberdade de expressão e censura:** uma análise jurídica de casos emblemáticos do Supremo Tribunal Federal. In: XIII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica, 2023. Maringá: UNICESUMAR, 2023. Disponível em: <https://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/10759>. Acesso em: 13 abr. 2025.

PEREGRINO, Fernando. **Desinformação e democracia:** o impacto das fake news nas eleições brasileiras. São Paulo: Instituto Millenium, 2021.

SOUSA, Peterson Pedro Souza de; BRITO FILHO, José Cláudio Monteiro de. **Liberdade de expressão e censura judicial:** uma análise da internet. Revista Brasileira de Filosofia do Direito, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 337-361, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/filosofiadireito/article/view/7142>. Acesso em: 13 abr. 2025.