

PERSPECTIVAS
ATUAIS DA
**ADMINISTRAÇÃO
E CONTABILIDADE**

Organizadora:
Lucimara Sampaio Basílio

VOLUME **1**

2026



Organizadora
Lucimara Sampaio Basílio

PERSPECTIVAS ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Volume 1

1ª EDIÇÃO



SÃO LUÍS - 2026



EDITORA NOVUS

SÃO LUÍS - MA - 2026



WWW.EDITORANOVUS.COM.BR



EDITORANOVUS@GMAIL.COM

Diagramação e Edição

Eduardo Mendonça Pinheiro

Edição de Arte

Eduardo Mendonça Pinheiro

Normalização

José Marcelino Nascimento Veiga Júnior

Conteudista

Autores © 2026

Organizadora

Lucimara Sampaio Basílio



© 2026 Copyright – Direitos reservados. A Editora Novus é detentora dos direitos autorais relativos à edição, diagramação e ao projeto gráfico da presente obra. Os autores permanecem titulares dos direitos autorais de seus respectivos textos. Esta publicação está licenciada sob a Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), permitindo a reprodução, o download e o compartilhamento total ou parcial do conteúdo, desde que a fonte seja devidamente citada, com atribuição obrigatória de autoria, e que a obra seja disponibilizada exclusivamente em Acesso Aberto (Open Access). Não é permitida qualquer forma de alteração, adaptação ou modificação do conteúdo, bem como sua disponibilização em plataformas de acesso restrito ou com finalidade comercial.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P466

Perspectivas Atuais da Administração e Contabilidade. / organizadora: Lucimara Sampaio Basílio. – São Luís: Editora Novus, 2026.

103 f.: il. color. v.1.

Publicação digital (e-book) no formato PDF

ISBN: 978-65-84364-77-6

DOI: 10.29327/5889741

1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Gestão Organizacional. 4. Empreendedorismo. 5. Ciências Sociais Aplicadas. I. Basílio, Lucimara Sampaio. II. Título.

CDU: 658:657

Elaborado por José Marcelino Nascimento Veiga Júnior – CRB 13/320

CONSELHO EDITORIAL

Dr^a Anali Linhares Lima
M.Sc. Alan Jefferson Lima de Moraes
Dr. André Leonardo Demaison Medeiros Maia
Dr^a Anna Christina Sanazario de Oliveira
Dr^a Aurea Maria Barbosa de Sousa
Dr^a Camila Pinheiro Nobre
Dr. Claudio Alves Benassi
Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua
Dr^a Claudiene Diniz da Silva
Dr. Diogo Guagliardo Neves
M.Sc. Eduardo Oliveira Pereira
Dr^a Elba Pereira Chaves
Dr. Elmo de Sena Ferreira Junior
M.Sc. Érica Mendonça Pinheiro
Dr. Fabio Antonio da Silva Arruda
M.Sc. Fernanda Tabita Barroso Zeidan
Dr. George Alberto da Silva Dias
Dr^a Gerbeli de Mattos Salgado Mochel
Dr^a Giselle Cutrim de Oliveira Santos
Dr^a Herlane de Olinda Vieira Barros
Dr^a Ivete Furtado Ribeiro Caldas
M.Sc. José Carlos Durans Pinheiro
M.Sc. Josiney Farias de Araújo

M.Sc. Julianno Pizzano Ayoub
Dr. Leonardo França da Silva
M.Sc. Lucianna Serfaty de Holanda
Dr^a Luciara Bilhalva Corrêa
Dr^a Luana Martins Cantanhede
Dr^a Maria Raimunda Chagas Silva
Dr^a Marina Bezerra Figueiredo
Dr^a Michela Costa Batista
Dr. Moisés dos Santos Rocha
Dr^a Priscila Xavier de Araújo
M.Sc. Ramaiany Carneiro Mesquita
Dr^a Rita de Cássia Silva de Oliveira
M.Sc. Rosany Maria Cunha Aranha
Dr. Saulo José Figueiredo Mendes
Dr^a Samantha Ariadne Alves de Freitas
Dr^a Sandra Imaculada Moreira Neto
M.Sc. Shirley Ribeiro Carvalho
Dr^a Sinara de Fátima Freire dos Santos
M.Sc. Tatiana Mendes Bacellar
Dr^a Thais Roseli Corrêa
Dr^a Thalita Karolline de Queiroz Pereira
M.Sc. Victor Crespo de Oliveira
Dr. Wellinton de Assunção
Dr. William de Jesus Ericeira Mochel Filho

Acesse www.editoranovus.com.br/corpo-editorial-2/ para conhecer os membros do Corpo Editorial

Parecer editorial e avaliação por pares

Os trabalhos que integram esta obra foram submetidos à apreciação do Conselho Editorial da Editora Novus e avaliados por pareceristas externos, por meio do sistema de revisão por pares (peer review), tendo sido considerados aptos para publicação.

Nota editorial: Trata-se de uma produção de caráter independente, na qual os direitos autorais permanecem sob a titularidade de seus respectivos autores. Eventualmente, alguns textos podem apresentar desdobramentos de pesquisas, comunicações ou trabalhos acadêmicos previamente apresentados ou defendidos, cabendo aos autores a observância rigorosa das boas práticas acadêmicas, especialmente no que se refere à prevenção do autoplágio. O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos autores, não refletindo, necessariamente, o posicionamento da Editora Novus, dos organizadores, dos revisores ou dos membros do Conselho Editorial.

PREFÁCIO

A Administração e a Contabilidade ocupam posição estratégica na compreensão e no enfrentamento dos desafios impostos por um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico, competitivo e marcado por profundas transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Nesse contexto, a produção científica assume papel fundamental ao oferecer subsídios para a construção de conhecimentos capazes de orientar gestores, pesquisadores, docentes e estudantes na busca por soluções inovadoras e sustentáveis.

A obra *Perspectivas Atuais da Administração e Contabilidade* insere-se nesse cenário como uma importante contribuição acadêmica, reunindo pesquisas que abordam temas contemporâneos e de elevada relevância para as Ciências Sociais Aplicadas. Os capítulos refletem preocupações atuais relacionadas ao empreendedorismo feminino, à liderança, à gestão de pessoas, à cultura organizacional, à inovação, ao endomarketing, ao bem-estar no ambiente de trabalho, ao intraempreendedorismo e aos desafios da contabilidade aplicada ao terceiro setor.

Ao longo da leitura, observa-se uma convergência entre teoria e prática, evidenciando o compromisso dos autores em fundamentar suas análises em literatura científica atualizada e em discutir fenômenos organizacionais que impactam diretamente o desempenho das instituições públicas, privadas e do terceiro setor. Essa característica fortalece o caráter científico da coletânea e amplia sua contribuição para o desenvolvimento do conhecimento na área.

Outro aspecto que merece destaque é a diversidade temática apresentada pelos estudos. Embora cada capítulo possua objeto próprio de investigação, todos dialogam em torno de questões centrais da gestão contemporânea, como inovação, valorização das pessoas, sustentabilidade organizacional, desenvolvimento de competências, inclusão, diversidade e fortalecimento das práticas administrativas. Essa pluralidade de abordagens enriquece o debate acadêmico e permite ao leitor compreender diferentes perspectivas sobre problemas complexos enfrentados pelas organizações na atualidade.

A obra também evidencia a crescente valorização do capital humano como elemento essencial para o sucesso organizacional. Questões relacionadas à liderança transformacional, ao engajamento das equipes, ao desenvolvimento de ambientes colaborativos e ao protagonismo feminino demonstram que as organizações contemporâneas dependem, cada vez mais, da capacidade de integrar pessoas, conhecimento e inovação em seus processos decisórios.

Sob a organização de Lucimara Sampaio Basílio, esta coletânea representa um importante espaço para divulgação científica, incentivando a produção acadêmica e fortalecendo o diálogo entre pesquisadores, profissionais e estudantes. Mais do que apresentar resultados de pesquisas, o livro convida o leitor à reflexão crítica sobre os desafios e as oportunidades que permeiam a Administração e a Contabilidade no século XXI.

Espera-se que esta obra contribua para o avanço das discussões científicas, inspire novas investigações e sirva como referência para aqueles que buscam compreender as transformações do ambiente organizacional contemporâneo. Que cada capítulo desperte novos questionamentos, fomente o pensamento crítico e estimule práticas de gestão cada vez mais éticas, inovadoras e comprometidas com o desenvolvimento econômico e social.

SUMÁRIO

Capítulo 1 8
EMPREENDEDORISMO FEMININO E GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES PARA MODELOS DE LIDERANÇA

Williane Brito Mendes

Ana Fabia Machado Correia Rodrigues

 **10.29327/5889741.1-1**

Capítulo 2 19
EMPREENDEDORISMO FEMININO NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Mayane Lisboa Lira Rodrigues

Savane Mestre

 **10.29327/5889741.1-2**

Capítulo 3 29
O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Isla Samila Soares da Silva

Ana Fabia Machado Correia Rodrigues

 **10.29327/5889741.1-3**

Capítulo 4 39
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Karla Danielly Medeiros Lima

Ana Fabia Machado Correia Rodrigues

 **10.29327/5889741.1-4**

Capítulo 5 50
SAÚDE E BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

Alicia Louzeiro Lima

Savane Mestre

 **10.29327/5889741.1-5**

Capítulo 6 60
INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO CONTEXTO DA GESTÃO CORPORATIVA

Mirla Geovana Souza Campelo

Savane Mestre

 **10.29327/5889741.1-6**

Capítulo 7 69
O IMPACTO DO ENDOMARKETING NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Emerson Jhonata Freitas Diniz

 **10.29327/5889741.1-7**

Capítulo 8 79
ETARISMO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES: AS DIFICULDADES DA DUPLA DISCRIMINAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Andréa Leopoldo dos Santos

Savane Mestre

 **10.29327/5889741.1-8**

Capítulo 9 90
CONTABILIDADE E TERCEIRO SETOR NO BRASIL: DESAFIOS NORMATIVOS, BAIXA ADERÊNCIA E LACUNAS NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Antonio Martins dos Santos Neto

Fernanda Hamano

 **10.29327/5889741.1-9**



Capítulo 1

EMPREENDEDORISMO FEMININO E GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES PARA MODELOS DE LIDERANÇA

FEMALE ENTREPRENEURSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT: CHALLENGES AND CONTRIBUTIONS TO LEADERSHIP MODELS

Williane Brito Mendes¹

Ana Fabia Machado Correia Rodrigues²

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

O empreendedorismo feminino consolidou-se como uma prática crescente no cenário econômico e social, impulsionando a autonomia financeira e a inserção das mulheres em posições de liderança. No entanto, o problema central reside nos desafios estruturais enfrentados por essas empreendedoras na gestão de pessoas. O objetivo geral deste estudo foi compreender os desafios e as contribuições do empreendedorismo feminino na gestão de pessoas para a construção de modelos de liderança. A metodologia utilizada consistiu em uma revisão de literatura, de natureza qualitativa e descritiva, fundamentada em bases acadêmicas como Google Acadêmico e SciELO, abrangendo publicações dos últimos 15 anos. Os resultados indicam que, apesar de barreiras como a desigualdade de gênero, o acesso restrito a crédito e a sobrecarga da dupla jornada, as mulheres promovem modelos de liderança mais inclusivos, colaborativos e transformacionais. As principais considerações finais revelam que a liderança feminina incorpora valores como empatia e cooperação, contribuindo significativamente para a renovação das práticas de gestão contemporâneas e para a construção de ambientes organizacionais mais equitativos. Conclui-se que o protagonismo feminino no empreendedorismo ultrapassa os limites econômicos, atuando como um catalisador para a humanização da gestão e a inovação nos modelos de liderança, embora demande políticas de apoio para superar as limitações estruturais persistentes no mercado de trabalho brasileiro.

Palavras-chave: Empreendedorismo Feminino; Gestão de Pessoas; Liderança, Desafios e Contribuições.

Abstract

Female entrepreneurship has become an increasingly significant practice in the economic and social landscape, promoting financial autonomy and expanding women's participation in leadership positions. However, the main challenge lies in the structural barriers faced by female entrepreneurs in people management. This study aimed to understand the challenges and contributions of female entrepreneurship in people management for the development of leadership models. The methodology consisted of a qualitative and descriptive literature review based on academic databases such as Google Scholar and SciELO, covering publications from the last fifteen years. The results indicate that, despite obstacles such as gender inequality, limited access to credit, and the burden of balancing professional and domestic responsibilities, women foster more inclusive, collaborative, and transformational leadership models. The findings reveal that female leadership incorporates values such as empathy and cooperation, significantly contributing to the renewal of contemporary management practices and the creation of more equitable organizational environments. It is concluded that women's protagonism in entrepreneurship goes beyond economic dimensions, acting as a catalyst for the humanization of management and innovation in leadership models, although supportive public policies are still necessary to overcome persistent structural limitations in the Brazilian labor market.

Keywords: Female Entrepreneurship; People Management; Leadership; Challenges and Contributions.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo feminino tem emergido como um fenômeno de crescente relevância no cenário socioeconômico global, impulsionando transformações significativas nas estruturas de mercado e nas dinâmicas de trabalho contemporâneas. Historicamente, a participação das mulheres no ambiente de negócios foi marcada por profundas desigualdades e barreiras estruturais, mas as últimas décadas testemunharam uma ascensão notável, com um número cada vez maior de mulheres assumindo papéis de liderança e fundando seus próprios empreendimentos. Essa evolução não apenas reflete a busca por autonomia financeira e profissional, mas também a capacidade intrínseca das mulheres de inovar, gerir e liderar em contextos complexos e dinâmicos.

No Brasil, o crescimento do empreendedorismo feminino é um reflexo de tendências globais e de particularidades locais, como a necessidade de complementar a renda familiar e a busca por flexibilidade diante de um mercado de trabalho muitas vezes rígido e excludente. Contudo, essa jornada é frequentemente permeada por obstáculos substanciais que transcendem a esfera puramente econômica. A desigualdade de gênero ainda se manifesta de forma latente no acesso a recursos fundamentais, como crédito bancário e redes de apoio profissional. Além disso, a sobrecarga da dupla jornada – a necessidade de conciliar as responsabilidades profissionais com as demandas domésticas e familiares – permanece como um desafio persistente que impacta a saúde mental e a produtividade das empreendedoras.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel central e estratégico. A forma como as mulheres empreendedoras lideram suas equipes, motivam seus colaboradores e constroem ambientes de trabalho torna-se um diferencial competitivo e um objeto de estudo valioso para a administração moderna. A literatura sugere que a liderança feminina frequentemente incorpora valores como empatia, colaboração, comunicação aberta e uma abordagem mais participativa. Essas características podem resultar em equipes mais engajadas, criativas e resultados organizacionais mais robustos. A análise dessas práticas é fundamental para compreender as contribuições únicas que o empreendedorismo feminino oferece para a evolução dos modelos de liderança contemporâneos, especialmente em um mundo que valoriza cada vez mais a diversidade e a inclusão.

Diante desse panorama, este trabalho propôs-se a analisar os desafios enfrentados por mulheres empreendedoras na gestão de pessoas, bem como suas contribuições para modelos de liderança. O estudo buscou aprofundar o debate acadêmico e social, oferecendo insights sobre as dinâmicas que moldam o empreendedorismo feminino e seu impacto na gestão organizacional. A relevância desta pesquisa reside na sua capacidade de destacar o protagonismo feminino em diferentes contextos, valorizando suas estratégias de superação e contribuindo para a construção de um ambiente de negócios mais equitativo e inovador.

O problema de pesquisa que norteou este estudo foi: Quais são os principais desafios enfrentados por mulheres empreendedoras na gestão de pessoas e quais contribuições elas oferecem para modelos de liderança? Para responder a essa questão, o objetivo geral foi compreender os desafios e as contribuições do empreendedorismo feminino na gestão de pessoas para a construção de modelos de liderança. Os objetivos específicos incluíram: (a) descrever os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo feminino e à gestão de pessoas;

(b) citar os desafios específicos enfrentados por mulheres empreendedoras na gestão de suas equipes; e (c) estudar as contribuições do empreendedorismo feminino para a formação de modelos de liderança mais inclusivos e eficazes nas organizações.

A importância desta pesquisa esteve em demonstrar que o empreendedorismo feminino assumiu papel relevante no fortalecimento da economia e na promoção da diversidade organizacional. Ao investigar o tema, tornou-se possível compreender como as mulheres têm atuado não apenas na criação de negócios, mas também na implementação de novas formas de gerir equipes. O trabalho foi relevante por oferecer uma análise sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, valorizar as contribuições desse grupo para a construção de modelos de liderança mais inclusivos. Além disso, a reflexão proposta possibilitou impactos sociais e acadêmicos, estimulando discussões sobre igualdade de gênero, inovação em gestão e valorização da liderança feminina.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de revisão de literatura, caracterizada por sua natureza qualitativa e descritiva. A revisão de literatura, conforme preconizado por Gil (2019), consiste na análise sistemática e interpretativa de produções científicas já existentes sobre um determinado tema. Este método permite não apenas a compreensão de diferentes perspectivas teóricas, mas também a identificação de lacunas e a consolidação de conhecimentos sobre o objeto de estudo. A escolha por esta abordagem metodológica justifica-se pela necessidade de mapear o estado da arte do empreendedorismo feminino e da gestão de pessoas, bem como os desafios e contribuições inerentes a essa intersecção.

A coleta de dados foi realizada em bases acadêmicas de reconhecida relevância, tais como Google Acadêmico e SciELO. A seleção dessas bases visou garantir o acesso a uma vasta gama de publicações, incluindo artigos científicos, dissertações, teses e livros, que abordam as temáticas de Administração e Empreendedorismo. Para assegurar a atualidade e a pertinência das informações, o período de busca foi delimitado aos últimos 15 anos, abrangendo publicações de 2010 a 2025. Esta janela temporal permitiu capturar as discussões mais recentes e as tendências emergentes no campo do empreendedorismo feminino e da gestão de pessoas, refletindo as mudanças rápidas no cenário de negócios global.

Os critérios de inclusão para a seleção dos materiais foram estabelecidos para garantir a relevância e a qualidade dos estudos. Foram incluídos artigos completos, teses e dissertações disponíveis em português e inglês, que abordassem diretamente os temas de empreendedorismo feminino, gestão de pessoas, liderança, desafios e contribuições. Em contrapartida, os critérios de exclusão foram aplicados para descartar materiais que não se enquadravam no escopo da pesquisa, tais como resumos expandidos, anais de eventos sem texto completo, artigos de opinião, notícias, e estudos que não apresentavam rigor metodológico ou que se distanciavam do foco principal do trabalho. Esta rigorosa seleção visou aprimorar a qualidade da análise e a validade das conclusões apresentadas.

As palavras-chave utilizadas nas estratégias de busca foram: “empreendedorismo feminino”, “gestão de pessoas”, “liderança”, “desafios” e “contribuições”. A combinação dessas palavras-chave em diferentes arranjos e a utilização de operadores booleanos (AND, OR) foram fundamentais para refinar os resultados e otimizar a recuperação de documentos relevantes. Os principais autores que emergiram como referências centrais na literatura analisada incluem Henry *et al.* (2015), Bullough *et al.* (2021), Dias *et al.* (2024), Naguib *et al.* (2022), Knopik (2008) e Saul e Mascarenhas de Almeida (2025). A análise crítica das obras desses autores permitiu construir uma fundamentação teórica sólida e identificar os principais pontos de convergência e divergência nas discussões sobre o tema.

O processo de análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, onde os textos selecionados foram lidos integralmente, as informações relevantes foram extraídas e categorizadas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Esta etapa envolveu a síntese das ideias dos diferentes autores, permitindo a construção de um diálogo teórico que fundamenta os resultados e a discussão apresentados a seguir. A metodologia de revisão bibliográfica, portanto, não se limitou a uma mera compilação de textos, mas buscou uma interpretação crítica e integrada do conhecimento disponível sobre o empreendedorismo feminino e sua relação com a gestão de pessoas e liderança.

2.2 Resultados e Discussão

Inicialmente, destaca-se que o empreendedorismo feminino e a gestão de pessoas constituem elementos centrais na administração contemporânea, sendo temas amplamente discutidos na literatura acadêmica recente (Henry *et al.*, 2015; Dias *et al.*, 2024).

O empreendedorismo feminino consolidou-se como uma temática de crescente relevância acadêmica e social, representando não apenas a busca por autonomia econômica, mas também a transformação de estruturas de poder e liderança nas organizações contemporâneas. De acordo com Henry *et al.* (2015), a liderança empreendedora exercida por mulheres demonstra especificidades associadas ao gênero, contexto cultural e práticas de gestão que se distinguem de modelos tradicionais masculinos. Essas especificidades incluem uma maior propensão à colaboração e uma visão mais holística do negócio, onde o sucesso não é medido apenas por indicadores financeiros, mas também pelo impacto social e pelo bem-estar da equipe.

A gestão de pessoas, por sua vez, configura-se como uma das principais áreas da administração, responsável por articular práticas de liderança, desenvolvimento humano e motivação de equipes. No contexto do empreendedorismo feminino, a gestão de pessoas ganha contornos únicos. Segundo Bullough *et al.* (2021), compreender a relação entre gênero, cultura e identidade empreendedora é essencial para analisar como valores femininos são incorporados na gestão de pessoas e no fortalecimento de modelos de liderança. A identidade da mulher empreendedora muitas vezes se funde com a cultura organizacional que ela cria, resultando em ambientes de trabalho que valorizam a flexibilidade, a comunicação aberta e o suporte mútuo.

Além disso, a literatura aponta que a gestão de pessoas em empresas lideradas por mulheres tende a ser mais humanizada. Isso ocorre porque muitas

empreendedoras trazem para o ambiente de negócios experiências de vida que valorizam o cuidado e a empatia. Conforme destacado por Dias *et al.* (2024), essa abordagem humanizada não deve ser confundida com falta de rigor técnico ou profissionalismo; pelo contrário, ela se traduz em práticas de gestão que reconhecem o colaborador como um ser integral, promovendo um maior engajamento e retenção de talentos. Assim, o conceito de empreendedorismo feminino expande-se para além da criação de empresas, abrangendo a criação de novas filosofias de gestão.

Aprofundando a análise conceitual, é importante destacar que o empreendedorismo feminino não é um bloco monolítico (Dias *et al.*, 2024). Ele varia significativamente de acordo com o contexto socioeconômico e a motivação da empreendedora. Existem aquelas que empreendem por oportunidade, identificando uma lacuna no mercado e buscando inovação, e aquelas que empreendem por necessidade, muitas vezes como uma forma de sobrevivência diante da falta de emprego formal. Em ambos os casos, a gestão de pessoas torna-se o pilar que sustenta o negócio. A capacidade de liderar equipes diversas e motivar colaboradores em cenários de incerteza é uma marca registrada das empreendedoras de sucesso (Dias *et al.*, 2024).

No que se refere aos desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras na gestão de pessoas, observa-se que a literatura destaca que o empreendedorismo feminino ainda enfrenta barreiras significativas que impactam diretamente a gestão de pessoas. Um dos desafios mais citados é o acesso restrito a crédito e recursos financeiros. Dias *et al.* (2024) ressaltaram que as empreendedoras brasileiras lidam frequentemente com estruturas de mercado excludentes, que limitam suas oportunidades de expansão e, conseqüentemente, sua capacidade de investir em programas de treinamento e desenvolvimento para suas equipes. Sem recursos adequados, a gestão de pessoas torna-se uma tarefa de “fazer mais com menos”, exigindo uma criatividade excepcional das líderes femininas para manter a motivação da equipe sem grandes incentivos financeiros.

Outro desafio crítico é a desigualdade de gênero e os preconceitos implícitos no ambiente de negócios. Naguib *et al.* (2022) apontaram que fatores culturais e institucionais ainda atuam como barreiras importantes. Muitas vezes, a autoridade da mulher líder é questionada por colaboradores, fornecedores ou parceiros de negócios, o que exige que ela despenda uma energia adicional para legitimar sua posição de liderança. Esse fenômeno, conhecido como “teto de vidro”, pode gerar um clima organizacional tenso e dificultar a implementação de práticas de gestão de pessoas baseadas na confiança e no respeito mútuo. A mulher empreendedora precisa, constantemente, provar sua competência técnica e emocional para ser respeitada como gestora. Esse cenário é reforçado por dados do IBGE (2022), que evidenciam que as mulheres permanecem em desvantagem em diversos indicadores sociais e econômicos no Brasil, impactando diretamente suas oportunidades no mercado de trabalho e no empreendedorismo.

A conciliação entre atividades profissionais e familiares, conhecida como a “dupla jornada”, é talvez o desafio mais persistente e pessoal enfrentado pelas mulheres empreendedoras. A necessidade de gerir um negócio e, ao mesmo tempo, assumir a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidado com os filhos pode levar ao esgotamento (*burnout*). No contexto amazônico, Saul e Mascarenhas de Almeida (2025) identificaram que a adaptação às condições locais e às demandas familiares constitui um desafio central para as empre-

endedoras de Parintins. Essa sobrecarga impacta a disponibilidade da líder para estar presente e apoiar sua equipe, exigindo modelos de gestão que permitam uma maior autonomia dos colaboradores e processos de trabalho mais flexíveis.

Além desses fatores, a falta de redes de apoio e mentorias específicas para mulheres também é um obstáculo. Muitas empreendedoras sentem-se isoladas em suas jornadas, o que dificulta a troca de experiências sobre práticas eficazes de gestão de pessoas. A ausência de modelos femininos de sucesso em certos setores da economia também contribui para uma sensação de insegurança. Portanto, os desafios enfrentados pelas mulheres na gestão de pessoas são multifacetados, envolvendo questões financeiras, culturais, sociais e psicológicas que exigem resiliência e estratégias de enfrentamento contínuas. A superação dessas barreiras não depende apenas do esforço individual, mas de uma mudança estrutural na sociedade e no mercado de trabalho. Esse contexto também é observado em dados do SEBRAE (2022), que apontam um crescimento significativo do empreendedorismo feminino no Brasil, tanto por necessidade quanto por oportunidade, mesmo diante das dificuldades estruturais enfrentadas pelas mulheres no ambiente empresarial.

Em relação aos modelos de liderança adotados por mulheres empreendedoras, verifica-se que as práticas de liderança exercidas por mulheres empreendedoras destacam-se pela adoção de estilos mais colaborativos, participativos e transformacionais. Conforme Raza e Siddiqui (2023), tais modelos privilegiam a comunicação aberta, a valorização das equipes e a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos. Diferente do modelo de liderança “comando e controle”, a liderança feminina tende a buscar o consenso e a envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisão. Essa abordagem não apenas democratiza o ambiente de trabalho, mas também estimula a inovação, pois permite que diferentes perspectivas sejam ouvidas e consideradas, criando um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

Knopik (2008) complementa que a trajetória de mulheres líderes mostra um processo de aprendizagem constante, no qual valores como empatia e cooperação se sobressaem em relação a abordagens autoritárias tradicionais. A liderança transformacional, em particular, é muito presente no empreendedorismo feminino. Esse estilo de liderança foca em inspirar e motivar os colaboradores a alcançarem seu pleno potencial, alinhando os objetivos individuais aos objetivos da organização. As mulheres líderes frequentemente atuam como mentoras de suas equipes, investindo tempo no desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro, o que resulta em uma cultura de aprendizado contínuo e crescimento mútuo.

No cenário brasileiro, Saul e Mascarenhas de Almeida (2025) destacaram que empreendedoras articulam estilos de liderança situacionais, variando entre o democrático e o diretivo, a depender das demandas contextuais. Essa flexibilidade é uma característica marcante da liderança feminina, que consegue adaptar seu comportamento às necessidades específicas de cada situação ou colaborador. Por exemplo, em momentos de crise, a líder pode assumir uma postura mais diretiva para garantir a sobrevivência do negócio, enquanto em períodos de estabilidade, ela pode focar em práticas mais democráticas e participativas. Essa agilidade na gestão é fundamental para a sobrevivência de pequenas e médias empresas lideradas por mulheres.

Essa capacidade de adaptação, aliada a uma forte inteligência emocional, permite que as mulheres empreendedoras construam relações de trabalho sólidas e duradouras. A liderança feminina é frequentemente descrita como mais relacional, focada na construção de vínculos e na manutenção de um clima organizacional positivo. Esse dinamismo representa uma importante contribuição para a literatura de liderança e gestão de pessoas, desafiando as noções tradicionais de que a liderança eficaz deve ser necessariamente assertiva e dominante. A liderança relacional valoriza a escuta ativa e o feedback constante, elementos essenciais para a gestão de pessoas em um mundo cada vez mais conectado e volátil (Knopik, 2008).

Quanto às contribuições do empreendedorismo feminino para modelos de liderança, destaca-se que os estudos analisados evidenciaram que o empreendedorismo feminino oferece contribuições significativas para o desenvolvimento de modelos de liderança mais inclusivos e inovadores. Henry *et al.* (2015) afirmaram que a inserção de mulheres em posições de liderança promoveu transformações nos padrões tradicionais, incorporando valores como diversidade, cooperação e empatia. Essas contribuições são essenciais em um mercado de trabalho globalizado e diverso, onde a capacidade de lidar com diferentes culturas e perspectivas é uma competência fundamental para qualquer gestor. A liderança feminina traz uma nova sensibilidade para a gestão, focada no desenvolvimento humano e na sustentabilidade das relações.

De forma semelhante, Dias *et al.* (2024) destacaram que práticas de gestão de pessoas desenvolvidas por empreendedoras estimularam a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos. A ênfase na colaboração em detrimento da competição interna cria um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, a liderança feminina tem contribuído para a desconstrução de estereótipos de gênero no ambiente corporativo, provando que competências consideradas “femininas”, como a escuta ativa e a sensibilidade interpessoal, são, na verdade, ferramentas poderosas de gestão que podem ser adotadas por líderes de qualquer gênero.

Outra contribuição importante é a promoção da responsabilidade social corporativa. Muitas empresas lideradas por mulheres têm um forte compromisso com causas sociais e ambientais, integrando esses valores em suas práticas de gestão de pessoas. Isso atrai colaboradores que buscam propósito em seu trabalho, resultando em uma força de trabalho mais motivada e alinhada com a missão da empresa. Assim, compreende-se que a atuação feminina no empreendedorismo ultrapassa os limites econômicos, contribuindo também para a renovação de perspectivas na liderança e gestão, tornando as organizações mais humanas, éticas e sustentáveis a longo prazo (Henry *et al.*, 2015).

Por fim, o empreendedorismo feminino atua como um catalisador para a mudança organizacional. Ao introduzir novos modelos de liderança e gestão de pessoas, as mulheres empreendedoras desafiam o status quo e incentivam outras organizações a repensarem suas próprias práticas. A presença de mulheres líderes bem-sucedidas serve de inspiração para as novas gerações, criando um ciclo positivo de empoderamento e inovação. As contribuições do empreendedorismo feminino são, portanto, tanto práticas quanto simbólicas, moldando o futuro da gestão de pessoas de forma profunda e duradoura, e abrindo caminho para uma liderança mais consciente e empática (Bullough *et al.*, 2021).

Aprofundando a discussão, observa-se que o impacto da cultura e do contexto exerce influência direta nas práticas de liderança e gestão de pessoas no empreendedorismo feminino. Ao analisarmos as contribuições do empreendedorismo feminino, é imperativo considerar como o contexto cultural molda essas práticas. Bullough *et al.* (2021) argumentam que as expectativas de papel de gênero variam drasticamente entre diferentes culturas, o que influencia a forma como as mulheres percebem a si mesmas como líderes e como são percebidas por suas equipes. Em culturas mais tradicionais, os desafios de legitimação da autoridade feminina são ainda mais acentuados, exigindo estratégias de gestão de pessoas que equilibrem a assertividade necessária com as normas culturais vigentes. Essa negociação constante de identidade é uma característica única da liderança feminina em contextos globais (Bullough *et al.*, 2021).

No Brasil, a diversidade regional também desempenha um papel crucial. O estudo de Saul e Mascarenhas de Almeida (2025) em Parintins revela que a liderança feminina em contextos periféricos ou regionais é marcada por uma forte rede de solidariedade comunitária. A gestão de pessoas nessas empresas muitas vezes transcende os limites formais da organização, envolvendo o suporte às famílias dos colaboradores e a participação ativa na vida da comunidade. Essa “liderança comunitária” é uma contribuição valiosa que o empreendedorismo feminino oferece, sugerindo que a eficácia organizacional está intimamente ligada ao bem-estar social do entorno.

Além disso, a discussão sobre os desafios deve incluir a dimensão tecnológica. Com a digitalização acelerada dos negócios, as mulheres empreendedoras enfrentam o desafio adicional de gerir equipes remotas ou híbridas. A literatura sugere que a liderança feminina, por sua natureza mais comunicativa e relacional, pode ter uma vantagem competitiva na gestão de equipes virtuais, onde a construção de confiança e a clareza na comunicação são vitais. No entanto, o acesso desigual às tecnologias de informação e comunicação (TICs) ainda é uma barreira para muitas empreendedoras, especialmente aquelas em setores mais tradicionais ou em regiões menos desenvolvidas (Naguib *et al.*, 2022).

Portanto, a discussão sobre empreendedorismo feminino e gestão de pessoas deve ser sempre contextualizada. Não existe uma “receita única” para o sucesso, mas sim um conjunto de práticas e valores que, quando adaptados à realidade local e cultural, permitem que as mulheres liderem com excelência. A contribuição do empreendedorismo feminino para a ciência da administração reside justamente nessa capacidade de humanizar a gestão e de mostrar que a liderança é, acima de tudo, um exercício de sensibilidade, resiliência e compromisso com o desenvolvimento das pessoas (Henry *et al.*, 2015).

3 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender os desafios e as contribuições do empreendedorismo feminino na gestão de pessoas para a construção de modelos de liderança. A análise exaustiva da literatura permitiu identificar que, apesar do crescimento significativo da participação feminina no cenário empreendedor, persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam essa jornada. A desigualdade de gênero, o acesso limitado a recursos financeiros e a persistente sobrecarga da dupla jornada de trabalho emergem como os principais obstá-

culos que as mulheres precisam superar diariamente para gerir seus negócios e suas equipes com eficácia.

Contudo, os resultados também evidenciaram que as mulheres empreendedoras não são apenas resilientes diante desses desafios, mas também agentes de transformação. Elas têm desempenhado um papel fundamental na promoção de modelos de liderança mais inclusivos, colaborativos e transformacionais. A incorporação de valores como empatia, cooperação e diversidade nas práticas de gestão de pessoas demonstra o potencial do empreendedorismo feminino para inovar e renovar as perspectivas tradicionais de liderança, tornando as organizações ambientes mais humanos e propícios ao desenvolvimento integral dos colaboradores.

Em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que os principais desafios enfrentados por mulheres empreendedoras na gestão de pessoas estão intrinsecamente ligados a questões estruturais da sociedade, enquanto suas contribuições se manifestam na criação de culturas organizacionais mais equitativas e na adoção de estilos de liderança que valorizam o capital humano acima de tudo. Este trabalho contribui para o debate acadêmico ao consolidar a compreensão sobre o tema e reforçar a necessidade urgente de políticas públicas e iniciativas privadas que apoiem o protagonismo feminino no empreendedorismo, garantindo igualdade de oportunidades e recursos.

Como limitações deste estudo, aponta-se o fato de ser uma revisão bibliográfica, o que restringe a análise aos dados já publicados. Sugere-se para estudos futuros a realização de pesquisas de campo, com entrevistas e estudos de caso, que possam capturar as nuances das experiências vividas por mulheres empreendedoras em diferentes setores da economia brasileira. Além disso, pesquisas que comparem a gestão de pessoas em empresas lideradas por homens e mulheres sob a mesma ótica situacional poderiam trazer novos insights sobre a eficácia dos diferentes modelos de liderança no contexto atual. A jornada rumo a uma liderança mais equitativa e humana continua, e o empreendedorismo feminino é, sem dúvida, o motor dessa transformação.

REFERÊNCIAS

- BULLOUGH, A. et al. Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identity. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 17, p. 1465-1487, 2021.
- DIAS, A. C. et al. Empreendedorismo feminino: desafios e oportunidades. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 2, p. 44-62, 2024.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HENRY, C.; FOSS, L.; FAYOLLE, A.; WALKER, E. Entrepreneurial leadership and gender: exploring theory and practice in global contexts. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 5-14, 2015.
- IBGE. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 26 mar. 2026.
- KNOPIK, L. Women leaders and entrepreneurs: learning from one to another. **Journal of Women in Educational Leadership**, v. 6, n. 2, p. 111-121, 2008.
- NAGUIB, R. et al. Motivations and barriers to female entrepreneurship. **Journal of Enterprising Communities**, v. 16, n. 4, p. 553-571, 2022.

RAZA, M.; SIDDIQUI, D. A. **Leadership styles pursued by women entrepreneurs**. SSRN Electronic Journal, 2023.

SAUL, D.; MASCARENHAS DE ALMEIDA, C. C. Empreendedorismo feminino: estilos de liderança de empreendedoras em Parintins. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 10, n. 1, p. 897-915, 2025.

SEBRAE. **Empreendedorismo Feminino no Brasil em 2022**. Brasília: Sebrae Nacional, 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/03/Pesquisa-Emp-Feminino-2022.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2026.



Capítulo 2

EMPREENDEDORISMO FEMININO NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN BRAZIL: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Mayane Lisboa Lira Rodrigues¹

Savane Mestre²

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

O empreendedorismo feminino tem assumido papel cada vez mais relevante no cenário econômico e social brasileiro, contribuindo para a geração de renda, inovação e ampliação da participação das mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, apesar do crescimento da atuação feminina na criação e gestão de negócios, ainda foram identificados diversos desafios que dificultam o fortalecimento e a expansão dessas iniciativas. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios e oportunidades relacionados ao empreendedorismo feminino no Brasil, buscando compreender os fatores que influenciam a inserção e permanência das mulheres no ambiente empreendedor. Para a realização da pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, por meio de revisão bibliográfica, com base na análise de livros, artigos científicos e relatórios institucionais que abordam a temática. A partir da análise da literatura, observou-se que as mulheres empreendedoras enfrentaram obstáculos relacionados ao acesso a crédito, à desigualdade de gênero e à necessidade de conciliar atividades profissionais com responsabilidades familiares. Por outro lado, também foram identificadas oportunidades relacionadas ao crescimento de programas de incentivo, políticas públicas e redes de apoio voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo feminino. Concluiu-se que o empreendedorismo feminino desempenhou papel significativo no desenvolvimento econômico e social, sendo fundamental ampliar iniciativas que promovam maior igualdade de oportunidades para mulheres no ambiente empresarial.

Palavras-chave: Igualdade de gênero. Liderança feminina. Desenvolvimento econômico.

Abstract

Female entrepreneurship has assumed an increasingly important role in the Brazilian economic and social scenario, contributing to income generation, innovation and expansion of women's participation in the job market. However, despite the growth of women's role in creating and managing businesses, several challenges have still been identified that make it difficult to strengthen and expand these initiatives. In this context, the present study aimed to analyze the main challenges and opportunities related to female entrepreneurship in Brazil, seeking to understand the factors that influence the insertion and permanence of women in the entrepreneurial environment. To carry out the research, a qualitative, descriptive approach was adopted, through a bibliographical review, based on the analysis of books, scientific articles and institutional reports that address the topic. From the literature analysis, it was observed that women entrepreneurs faced obstacles related to access to credit, gender inequality and the need to reconcile professional activities with family responsibilities. On the other hand, opportunities were also identified related to the growth of incentive programs, public policies and support networks aimed at strengthening female entrepreneurship. It was concluded that female entrepreneurship played a significant role in economic and social development, and it is essential to expand initiatives that promote greater equality of opportunities for women in the business environment.

Keywords: Gender equality. Female leadership. Economic development.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo foi reconhecido como um importante fator de desenvolvimento econômico e social, sendo responsável pela geração de empregos, inovação e fortalecimento da economia. No Brasil, essa prática apresentou crescimento significativo nas últimas décadas, impulsionada tanto pela busca por autonomia financeira quanto pela identificação de novas oportunidades de negócio. Nesse cenário, observou-se também o aumento da participação feminina na criação e gestão de empreendimentos, evidenciando uma transformação no papel da mulher no mercado de trabalho e na sociedade.

O empreendedorismo desenvolvido por mulheres passou a representar um importante instrumento de inclusão social e econômica, contribuindo para a ampliação da participação feminina em atividades produtivas. Além disso, esse movimento esteve associado à busca por independência financeira, realização profissional e maior autonomia na tomada de decisões. Entretanto, apesar do crescimento desse fenômeno, ainda foram identificadas diversas dificuldades que impactaram o desenvolvimento e a consolidação dos negócios liderados por mulheres.

Dentre os principais desafios encontrados pelas mulheres empreendedoras destacaram-se fatores como a desigualdade de gênero no ambiente empresarial, o acesso limitado a recursos financeiros e a necessidade de conciliar responsabilidades profissionais e familiares. Esses aspectos evidenciaram que, embora existam avanços significativos, ainda se fizeram presentes barreiras estruturais e sociais que influenciaram diretamente o desempenho e a permanência das mulheres no empreendedorismo.

Diante desse contexto, tornou-se relevante analisar de forma mais aprofundada a realidade do empreendedorismo feminino no Brasil, considerando tanto os desafios enfrentados quanto as oportunidades existentes nesse cenário. Dessa forma, a presente pesquisa buscou responder ao seguinte problema de investigação: quais foram os principais desafios e oportunidades vivenciados pelas mulheres empreendedoras no Brasil?

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consistiu em estudar os principais desafios e oportunidades relacionados ao empreendedorismo feminino no Brasil. Como objetivos específicos, buscou-se compreender os fatores que influenciaram a inserção das mulheres no empreendedorismo, citar as principais dificuldades enfrentadas por mulheres empreendedoras e discutir as oportunidades e iniciativas que contribuíram para o fortalecimento do empreendedorismo feminino no contexto brasileiro.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar e compreender os principais desafios e oportunidades relacionados ao empreendedorismo feminino no Brasil. A revisão de literatura possibilitou a análise de diferentes produções acadêmicas e institucionais que abordaram o tema, contri-

buindo para a construção de uma base teórica consistente sobre a participação feminina no ambiente empreendedor.

Para a realização do estudo, foram consultados artigos científicos, livros, relatórios institucionais e publicações acadêmicas que discutiram o empreendedorismo feminino, suas características, dificuldades enfrentadas pelas mulheres empreendedoras e as oportunidades existentes no contexto brasileiro. As buscas foram realizadas em bases de dados acadêmicas e plataformas digitais, como Google Acadêmico, SciELO e periódicos científicos da área de Administração e Ciências Sociais Aplicadas.

O período de publicação das obras selecionadas concentrou-se, prioritariamente, entre os anos de 2010 e 2024, buscando contemplar estudos mais recentes e relevantes sobre a temática. Como critérios de inclusão, foram considerados trabalhos que abordaram diretamente o empreendedorismo feminino, políticas de incentivo à participação das mulheres no mercado empreendedor, bem como estudos relacionados aos desafios enfrentados por mulheres na criação e gestão de negócios. Por outro lado, foram excluídas publicações que não apresentaram relação direta com o tema ou que não contribuíram significativamente para a análise proposta.

Durante o processo de busca, foram utilizados descritores e palavras-chave como empreendedorismo feminino, mulheres empreendedoras, participação feminina no mercado de trabalho e desafios do empreendedorismo feminino. A seleção das obras ocorreu a partir da análise de títulos, resumos e conteúdos, permitindo identificar os estudos mais pertinentes para compor a fundamentação teórica da pesquisa.

2.2 Resultados e Discussão

O empreendedorismo tem sido amplamente estudado na área da Administração por representar um importante fator de desenvolvimento econômico e social. De acordo com Schumpeter (1982), o empreendedor é responsável por promover inovações no mercado, criando novas combinações de recursos e impulsionando o crescimento econômico. Nesse contexto, o empreendedorismo pode ser compreendido como um processo que envolve a identificação de oportunidades, a criação de novos negócios e a geração de valor para a sociedade. Ao longo das últimas décadas, esse fenômeno tem se tornado cada vez mais presente em diferentes segmentos da economia, destacando-se também o crescimento da participação feminina nesse cenário.

Segundo Dornelas (2018), o empreendedorismo está diretamente relacionado à capacidade de identificar oportunidades e transformá-las em negócios sustentáveis. O autor destaca que empreender envolve planejamento, inovação e gestão eficiente dos recursos disponíveis. Nesse sentido, o empreendedor não apenas cria um negócio, mas também assume riscos e busca constantemente estratégias para garantir a permanência e o crescimento da empresa no mercado. Esse processo tem atraído cada vez mais mulheres que buscam desenvolver suas próprias iniciativas empresariais.

Nas últimas décadas, o empreendedorismo feminino tem apresentado crescimento significativo no Brasil e em diversos países. De acordo com dados do

Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), o número de mulheres envolvidas em atividades empreendedoras tem aumentado de forma considerável, aproximando-se do percentual de homens empreendedores. Esse cenário demonstra que as mulheres têm conquistado maior espaço no ambiente empresarial e assumido papel relevante na criação e gestão de negócios.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o empreendedorismo feminino pode ser compreendido como o processo no qual mulheres identificam oportunidades de negócio e desenvolvem empreendimentos próprios, contribuindo para a geração de emprego, renda e inovação. Os autores ressaltam que o crescimento da participação feminina no empreendedorismo está relacionado a mudanças sociais, educacionais e econômicas que ampliaram o acesso das mulheres ao mercado de trabalho e ao conhecimento gerencial.

Outro fator relevante para o crescimento do empreendedorismo feminino está relacionado à busca por autonomia financeira e independência profissional. Muitas mulheres optam por empreender como forma de conquistar maior liberdade na gestão de sua carreira e na organização de suas atividades profissionais. Nesse contexto, o empreendedorismo surge como uma alternativa para superar limitações encontradas no mercado de trabalho tradicional, como desigualdade salarial, barreiras de ascensão profissional e menor reconhecimento em cargos de liderança (SEBRAE, 2022).

Além disso, o empreendedorismo feminino também tem sido associado à possibilidade de maior flexibilidade na conciliação entre vida profissional e responsabilidades familiares. De acordo com Chiavenato (2014), a gestão do próprio negócio pode proporcionar maior autonomia na definição de horários e na organização das atividades, permitindo que muitas mulheres conciliem as demandas profissionais com as responsabilidades domésticas e familiares.

Entretanto, apesar do crescimento do empreendedorismo feminino, diversos estudos apontam que as mulheres ainda enfrentam desafios significativos no ambiente empresarial. Um dos principais obstáculos identificados refere-se ao acesso ao crédito e a recursos financeiros para investimento nos negócios. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), muitas mulheres empreendedoras encontram maiores dificuldades para obter financiamento, especialmente em comparação aos homens.

Outro desafio frequentemente destacado na literatura diz respeito às desigualdades de gênero presentes no mercado de trabalho. De acordo com Jonathan (2005), fatores culturais e sociais ainda influenciam a percepção sobre o papel da mulher no ambiente profissional, o que pode impactar negativamente a confiança, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento das empreendedoras.

A chamada dupla jornada de trabalho também representa um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras. Mesmo atuando na gestão de seus próprios negócios, muitas continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados familiares. Esse acúmulo de responsabilidades pode gerar sobrecarga física e emocional, além de limitar o tempo disponível para o planejamento e expansão dos empreendimentos (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014).

Apesar dessas dificuldades, a literatura também aponta diversas oportunidades relacionadas ao fortalecimento do empreendedorismo feminino. O avan-

ço das tecnologias digitais e o crescimento do comércio eletrônico têm possibilitado a criação de novos modelos de negócios e ampliado o acesso ao mercado. Segundo Kotler e Keller (2012), a utilização de ferramentas digitais tem contribuído para democratizar o acesso à informação e às estratégias de marketing, permitindo que pequenos empreendimentos alcancem maior visibilidade no ambiente competitivo.

Outro aspecto relevante refere-se ao fortalecimento das redes de apoio entre mulheres empreendedoras. De acordo com Vale, Serafim e Teodósio (2011), a formação de redes de relacionamento e cooperação tem se mostrado uma estratégia importante para o compartilhamento de experiências, troca de conhecimentos e fortalecimento das atividades empreendedoras lideradas por mulheres.

Além disso, políticas públicas, programas de capacitação e iniciativas de incentivo ao empreendedorismo têm desempenhado papel fundamental no estímulo à participação feminina no ambiente empresarial. Programas de formação empreendedora, acesso a consultorias e linhas de crédito específicas para mulheres têm contribuído para ampliar as oportunidades e fortalecer a atuação feminina em diferentes setores da economia (SEBRAE, 2023).

Dessa forma, observa-se que o empreendedorismo feminino representa não apenas uma alternativa de geração de renda, mas também um importante instrumento de transformação social e econômica. O crescimento da participação das mulheres no empreendedorismo contribui para a redução das desigualdades de gênero, para o fortalecimento da economia e para a promoção de novas formas de gestão e inovação no ambiente empresarial.

Diante desse cenário, torna-se importante compreender que o empreendedorismo feminino não está relacionado apenas à criação de novos negócios, mas também ao fortalecimento da participação das mulheres no desenvolvimento econômico e social. De acordo com Drucker (1987), o empreendedorismo representa uma prática voltada para a inovação e para a busca constante por oportunidades de transformação no mercado. Nesse sentido, quando mulheres assumem o papel de empreendedoras, elas passam a contribuir diretamente para a geração de empregos, circulação de renda e dinamização da economia.

Além disso, o aumento do nível de escolaridade das mulheres também tem contribuído para o crescimento do empreendedorismo feminino. Segundo dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), o número de mulheres com acesso ao ensino superior tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Esse avanço educacional possibilita maior acesso ao conhecimento técnico, gerencial e administrativo, fatores considerados fundamentais para o desenvolvimento e a gestão de novos empreendimentos.

Outro fator que tem impulsionado o empreendedorismo feminino refere-se ao crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil. De acordo com Chavesenato (2014), esse tipo de empreendimento possui papel fundamental na economia brasileira, sendo responsável por grande parte da geração de empregos e oportunidades de renda. Nesse contexto, muitas mulheres têm encontrado no empreendedorismo uma alternativa viável para ingressar no mercado e desenvolver suas próprias atividades econômicas.

Entretanto, apesar dos avanços observados, diversos estudos apontam que as mulheres ainda enfrentam desafios estruturais relacionados ao ambiente de

negócios. Conforme destaca Jonathan (2005), questões culturais e sociais ainda influenciam a forma como o empreendedorismo feminino é percebido na sociedade. Em muitos casos, as mulheres precisam lidar com preconceitos, falta de reconhecimento e menor acesso a redes de contato profissionais, fatores que podem dificultar o crescimento de seus empreendimentos.

Outro aspecto relevante diz respeito à dificuldade de acesso a investimentos e financiamento para expansão dos negócios. Segundo o relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), mulheres empreendedoras frequentemente iniciam seus negócios com menor capital inicial quando comparadas aos homens. Essa diferença pode impactar diretamente no potencial de crescimento das empresas lideradas por mulheres, especialmente em setores que exigem maiores investimentos financeiros.

Além das dificuldades financeiras, muitas empreendedoras também enfrentam desafios relacionados à gestão e à capacitação empresarial. Dornelas (2018) ressalta que o sucesso de um empreendimento depende não apenas da identificação de oportunidades de mercado, mas também da capacidade do empreendedor em desenvolver competências relacionadas ao planejamento estratégico, gestão financeira, marketing e liderança. Nesse sentido, programas de capacitação e apoio ao empreendedorismo tornam-se essenciais para fortalecer o desempenho das mulheres no ambiente empresarial.

O fortalecimento das redes de apoio também tem sido apontado como um fator importante para o desenvolvimento do empreendedorismo feminino. Segundo Serafim e Teodósio (2011 *apud* SEBRAE, 2022), a criação de redes de relacionamento entre empreendedoras contribui para o compartilhamento de experiências, troca de conhecimentos e fortalecimento coletivo das atividades empresariais. Essas redes também podem facilitar o acesso a novas oportunidades de negócio e parcerias estratégicas.

Outro elemento que tem contribuído para a expansão do empreendedorismo feminino é o avanço das tecnologias digitais. O crescimento das plataformas digitais, redes sociais e ferramentas de comércio eletrônico tem possibilitado que muitas mulheres iniciem seus negócios com menor investimento inicial e alcancem um público mais amplo. De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing digital tem se tornado uma ferramenta essencial para a competitividade das empresas no cenário contemporâneo, permitindo maior visibilidade e aproximação com os consumidores.

Além disso, o ambiente digital tem favorecido o surgimento de novos modelos de negócios, especialmente em setores como comércio eletrônico, prestação de serviços online e produção de conteúdo digital. Essas oportunidades têm sido amplamente exploradas por mulheres empreendedoras, que encontram nessas plataformas maior flexibilidade e autonomia para desenvolver suas atividades profissionais.

Outro aspecto importante refere-se ao papel das políticas públicas e instituições de apoio ao empreendedorismo. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023) tem desenvolvido programas voltados especificamente para o fortalecimento do empreendedorismo feminino, oferecendo capacitações, consultorias e incentivos para mulheres que desejam iniciar ou expandir seus negócios.

Essas iniciativas contribuem para reduzir desigualdades históricas e ampliar

o acesso das mulheres às oportunidades de desenvolvimento empresarial. Além disso, programas de incentivo ao empreendedorismo feminino também promovem a inclusão econômica, fortalecendo a participação das mulheres em diferentes setores produtivos.

Dessa forma, a literatura evidencia que o empreendedorismo feminino possui papel relevante no contexto econômico e social contemporâneo. Apesar dos desafios ainda existentes, observa-se que as mulheres têm ampliado sua presença no ambiente empresarial e contribuído significativamente para a geração de inovação, emprego e desenvolvimento econômico.

Assim, o fortalecimento do empreendedorismo feminino depende não apenas da iniciativa individual das empreendedoras, mas também da criação de condições estruturais que favoreçam o acesso a recursos, capacitação e oportunidades de crescimento no mercado. Nesse sentido, o incentivo à participação feminina no empreendedorismo torna-se uma estratégia importante para promover maior igualdade de gênero e desenvolvimento sustentável na sociedade.

Além dos aspectos já discutidos, é importante destacar que o empreendedorismo feminino também tem sido impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor e nas dinâmicas de mercado. De acordo com Kotler e Keller (2012), o ambiente contemporâneo exige das organizações maior capacidade de adaptação, inovação e proximidade com o cliente, características frequentemente observadas em empreendimentos liderados por mulheres. Esse cenário favorece a atuação feminina, especialmente em setores relacionados a serviços, comércio e economia digital.

Outro ponto relevante refere-se à capacidade de resiliência das mulheres empreendedoras diante dos desafios enfrentados no ambiente de negócios. Segundo Baron e Shane (2011), o comportamento empreendedor está diretamente ligado à habilidade de lidar com incertezas e adversidades, sendo a resiliência um fator essencial para a continuidade dos empreendimentos. No caso das mulheres, essa característica torna-se ainda mais evidente diante das barreiras estruturais e sociais que precisam ser superadas.

Além disso, estudos apontam que mulheres empreendedoras tendem a adotar estilos de gestão mais colaborativos e participativos. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), esse modelo de gestão favorece o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais inclusivos, promovendo maior engajamento das equipes e contribuindo para melhores resultados organizacionais. Essa característica tem sido considerada um diferencial competitivo no contexto atual.

Outro fator que merece destaque é a influência do acesso à informação e à educação empreendedora no fortalecimento do empreendedorismo feminino. Conforme destaca Dolabela (2008), o desenvolvimento de competências empreendedoras pode ser estimulado por meio de processos educacionais que incentivem a criatividade, a inovação e a autonomia. Nesse sentido, o aumento do nível educacional das mulheres tem contribuído significativamente para sua inserção no universo dos negócios.

A literatura também evidencia que o empreendedorismo feminino exerce impacto direto no desenvolvimento social, especialmente em comunidades de menor renda. Segundo Yunus (2000), iniciativas empreendedoras lideradas por mulheres tendem a gerar benefícios não apenas econômicos, mas também sociais, promovendo melhorias na qualidade de vida das famílias e no desenvolvi-

mento das comunidades locais. Esse aspecto reforça o papel do empreendedorismo como ferramenta de transformação social.

Outro aspecto relevante refere-se à formalização dos negócios liderados por mulheres. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), houve um aumento significativo no número de mulheres que formalizaram seus empreendimentos nos últimos anos, especialmente por meio do Microempreendedor Individual (MEI). Esse processo contribui para a segurança jurídica, acesso a benefícios e ampliação das oportunidades de crescimento empresarial.

Além disso, o apoio institucional tem desempenhado papel fundamental no fortalecimento do empreendedorismo feminino. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023) destaca que programas de capacitação, mentorias e acesso ao crédito têm contribuído para o desenvolvimento de habilidades gerenciais e para a sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres. Essas iniciativas são essenciais para reduzir desigualdades e ampliar a participação feminina no mercado.

Outro ponto importante diz respeito à inovação nos modelos de negócio adotados por mulheres empreendedoras. Segundo Drucker (1987), a inovação é um dos principais pilares do empreendedorismo, sendo responsável pela criação de novas oportunidades de mercado. No contexto feminino, observa-se forte presença de negócios inovadores, especialmente no ambiente digital, o que amplia as possibilidades de atuação e crescimento.

Também é importante destacar que o empreendedorismo feminino está diretamente relacionado à construção de identidade e empoderamento das mulheres. De acordo com Jonathan (2005), o ato de empreender permite que as mulheres assumam maior protagonismo em suas trajetórias profissionais, fortalecendo sua autonomia e ampliando sua participação nas decisões econômicas e sociais.

Por fim, destaca-se que o fortalecimento do empreendedorismo feminino depende de um conjunto de fatores estruturais, incluindo políticas públicas, acesso à educação, inclusão financeira e redução das desigualdades de gênero. Conforme apontado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), países que investem em ambientes mais inclusivos tendem a apresentar maiores taxas de empreendedorismo feminino e melhores resultados econômicos.

3 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os principais desafios e oportunidades relacionados ao empreendedorismo feminino no Brasil, a partir da revisão de literatura sobre o tema. Com base na análise das obras selecionadas, foi possível compreender que a participação das mulheres no cenário empreendedor brasileiro tem apresentado crescimento significativo nas últimas décadas. Esse avanço esteve relacionado às transformações sociais e econômicas que ampliaram o acesso das mulheres ao mercado de trabalho e estimularam a busca por autonomia financeira e realização profissional por meio da criação de novos negócios.

Entretanto, o estudo também evidenciou que, apesar do crescimento da

presença feminina no empreendedorismo, ainda existem diversos desafios que impactam o desenvolvimento e a consolidação dos negócios liderados por mulheres. Entre os principais obstáculos identificados destacaram-se as dificuldades de acesso ao crédito, as desigualdades de gênero presentes no ambiente profissional e a sobrecarga decorrente da dupla jornada de trabalho. Nesse sentido, observou-se que o empreendedorismo feminino representa não apenas uma oportunidade de geração de renda, mas também um importante instrumento de transformação social e fortalecimento da participação das mulheres na economia.

Diante do exposto, verificou-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível identificar e discutir os principais fatores que influenciam o empreendedorismo feminino no contexto brasileiro. Como limitação do estudo, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida exclusivamente por meio de revisão bibliográfica, o que restringiu a análise à interpretação de estudos já publicados sobre o tema. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras explorem o empreendedorismo feminino por meio de estudos de campo ou análises empíricas, possibilitando uma compreensão ainda mais aprofundada das experiências e realidades vivenciadas por mulheres empreendedoras no Brasil.

REFERÊNCIAS

- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2023.
- HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. **Empreendedorismo feminino**: transformando sonhos em realidade. Brasília: SEBRAE, 2022.
- SEBRAE. **Mulheres empreendedoras no Brasil**: desafios e oportunidades. Brasília: SEBRAE, 2023.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



Capítulo 3

O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION AND
PERFORMANCE

Isla Samila Soares da Silva¹

Ana Fabia Machado Correia Rodrigues²

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

O presente estudo investigou o impacto da liderança transformacional na motivação e no desempenho dos colaboradores, fundamentando-se nas evidências apresentadas pela literatura científica contemporânea. O problema central buscou compreender de que forma esse modelo de gestão contribuiu para o êxito funcional das equipes dentro do contexto organizacional. O objetivo geral consistiu em discutir os reflexos dessa liderança a partir de estudos publicados em bases acadêmicas, enquanto os objetivos específicos buscaram descrever conceitos fundamentais e comparar resultados acerca da produtividade e do engajamento. A metodologia adotada configurou-se como uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, com levantamento realizado nas bases SciELO e Google Acadêmico entre os anos de 2016 e 2026. Os resultados indicaram que a liderança transformacional atuou como um catalisador de motivação intrínseca e desempenho superior, ao promover um ambiente de confiança, estímulo intelectual e visão compartilhada. As considerações finais demonstraram que o modelo superou as práticas transacionais ao elevar o compromisso afetivo e a entrega de resultados. Concluiu-se que a eficácia organizacional esteve intrinsecamente ligada à capacidade do líder em inspirar e desenvolver o capital humano, sendo essencial para a competitividade das instituições modernas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Engajamento. Cultura organizacional. Produtividade. Liderança inspiradora.

Abstract

This study investigated the impact of transformational leadership on employee motivation and performance, grounded in evidence from contemporary scientific literature. The central problem addressed how this management model contributed to the operational success of teams within an organizational context. The general objective was to discuss the effects of this leadership style based on studies published in academic databases, while specific objectives aimed to describe fundamental concepts and compare findings regarding productivity and engagement. The methodology consisted of a qualitative and descriptive literature review, with a survey conducted across SciELO and Google Scholar databases covering the period from 2016 to 2026. Results indicated that transformational leadership acted as a catalyst for intrinsic motivation and superior performance by fostering an environment of trust, intellectual stimulation, and shared vision. Final considerations demonstrated that the model surpassed transactional practices by enhancing affective commitment and the delivery of results. It was concluded that organizational effectiveness was intrinsically linked to the leader's ability to inspire and develop human capital, a factor essential for the competitiveness of modern institutions.

Keywords: People management. Engagement. Organizational culture. Productivity. Inspiring leadership.

1 INTRODUÇÃO

As transformações no cenário corporativo global demandam modelos de gestão que superem a visão puramente transacional e burocrática das organizações. Nesse contexto, a liderança transformacional consolidou-se como uma abordagem estratégica que busca elevar o engajamento humano por meio da inspiração e da visão compartilhada. Este estilo de liderança fundamentou-se na capacidade do gestor em influenciar positivamente a estrutura mental de sua equipe, promovendo o desenvolvimento de competências e a superação de desafios coletivos (Meneses, 2024).

A relevância da liderança no ambiente de trabalho moderno esteve diretamente ligada à necessidade de ambientes mais saudáveis e produtivos. O papel do líder transpareceu como o principal mediador entre as diretrizes institucionais e o bem-estar dos liderados, afetando de forma sensível o clima organizacional. Quando a liderança foi exercida sob princípios transformacionais, observou-se uma melhora significativa no compromisso afetivo e na disposição dos colaboradores em contribuir para a inovação constante dos processos internos (Rodrigues, 2022).

Este estudo justificou-se pela crescente necessidade das organizações em compreenderem os fatores que impulsionam o capital humano em períodos de incerteza econômica e transição tecnológica. A relevância deste estudo deveu-se à carência de sínteses teóricas que integrassem as evidências mais recentes sobre o impacto do comportamento gerencial no ânimo funcional das equipes.

Diante do cenário de mudanças constantes na dinâmica laboral, emergiu a necessidade de investigar como as práticas de gestão influenciaram os resultados humanos nas companhias. O foco central desta investigação concentrou-se na análise da literatura científica produzida na última década sobre o tema proposto. Nesse sentido, formulou-se a seguinte questão norteadora: De que forma a liderança transformacional contribuiu para a motivação e o desempenho dos colaboradores, segundo as evidências apresentadas na literatura científica?

Para responder a este questionamento, o presente trabalho teve como objetivo geral discutir o impacto da liderança transformacional na motivação e no desempenho dos colaboradores a partir de estudos publicados em bases acadêmicas. A pesquisa pautou-se na busca de evidências consolidadas que pudessem validar a eficácia desse modelo de gestão frente às exigências do mercado atual. A intenção foi sistematizar as informações coletadas para oferecer uma visão panorâmica e crítica sobre a produção científica brasileira e internacional recente.

Complementarmente, os objetivos específicos buscaram descrever os principais conceitos e fundamentos que caracterizaram a liderança transformacional no contexto organizacional. Também pretendeu-se conhecer as relações apresentadas na literatura entre as práticas de liderança transformacional e os níveis de motivação dos colaboradores. Por fim, o estudo visou comparar os resultados apontados por diferentes autores acerca dos efeitos da liderança transformacional no desempenho dos trabalhadores, estabelecendo um diálogo entre as diversas perspectivas encontradas no levantamento bibliográfico.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia deste trabalho configurou-se como uma pesquisa de revisão bibliográfica, caracterizada por uma abordagem qualitativa e descritiva. O procedimento buscou reunir e analisar o conhecimento científico disponível sobre a influência da liderança transformacional na motivação e no desempenho laboral. Para a condução do estudo, optou-se pelo levantamento de fontes secundárias, o que permitiu uma análise fundamentada em conceitos e evidências já consolidadas por diferentes autores dentro da área de administração e gestão de pessoas. O percurso metodológico concentrou-se na seleção criteriosa de materiais que oferecessem subsídios teóricos para a compreensão do fenômeno estudado, sem a pretensão de realizar intervenções práticas ou proposições experimentais.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de buscas eletrônicas em bases de dados reconhecidas pela comunidade acadêmica, especificamente o *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e o Google Acadêmico. Como estratégia de busca, foram utilizados descritores e palavras-chave em língua portuguesa, sendo eles: “Liderança Transformacional”, “Motivação”, “Desempenho Organizacional”, “Engajamento” e “Gestão de Pessoas”. A delimitação temporal da pesquisa compreendeu o período entre os anos de 2016 e 2026, garantindo a utilização de obras contemporâneas e alinhadas às transformações mais recentes do mercado de trabalho e das teorias organizacionais.

Os critérios de inclusão estabelecidos para a seleção do material foram a aderência temática direta aos objetivos do trabalho, a disponibilidade do texto completo para leitura e a publicação em língua portuguesa ou inglesa. Não foram excluídos artigos de revisão de literatura, tampouco pesquisas de natureza qualitativa ou quantitativa, desde que contribuíssem para a discussão teórica proposta. Por outro lado, os critérios de exclusão abrangeram trabalhos duplicados entre as bases de dados, resumos simples, primeiras impressões, textos sem rigor científico ou produções que, embora mencionassem a liderança, não focassem especificamente no modelo transformacional. Após a filtragem inicial, o material selecionado foi submetido a uma leitura analítica e interpretativa, permitindo a construção lógica dos capítulos apresentados.

2.2 Resultados e Discussão

A gestão contemporânea exige uma compreensão profunda sobre como a influência do líder molda o sucesso das instituições. Nesse cenário, a liderança transformacional surge como um paradigma que supera a visão tradicional de comando e controle. O modelo foca em um processo onde líderes e liderados colaboram para atingir níveis elevados de motivação, inspirando a equipe a priorizar o coletivo em detrimento de interesses individuais (Meneses, 2024).

Com isso, a transição para esse estilo inspirador requer que as organizações reavaliem suas práticas de gestão para atender às demandas de um mercado ágil. As implicações dessa abordagem refletem a necessidade de um líder que atue como facilitador, promovendo o desenvolvimento humano e a autonomia funcional. Ao incentivar a criatividade, o gestor constrói um ambiente onde a inteligência coletiva se torna uma vantagem estratégica essencial (Nascimento et

al., 2024).

Por sua vez, a eficácia dessa liderança está intrinsecamente ligada à cultura organizacional, que serve como base para todas as relações de trabalho. Existe uma interdependência clara entre o estilo adotado e os valores da empresa, sendo o líder o principal responsável por reforçar essas normas. Quando a visão do gestor está alinhada às crenças institucionais, o compromisso afetivo da equipe é fortalecido, tornando a cultura uma prática vivenciada por todos (Rodrigues, 2022).

A influência positiva do líder reflete-se diretamente no clima organizacional, alterando a percepção emocional dos colaboradores sobre seu cotidiano. Um ambiente saudável depende de lideranças que priorizem a escuta ativa e ofereçam suporte emocional contínuo para reduzir tensões internas. Ao promover respeito mútuo, a liderança transformacional eleva o bem-estar psicológico do grupo e transforma o espaço corporativo em um local de satisfação (Silva, 2023).

Além disso, a renovação geracional no mercado de trabalho traz contornos específicos para a aplicação deste modelo de gestão. A ascensão da Geração Z exige adaptações na autoridade formal, já que esses profissionais buscam propósitos significativos e relações mais horizontais. Para esse público, o líder transformacional é um fator de retenção indispensável, pois exerce influência baseada na empatia e na competência técnica, e não apenas na hierarquia (Costa *et al.*, 2023).

Para aplicar esses conceitos, é fundamental distinguir a liderança transformacional de estilos como o transacional ou o autocrático. A literatura indica que a liderança não é um traço fixo, mas um conjunto de comportamentos moldáveis conforme as necessidades do perfil dos liderados. A escolha pelo modelo transformacional representa uma decisão estratégica de valorizar o capital humano e reconhecer que a percepção do colaborador afeta sua entrega (Monteiro, 2025).

A fundamentação deste estilo baseia-se em pilares como a influência idealizada, a motivação inspiradora e o estímulo intelectual. O papel do líder expande-se para além das metas operacionais, conectando as aspirações pessoais dos funcionários aos desafios estratégicos da empresa. Essa conexão orgânica permite que a organização se mantenha resiliente, integrando o colaborador como parte essencial de um organismo orientado a resultados (Camilo *et al.*, 2025).

As evidências empíricas demonstram que o líder transformacional atua como catalisador de mudanças mentais e incentiva o pensamento crítico nas equipes. Ao estimular a inovação constante, o gestor prepara a instituição para lidar com incertezas e crises de forma proativa. Esse processo de renovação diferencia as empresas que apenas sobrevivem daquelas que se tornam referências consolidadas em seus respectivos setores de atuação (Meneses, 2024).

Sob a ótica dos Recursos Humanos, princípios transformacionais auxiliam no combate à rotatividade e no fortalecimento da marca empregadora. Quando o líder assume o papel de mentor, preocupando-se com a trajetória de carreira de seus subordinados, cria-se um vínculo de lealdade duradouro. Esse suporte personalizado garante que o talento se sinta valorizado em sua singularidade, promovendo um crescimento que beneficia o profissional e a instituição (Nascimento *et al.*, 2024).

Em síntese, os fundamentos desse modelo revelam que o sucesso moder-

no depende da integração entre técnica e sensibilidade humana. Ao consolidar uma visão que respeita as diferenças geracionais e valoriza o clima interno, a liderança torna-se o elo fundamental da estrutura competitiva (Costa *et al.*, 2023).

Por sua vez, a relação entre a liderança transformacional e a motivação no trabalho constitui um dos eixos centrais da psicologia organizacional, pois o comportamento do gestor atua como o principal gatilho para o esforço do indivíduo. Diferente de modelos focados apenas em recompensas, a abordagem transformacional ativa componentes psicológicos que levam o colaborador a encontrar significado em suas tarefas. Esse processo ocorre quando o líder alinha as necessidades pessoais do liderado aos objetivos da instituição, criando um propósito que sustenta a energia diária (Monteiro, 2025).

O impacto da liderança é percebido quando o funcionário sente que suas competências são reconhecidas e que há espaço seguro para o desenvolvimento. Quando essa percepção é positiva, observa-se uma elevação nos níveis de satisfação, evidenciando que o líder é o mediador entre a estratégia da empresa e a disposição do trabalhador (Pegrin, 2025).

Além disso, o papel do líder na estimulação da motivação interna ganha relevância ao considerarmos que incentivos financeiros possuem efeitos apenas de curto prazo na fidelidade do colaborador. A liderança transformacional atua no fortalecimento da motivação intrínseca, que nasce do prazer em realizar a atividade e do sentimento de pertencimento ao grupo. Ao delegar responsabilidades e oferecer desafios intelectuais, o gestor promove um ambiente onde o indivíduo se sente protagonista de sua própria trajetória profissional (Silva *et al.*, 2025).

Esse compromisso manifesta-se através do engajamento, definido como o estado de entusiasmo e imersão que o profissional demonstra em relação ao seu cargo. A literatura sugere que a liderança transformacional transforma a obrigação laboral em um estado de fluxo, onde o engajamento medeia a relação entre o líder e a produtividade. Quando o gestor demonstra confiança, o colaborador retribui com dedicação emocional e cognitiva, o que fortalece os laços de união entre os membros da equipe (Borges *et al.*, 2024).

A manutenção de um ânimo funcional elevado depende da habilidade do líder em gerir as expectativas e as emoções do capital humano de forma constante. O impacto da liderança no moral da equipe é observado na resiliência frente aos desafios e na manutenção de uma atitude positiva em períodos de pressão. Um líder que comunica de forma transparente consegue manter a motivação acesa, evitando o desgaste emocional e garantindo que o ambiente seja percebido como um local de suporte (Camilo *et al.*, 2025).

Além do indivíduo, a liderança transformacional exerce influência na motivação coletiva, impactando o desempenho de equipes que buscam alta performance. Em setores que exigem coordenação precisa, a capacidade do líder de unificar o propósito do grupo garante a superação de obstáculos operacionais. A motivação aplicada ao contexto de equipe gera um efeito sinérgico, onde o entusiasmo dos membros é alimentado pela visão compartilhada e pela postura integradora da gestão (Carmo; Costa, 2025).

É imperativo ressaltar que a motivação não sobrevive em ambientes onde o clima organizacional é desorganizado, tornando a gestão do entorno uma prioridade.

O clima atua como um fator motivador ambiental, fornecendo os sinais necessários para que o colaborador decida investir sua energia na empresa. Ao fomentar transparência e equidade, o gestor estabelece as condições estruturais para que a motivação floresça, provando que a gestão do ambiente é vital para o diálogo (Silva, 2023).

A integração entre os processos psicológicos e a liderança transformacional revela que o engajamento é o subproduto de uma gestão centrada no ser humano. A motivação deixa de ser uma variável incontrolável para se tornar um recurso cultivado diariamente através da inspiração e do suporte individualizado. Ao consolidar essas práticas, a organização assegura que seus talentos operem em potencial máximo, movidos por um propósito que transcende o simples cumprimento de metas contratuais (Monteiro, 2025).

Já a eficácia motivacional também está atrelada à capacidade do líder em oferecer feedbacks que estimulem o crescimento em vez de apenas apontar falhas operacionais. Esse comportamento reforça a segurança psicológica necessária para que o colaborador se sinta motivado a inovar e assumir riscos calculados. Dessa forma, a liderança transformacional consolida uma base onde o esforço individual é reconhecido como parte essencial do sucesso coletivo da organização (Pegrin, 2025). Portanto, o estímulo à motivação interna resulta em uma cultura de produtividade sustentável, onde o ânimo funcional não depende de pressões externas constantes. O líder transformacional atua como o arquiteto desse estado motivacional, equilibrando as exigências por resultados com a manutenção da saúde emocional da equipe. Essa harmonia é o que permite à organização manter níveis elevados de engajamento e entrega em um cenário corporativo altamente competitivo (Camilo *et al.*, 2025).

A mensuração dos efeitos da liderança sobre o desempenho organizacional constitui a etapa final da validação desse modelo de gestão, traduzindo conceitos subjetivos em resultados práticos e métricas de produtividade. No cenário das grandes equipes comerciais, a atuação do líder transformacional é determinante para a aceleração da performance e para o alcance de metas agressivas. A capacidade de direcionar o foco coletivo para resultados tangíveis permite que a organização maximize sua eficiência operacional, provando que a inspiração e o rigor técnico podem coexistir para potencializar a entrega final (Coimbra, 2023).

Ademais, a literatura técnica demonstra que o impacto dessa liderança é transversal, manifestando-se de forma expressiva em setores altamente regulados, como a área contábil. Nesses ambientes, onde a precisão e o cumprimento de prazos são vitais, o desempenho dos profissionais está diretamente correlacionado ao suporte e à clareza estratégica oferecidos pela gestão. Quando o líder atua como um facilitador de processos, observa-se uma redução em erros operacionais e um incremento na qualidade técnica das entregas, consolidando a liderança como um ativo de valor econômico (Borges *et al.*, 2024).

Em contextos como o setor de máquinas agrícolas, o desempenho não depende apenas da tecnologia, mas da coordenação humana e da motivação para operar em alto nível. Resultados empíricos indicam que equipes lideradas de forma transformacional apresentam índices superiores de prontidão e eficácia na resolução de problemas complexos no campo (Carmo; Costa, 2025).

As evidências acumuladas em revisões sistemáticas recentes reforçam que a correlação entre liderança e performance organizacional é uma constante em

diversos segmentos de mercado. Ao analisar dados coletados entre 2021 e 2024, percebe-se que as instituições que adotam práticas inspiradoras superam seus concorrentes em termos de adaptabilidade e retorno sobre o investimento humano. Esse conjunto de evidências empíricas sustenta a tese de que o comportamento do gestor é o principal preditor de sucesso em períodos de instabilidade econômica (Meneses, 2024).

Paralelamente, a relação entre o compromisso organizacional e a produtividade torna-se evidente em setores manufatureiros, como o têxtil, onde a eficiência depende da dedicação contínua da mão de obra. A liderança transformacional atua na redução do absenteísmo e no aumento do engajamento com a qualidade do produto final, criando um ciclo de produtividade sustentável. O compromisso gerado por uma gestão empática reflete-se na otimização dos recursos e na entrega de valor ao cliente, demonstrando que o fator humano é decisivo para a competitividade (Rodrigues, 2022).

Mais um ponto relevante diz respeito à entrega da Geração Z, que vincula sua produtividade ao nível de engajamento emocional que possui com a liderança. Para esses profissionais, o desempenho laboral está condicionado à percepção de que seu trabalho contribui para algo maior, o que exige do líder uma comunicação clara sobre o impacto de cada tarefa. Quando esse alinhamento ocorre, a entrega dessa geração supera as expectativas tradicionais, resultando em inovação e agilidade para os processos internos da companhia (Costa *et al.*, 2023).

Dessa forma, os reflexos da gestão no desempenho local demonstram que a liderança transformacional possui o poder de revitalizar unidades operacionais e melhorar métricas de eficiência regional. A capacidade de traduzir a estratégia macro para a realidade micro das equipes garante que cada colaborador compreenda seu papel no sucesso da organização. Ao final do processo, a liderança consolida-se como o motor que transforma o potencial humano em resultados sólidos, garantindo a sustentabilidade financeira e operacional da instituição (Nascimento *et al.*, 2024).

3 CONCLUSÃO

A presente revisão de literatura permitiu o alcance integral dos objetivos propostos, consolidando a compreensão sobre a liderança transformacional nas organizações. O estudo logrou êxito ao descrever os fundamentos teóricos do modelo e ao evidenciar sua correlação direta com o aumento da motivação e do desempenho laboral. Verificou-se que a análise teórica foi suficiente para validar a premissa de que o comportamento do líder atua como o principal catalisador do engajamento humano, transformando a cultura organizacional por meio da inspiração e do estímulo intelectual.

Em resposta ao problema de pesquisa, os dados bibliográficos demonstraram que a liderança transformacional contribuiu para o êxito organizacional ao converter motivação intrínseca em resultados produtivos tangíveis. Constatou-se que o desempenho foi potencializado pela criação de um ambiente de confiança e pela valorização das competências individuais, o que superou a eficácia dos modelos de gestão puramente transacionais. O estudo evidenciou que a influência exercida pelo líder transformacional reduziu conflitos e elevou o com-

promisso afetivo das equipes, respondendo de forma clara aos questionamentos levantados no início do trabalho.

As principais limitações deste estudo estiveram vinculadas à natureza teórica da pesquisa, que se restringiu à análise de obras existentes sem a coleta de dados primários. Como recomendação prática, sugeriu-se a implementação de programas de desenvolvimento de lideranças focados em empatia e visão estratégica. Para investigações futuras, propôs-se a realização de estudos de caso quantitativos que explorem o impacto deste estilo de liderança em equipes remotas e em diferentes contextos culturais, visando ampliar a aplicabilidade dos conceitos discutidos.

REFERÊNCIAS

- BORGES, Sheila da Silva. *et al.* Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais Da área contábil. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 40-56, 20 abr. 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmcc/article/view/87841>. Acesso em: 05 fev. 2026.
- CAMILO, Samuel. *et al.* O Papel da Liderança na Motivação dos Funcionários: Estilos de Liderança e seu Impacto no Desempenho. **Journal of Technology & Information**, São Paulo, v. 5, n. 2, 27 ago. 2025. Disponível em: <https://jtni.com.br/index.php/jtni/article/view/137>. Acesso em: 12 fev. 2026.
- CARMO, William Júnio do; COSTA, Larissa Eduarda de Souza. Liderança transformacional e seu impacto na motivação do desempenho de equipes, do setor do ramo de máquinas agrícolas, na cidade de Paracatu/MG. **Altus Ciência**, Paracatu, v. 27, n. 27, 18 dez. 2025. Disponível em: <https://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altuscienca/article/view/418>. Acesso em: 18 fev. 2026.
- COIMBRA, Mayara Machado. Liderança transformacional e seus impactos na performance comercial de grandes equipes. **Lumen et Virtus**, São Paulo, v. 13, n. 31, 22 fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/levv13n31-024>. Acesso em: 02 fev. 2026.
- COSTA, Ana Luiza de Almeida. *et al.* **A liderança transformacional para o engajamento dos colaboradores da geração Z**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28423>. Acesso em: 20 fev. 2026.
- MENESES, Bárbara Letícia Almeida. Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional: Uma Revisão Sistemática das Evidências Empíricas e Teóricas entre 2021 e 2024. **Journal of Convergent Scientific Inquiry**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2 dez. 2024. Disponível em: <https://jcsi.ufrdj.com/index.php/jcsi/article/view/9>. Acesso em: 08 fev. 2026.
- MONTEIRO, Isabel de Lima. Liderança: diferentes estilos e influências na motivação dos colaboradores. **Revista Foco**, Curitiba, v. 18, n. 6, 24 jun. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n6-147>. Acesso em: 15 fev. 2026.
- NASCIMENTO, Janaine do Santos. *et al.* **Liderança transformacional e suas implicações na gestão de pessoas na cidade de Conchal**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual ETEC Pedro Ferreira Alves, Mogi Mirim, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27592>. Acesso em: 03 fev. 2026.
- PEGRIN, Nicole Catarine. **Principais considerações sobre o impacto da liderança na motivação organizacional sob a perspectiva dos colaboradores**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia “Ministro Ralph Biasi”, Americana, 23 jun. 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/35283>. Acesso em: 22 fev. 2026.
- RODRIGUES, José Pedro Brito. **A influência da liderança transformacional e da cultura organizacional no compromisso dos colaboradores: o caso do setor têxtil da Freguesia de Penafiel**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 9 jun. 2022. Disponível em: <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/11203>. Acesso em: 10 fev. 2026.

SILVA, Camila Manuely Rodrigues da. **A influência da liderança transformacional no clima organizacional**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28476>. Acesso em: 14 fev. 2026.

SILVA, Milena Xavier de Souza. *et al.* O papel da liderança na motivação do colaborador dentro do ambiente de trabalho. **Revista Universitária Brasileira**, [S. l.], v. 3, n. 5, 31 dez. 2025. Disponível em: <https://revistaub.com/index.php/RUB/article/view/764>. Acesso em: 21 fev. 2026.



Capítulo 4

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Karla Danielly Medeiros Lima¹

Ana Fabia Machado Correia Rodrigues²

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

O presente estudo aborda a influência da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores, considerando a relevância desse constructo no contexto das organizações contemporâneas. Parte-se do problema de pesquisa que busca compreender de que forma a cultura organizacional impacta o comportamento e os resultados dos indivíduos no ambiente corporativo. Nesse sentido, o objetivo geral consiste em compreender essa influência a partir da análise de estudos já publicados. Para atingir tal finalidade, o trabalho fundamenta-se em uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, realizada com base em produções científicas disponíveis em bases como Google Acadêmico e SciELO, contemplando obras publicadas entre 2016 e 2026. A análise dos estudos permite evidenciar que a cultura organizacional, ao englobar valores, crenças, práticas e padrões institucionais, exerce influência direta sobre o engajamento, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Observa-se, ainda, que ambientes organizacionais com culturas bem definidas e coerentes favorecem maior alinhamento entre objetivos individuais e institucionais, contribuindo para melhores resultados organizacionais. Por outro lado, contextos culturais fragilizados tendem a comprometer o desempenho e a qualidade das relações de trabalho. Conclui-se que a cultura organizacional constitui um fator determinante para o desempenho dos colaboradores, sendo essencial para a gestão estratégica das organizações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Desempenho Profissional. Engajamento. Clima Institucional. Gestão Organizacional.

Abstract

This study addresses the influence of organizational culture on employee performance, considering the relevance of this construct within contemporary organizations. It begins with a research problem that seeks to understand how organizational culture impacts individual behavior and outcomes in the corporate environment. Accordingly, the general objective is to understand this influence through an analysis of previously published studies. To achieve this, the work is based on a qualitative and descriptive literature review, drawing on scientific publications available in databases such as Google Scholar and SciELO, covering works published between 2016 and 2026. The analysis reveals that organizational culture—encompassing values, beliefs, practices, and institutional patterns—exerts a direct influence on employee engagement, motivation, and productivity. It is also observed that organizational environments with well-defined, coherent cultures foster greater alignment between individual and institutional goals, thereby contributing to superior organizational outcomes. Conversely, weak cultural contexts tend to compromise performance and the quality of working relationships. The study concludes that organizational culture is a decisive factor in employee performance and is essential for the strategic management of organizations.

Keywords: Organizational Culture. Professional Performance. Engagement. Institutional Climate. Organizational Management.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional configura-se como um dos principais elementos estruturantes das dinâmicas internas das organizações contemporâneas, influenciando diretamente comportamentos, percepções e formas de interação no ambiente corporativo. Compreende-se que esse conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas orienta a atuação dos colaboradores, contribuindo para a definição de padrões institucionais que impactam o funcionamento organizacional.

Observando as transformações no mundo do trabalho e a crescente competitividade entre organizações, torna-se evidente que fatores intangíveis, como cultura e clima organizacional, ganham destaque na busca por melhores resultados. Assim, a literatura evidencia que ambientes organizacionais caracterizados por valores claros, comunicação eficiente e práticas de gestão coerentes tendem a favorecer maior engajamento e produtividade dos colaboradores.

Com base nessa problemática, o presente estudo tem como objetivo geral compreender a influência da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores, a partir da análise de produções científicas já publicadas. Ademais, busca-se, inicialmente, apresentar os principais conceitos relacionados à cultura organizacional, com vistas à construção de um referencial teórico consistente. Em seguida, propõe-se descrever os elementos que estruturam a cultura organizacional no contexto corporativo, evidenciando suas características centrais. Por fim, pretende-se analisar a relação entre as práticas culturais organizacionais e os níveis de engajamento e produtividade, à luz da literatura científica.

A partir dessa perspectiva, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a cultura organizacional influencia o desempenho dos colaboradores? Tal questionamento orienta a investigação proposta, buscando compreender como os elementos culturais presentes nas organizações impactam a atuação dos indivíduos e os resultados alcançados no ambiente corporativo.

Com base nessa problemática, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender a influência da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores, a partir de estudos já publicados. Para tanto, busca-se, inicialmente, apontar os principais conceitos relacionados à cultura organizacional, de modo a estabelecer fundamentos teóricos consistentes. Em seguida, pretende-se descrever os elementos que compõem a cultura organizacional no ambiente corporativo, evidenciando suas principais características. Por fim, objetiva-se discutir a relação entre práticas culturais organizacionais e os níveis de engajamento e produtividade, à luz da literatura científica.

Dessa forma, a organização do estudo segue uma linha de raciocínio que parte da contextualização teórica do tema, avança para a análise de seus elementos constitutivos e culmina na compreensão de suas implicações para o desempenho organizacional. Essa estrutura possibilita uma abordagem progressiva e articulada, favorecendo a construção de um entendimento consistente sobre a temática proposta.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, de natureza qualitativa e descritiva, cujo objetivo consiste em analisar a produção científica existente acerca da influência da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores. Esse tipo de abordagem permite reunir, organizar e interpretar conhecimentos já consolidados na literatura, contribuindo para a compreensão teórica do fenômeno estudado. Ressalta-se que a pesquisa não possui caráter exploratório, não é quantitativa, não é experimental, não se configura como estudo de caso e tampouco corresponde a uma revisão sistemática, não envolvendo a formulação de hipóteses nem a proposição de intervenções, restringindo-se à análise teórica de produções já publicadas.

O levantamento dos dados é realizado por meio de buscas em bases de dados reconhecidas no meio acadêmico, como SciELO e Google Acadêmico, além da consulta a bancos de teses, dissertações e periódicos científicos disponíveis em meio digital. Para a delimitação temporal, são considerados trabalhos publicados entre os anos de 2016 e 2026, com o intuito de garantir a atualidade e relevância das informações analisadas. A seleção dos materiais ocorre mediante leitura dos títulos, resumos e, posteriormente, do conteúdo completo das obras que apresentam aderência ao tema proposto.

A estratégia de busca utiliza descritores relacionados ao tema, tais como “cultura organizacional”, “desempenho organizacional”, “engajamento no trabalho”, “produtividade” e “clima organizacional”, aplicados de forma isolada e combinada, visando ampliar o alcance dos resultados. Esses termos são empregados de maneira estratégica nas bases de dados, possibilitando a identificação de estudos relevantes que dialogam diretamente com o objeto da pesquisa.

No que se refere aos critérios de inclusão, são selecionados artigos científicos, livros, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses disponíveis na íntegra, publicados nos idiomas português e inglês, que abordam diretamente a temática da cultura organizacional e sua relação com o desempenho dos colaboradores. Por outro lado, são excluídos materiais que não apresentam relação direta com o objeto de estudo, bem como textos incompletos, duplicados ou que não possuam fundamentação teórica consistente. Dessa forma, a metodologia adotada permite a construção de uma síntese teórica consistente, assegurando coerência, rigor acadêmico e fundamentação adequada ao desenvolvimento do presente estudo.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Conceitos de cultura organizacional

A compreensão da cultura organizacional, no âmbito das ciências administrativas, revela-se como um dos pilares fundamentais para a análise do comportamento coletivo no ambiente corporativo. Trata-se de um constructo complexo, que envolve valores, crenças, normas e práticas compartilhadas, responsáveis por orientar as ações dos indivíduos dentro das organizações. Tal perspectiva permite compreender que a cultura não se limita a aspectos visíveis, mas abran-

ge também dimensões simbólicas e subjetivas que influenciam diretamente a dinâmica institucional (Cárceres, 2021).

Nesse sentido, observa-se que a cultura organizacional se manifesta como um sistema de significados que orienta a interpretação da realidade pelos colaboradores, contribuindo para a construção de identidades coletivas no ambiente de trabalho. A partir dessa lógica, os padrões culturais passam a influenciar comportamentos, decisões e formas de interação, estabelecendo diretrizes implícitas que regulam o funcionamento organizacional. Assim, a cultura assume papel estruturante, sendo essencial para a compreensão das práticas gerenciais e das relações interpessoais (Correia, *et al.*, 2024).

Além disso, importa considerar que a cultura organizacional não se desenvolve de forma isolada, mas resulta de processos históricos, sociais e institucionais que moldam a trajetória das organizações. Nesse contexto, fatores como liderança, políticas internas e experiências acumuladas ao longo do tempo contribuem para a consolidação de padrões culturais específicos. Essa construção contínua reforça a ideia de que a cultura é dinâmica e suscetível a transformações, acompanhando as mudanças do ambiente externo e interno (Deprá, 2021).

Sob outra perspectiva, a cultura organizacional também pode ser compreendida como elemento central na definição do clima interno e na percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho. Ao influenciar aspectos como comunicação, reconhecimento e relações de poder, a cultura contribui para a formação de um ambiente mais ou menos favorável ao desenvolvimento profissional. Dessa forma, a maneira como os valores organizacionais são vivenciados impacta diretamente a motivação e o engajamento dos indivíduos (Freire *et al.*, 2023).

Ademais, ao se analisar a relação entre cultura e desempenho, torna-se evidente que os padrões culturais exercem influência significativa sobre a forma como os colaboradores executam suas atividades. Culturas organizacionais bem estruturadas tendem a favorecer maior alinhamento entre objetivos individuais e institucionais, promovendo maior eficiência e produtividade. Em contrapartida, culturas desorganizadas ou incoerentes podem gerar conflitos, insegurança e queda no desempenho profissional (Guimarães, 2023).

A cultura organizacional também desempenha papel relevante na construção de ambientes inovadores e adaptáveis. Ao incentivar valores como colaboração, aprendizagem contínua e abertura a mudanças, as organizações conseguem desenvolver maior capacidade de resposta frente às demandas do mercado. Nesse cenário, a cultura atua como facilitadora da inovação, influenciando diretamente a capacidade competitiva das instituições (Heringer, 2023).

Além disso, esta cultura também se expressa por meio de rituais, símbolos e práticas cotidianas que reforçam valores institucionais e orientam comportamentos esperados. Esses elementos funcionam como mecanismos de socialização, permitindo que novos membros compreendam rapidamente as normas implícitas do ambiente corporativo. Dessa maneira, a cultura passa a ser internalizada pelos colaboradores, influenciando não apenas suas ações, mas também suas percepções sobre pertencimento e identidade organizacional (Cárceres, 2021).

Nessa linha de análise, destaca-se que a cultura organizacional exerce influência direta sobre os processos de tomada de decisão, uma vez que os indivíduos tendem a agir de acordo com os valores predominantes na instituição. Tal dinâmica evidencia que decisões não são exclusivamente racionais, mas também

condicionadas por padrões culturais que moldam prioridades e interpretações. Assim, compreender a cultura organizacional permite identificar os critérios que orientam escolhas estratégicas e operacionais dentro das organizações (Correia et al., 2024).

Também é relevante considerar que a manutenção ou transformação da cultura organizacional depende, em grande medida, da atuação das lideranças. Líderes exercem papel central na disseminação de valores e na consolidação de práticas que refletem a identidade institucional. Ao adotar comportamentos coerentes com os princípios organizacionais, contribuem para fortalecer a cultura vigente; por outro lado, quando promovem mudanças, tornam-se agentes fundamentais na reconfiguração dos padrões culturais estabelecidos (Deprá, 2021).

Portanto, a compreensão dos conceitos de cultura organizacional é indispensável para a análise do desempenho e das dinâmicas internas das organizações. Ao integrar elementos simbólicos, estruturais e comportamentais, a cultura constitui um fator determinante na forma como os indivíduos percebem, interpretam e atuam no contexto organizacional. Assim, seu estudo possibilita não apenas a identificação de padrões institucionais, mas também a proposição de estratégias voltadas à melhoria do desempenho e da gestão organizacional (Correia et al., 2024).

2.2.2 Elementos que compõem a cultura organizacional no ambiente corporativo

A análise dos elementos que estruturam a cultura organizacional permite compreender, de forma mais aprofundada, como se configuram as dinâmicas internas das organizações. Entre esses elementos, destacam-se os valores institucionais, que orientam comportamentos e decisões, funcionando como referenciais normativos para os colaboradores. Tais valores, quando internalizados, contribuem para a construção de um ambiente organizacional mais coeso, no qual há maior alinhamento entre os objetivos individuais e coletivos (Cárceres, 2021).

No interior das organizações, os artefatos visíveis também assumem papel relevante na expressão da cultura organizacional, manifestando-se por meio de símbolos, rituais, linguagem e práticas cotidianas. Esses elementos, embora superficiais em aparência, carregam significados profundos que refletem as crenças e pressupostos compartilhados pelos membros da instituição. Assim, a observação desses aspectos permite identificar padrões culturais que influenciam diretamente a forma como o trabalho é realizado (Lima, 2022).

Outro componente essencial refere-se aos pressupostos básicos, frequentemente inconscientes, que orientam a percepção e o comportamento dos indivíduos no ambiente corporativo. Esses pressupostos são construídos ao longo do tempo e tendem a se consolidar como verdades inquestionáveis dentro da organização, moldando atitudes e decisões de maneira implícita. Dessa forma, sua compreensão torna-se fundamental para a análise das práticas organizacionais e de seus impactos no desempenho institucional (Ilowski, 2022).

Convém destacar, ainda, que o clima organizacional se apresenta como um desdobramento direto da cultura, refletindo a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho. Aspectos como comunicação interna, reconheci-

mento profissional e relações interpessoais são influenciados pelos padrões culturais estabelecidos, impactando a satisfação e o engajamento dos indivíduos. Nesse sentido, a cultura atua como base estruturante para a construção de um clima organizacional positivo ou negativo (Oliveira, 2025).

Além desses fatores, as práticas de gestão e liderança configuram-se como elementos centrais na consolidação e manutenção da cultura organizacional. A atuação dos gestores, suas decisões e estilos de liderança influenciam diretamente a forma como os valores institucionais são disseminados e vivenciados pelos colaboradores. Assim, líderes alinhados à cultura organizacional tendem a fortalecer os vínculos internos e a promover maior integração entre os membros da equipe (Pereira *et al.*, 2024).

De modo articulado, a cultura organizacional também se manifesta nas estratégias e políticas institucionais, que traduzem, em termos práticos, os valores e objetivos da organização. Tais diretrizes orientam processos internos, definindo padrões de comportamento e critérios de tomada de decisão. Quando há coerência entre discurso e prática, observa-se maior credibilidade institucional e fortalecimento da identidade organizacional (Silva, 2025).

A cultura organizacional manifesta-se, de maneira concreta, por meio de rituais, símbolos e práticas cotidianas que reiteram valores institucionais e orientam os comportamentos esperados no ambiente de trabalho. Tais elementos desempenham função essencial nos processos de socialização organizacional, favorecendo a integração de novos membros e a assimilação das normas implícitas que regem a dinâmica corporativa. Nesse contexto, a cultura deixa de ser apenas um conceito abstrato e passa a ser vivenciada no cotidiano, influenciando diretamente as percepções de pertencimento, identidade e engajamento dos colaboradores (Cárceres, 2021).

Torna-se imprescindível reconhecer que a preservação ou transformação da cultura organizacional está fortemente vinculada à atuação das lideranças. Os líderes assumem papel estratégico na difusão de valores, na legitimação de práticas e na consolidação de comportamentos alinhados à identidade institucional. Ao demonstrarem coerência entre discurso e prática, contribuem para o fortalecimento da cultura vigente; em contrapartida, ao introduzirem novas diretrizes, atuam como agentes de mudança, promovendo a reconfiguração dos padrões culturais estabelecidos no ambiente organizacional (Deprá, 2021).

Além disso, a interação entre todos esses elementos evidencia que a cultura organizacional constitui um sistema integrado e dinâmico, no qual cada componente exerce influência sobre os demais. A compreensão dessa interdependência permite uma análise mais consistente das estruturas organizacionais, possibilitando identificar fatores que favorecem ou dificultam o desempenho dos colaboradores (Ilowski, 2022).

2.2.3 Relação entre cultura organizacional, engajamento e produtividade dos colaboradores

A interrelação entre cultura organizacional, engajamento e produtividade dos colaboradores tem sido amplamente discutida na literatura contemporânea, sobretudo por evidenciar como fatores intangíveis impactam resultados concre-

tos nas organizações. Nesse contexto, a cultura atua como elemento estruturante que orienta comportamentos, influencia percepções e estabelece padrões de atuação, criando condições que podem favorecer ou limitar o envolvimento dos indivíduos com suas atividades profissionais (Correia et al., 2024).

Por sua vez, o engajamento dos colaboradores emerge como consequência direta do alinhamento entre valores organizacionais e expectativas individuais. Quando os trabalhadores se identificam com os princípios da organização, há maior predisposição ao comprometimento, participação ativa e dedicação às tarefas desempenhadas. Essa conexão simbólica fortalece vínculos institucionais e contribui para a construção de ambientes mais produtivos e colaborativos (Deprá, 2021).

Em continuidade a essa análise, verifica-se que práticas culturais voltadas à valorização do capital humano desempenham papel determinante na promoção do engajamento. Ambientes que incentivam reconhecimento, autonomia e comunicação transparente tendem a estimular comportamentos proativos, ampliando a motivação dos colaboradores. Consequentemente, tais condições favorecem o aumento da produtividade, uma vez que indivíduos engajados demonstram maior eficiência e qualidade na execução de suas atividades (Freire et al., 2023).

O clima organizacional, influenciado diretamente pela cultura institucional, apresenta-se como um fator mediador entre engajamento e desempenho. Percepções positivas sobre o ambiente de trabalho, associadas a relações interpessoais saudáveis e gestão participativa, contribuem para o fortalecimento do envolvimento dos colaboradores. Esse cenário propicia melhores resultados organizacionais, uma vez que reduz conflitos e aumenta a cooperação entre as equipes (Guimarães, 2023).

Convém ressaltar, ainda, que culturas organizacionais alinhadas à inovação e à aprendizagem contínua tendem a potencializar o desempenho individual e coletivo. Ao incentivar a troca de conhecimentos e a adaptação a novos desafios, tais culturas promovem maior capacidade de resposta às demandas do mercado. Esse dinamismo organizacional reflete-se diretamente na produtividade, evidenciando a importância de ambientes que valorizem o desenvolvimento constante dos colaboradores (Heringer, 2023).

A articulação entre cultura e desempenho também pode ser observada na forma como as organizações estruturam seus processos e estratégias. Culturas bem definidas proporcionam maior clareza quanto aos objetivos institucionais, facilitando o direcionamento das ações e o alinhamento das equipes. Esse fator contribui para a otimização de recursos e para a melhoria dos resultados, reforçando a relação entre cultura organizacional e produtividade (Ilowski, 2022).

Aprofundando essa relação, observa-se que o alinhamento entre cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas constitui um fator essencial para sustentar níveis elevados de engajamento. Quando políticas institucionais, como avaliação de desempenho, recompensas e desenvolvimento profissional, refletem os valores culturais da organização, cria-se um ambiente de coerência que fortalece a confiança dos colaboradores. Tal consistência contribui para a internalização dos objetivos organizacionais, promovendo maior comprometimento e impacto positivo nos resultados (Correia et al., 2024).

Além disso, destaca-se que o engajamento não se limita a aspectos emocionais, mas envolve dimensões cognitivas e comportamentais que influenciam diretamente a produtividade. Colaboradores engajados tendem a apresentar

maior concentração, persistência diante de desafios e disposição para contribuir além das exigências formais do cargo. Essa postura ativa favorece a construção de um ambiente de trabalho mais dinâmico, no qual o desempenho individual se articula de forma sinérgica com os objetivos coletivos (Deprá, 2021).

Sob outra perspectiva, a comunicação organizacional emerge como um elemento estratégico na mediação entre cultura, engajamento e produtividade. Práticas comunicacionais claras, transparentes e participativas fortalecem o senso de pertencimento e reduzem ambiguidades no ambiente de trabalho. Ao favorecer o compartilhamento de informações e a escuta ativa, a organização cria condições mais propícias para o envolvimento dos colaboradores e para a execução eficiente das atividades (Freire *et al.*, 2023).

Ademais, a qualidade das relações interpessoais no contexto organizacional também exerce influência significativa sobre o engajamento e, consequentemente, sobre a produtividade. Ambientes pautados em respeito, colaboração e confiança tendem a reduzir tensões e estimular o trabalho em equipe, potencializando resultados. Nesse cenário, a cultura organizacional atua como elemento regulador dessas interações, definindo padrões de convivência que impactam diretamente o desempenho coletivo (Guimarães, 2023).

Dessa forma, a integração entre cultura organizacional, engajamento e produtividade constitui um elemento central para o sucesso das organizações contemporâneas. A consolidação de valores coerentes, aliada à promoção de ambientes de trabalho saudáveis e motivadores, favorece o desenvolvimento de equipes mais comprometidas e eficientes. Assim, a cultura organizacional não apenas influencia o comportamento dos colaboradores, mas também se configura como um dos principais determinantes do desempenho organizacional (Correia *et al.*, 2024).

3 CONCLUSÃO

Constata-se, ao longo da presente revisão de literatura, que o objetivo de compreender a influência da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores é plenamente alcançado, uma vez que os estudos analisados evidenciam a centralidade desse constructo na dinâmica organizacional. Verifica-se que a cultura organizacional, ao englobar valores, crenças, práticas e padrões de comportamento, exerce influência direta sobre a forma como os indivíduos se posicionam, interagem e executam suas atividades no ambiente corporativo. Assim, responde-se ao problema de pesquisa ao afirmar que a cultura organizacional influencia significativamente o desempenho dos colaboradores, sobretudo por meio do alinhamento entre objetivos institucionais e individuais, além de impactar o engajamento e a produtividade.

A análise dos conteúdos revisados permite identificar que os elementos que compõem a cultura organizacional, como valores institucionais, práticas de gestão, clima organizacional e estilos de liderança, constituem fatores determinantes para a construção de ambientes mais ou menos favoráveis ao desempenho profissional. Nesse sentido, compreende-se que organizações que apresentam culturas bem estruturadas e coerentes tendem a promover maior envolvimento dos colaboradores, refletindo positivamente nos resultados organizacionais. Por outro lado, contextos culturais desalinhados ou pouco definidos podem com-

prometer a motivação e a eficiência das equipes, evidenciando a importância de uma gestão estratégica da cultura organizacional.

Embora os objetivos propostos tenham sido atingidos, reconhece-se que o estudo apresenta limitações inerentes à natureza da revisão bibliográfica, como a dependência de produções já publicadas e a ausência de análise empírica direta. Tais limitações restringem a generalização dos resultados para diferentes contextos organizacionais, especialmente considerando as particularidades de cada instituição. Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a temática por meio de estudos de campo, investigações comparativas e análises quantitativas que possam complementar as evidências teóricas. Dessa forma, amplia-se a compreensão sobre a relação entre cultura organizacional e desempenho, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes no âmbito da gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

CÁRCERES, Giovana; GONÇALVES, Luciana Mara; ARAÚJO, Max André. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>. Acesso em: 03 mar. 2026.

CORREIA, José Jonas Alves. *et al.* Cultura organizacional e suas interfaces com o desempenho gerencial: estudo de caso em um grupo econômico gerido por familiares. **REFAS - Revista Fatec Zona Sul**, v. 11, n. 2, 2024. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9886041>. Acesso em: 05 mar. 2026.

DEPRÁ, Gabrieli; ALMEIDA, Lucas; MARCHI, Janaina. A influência do suporte organizacional no desempenho profissional dos colaboradores. **Disciplinarum Scientia. Série: Sociais Aplicadas**, Santa Maria, v. 17, n. 1, p. 73–86, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unifra.br/43/www.periodicos.ufn.edu.br/files/journals/7/articles/3894/public/3894-13311-1-PB.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2026.

FREIRE, Cilene Sousa. *et al.* **Como a cultura organizacional influencia a motivação dos colaboradores da Etec de Cidade Tiradentes**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, Cidade Tiradentes - São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16407>. Acesso em: 09 mar. 2026.

GUIMARÃES, Camille Yasmin Silva; SILVA, Raiara Brandão; MONTEIRO, Walmir. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9678>. Acesso em: 02 mar. 2026.

HERINGER, Anna Vitória Mota Silva; OLIVEIRA, Cleane Maria Melo. Cultura organizacional: o impacto na produtividade dos colaboradores. **Revista FOCO**, v. 16, n. 11, 2023. Disponível em: <https://ojes.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3588>. Acesso em: 06 mar. 2026.

ILOWSKI, Leonardo Portella. *et al.* Cultura organizacional e desempenho financeiro: evidências em empresas listadas no Índice Brasil 100. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 14, n. 1, p. 44–68, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/22247>. Acesso em: 10 mar. 2026.

LIMA, Amanda Suelen; SILVA, Gabriel Ribeiro Ferreira. **A importância da cultura organizacional no desempenho organizacional**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração) – Etec de Araçatuba, Araçatuba, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/12493>. Acesso em: 04 mar. 2026.

OLIVEIRA, Maria da Costa. O clima organizacional e a influência no desempenho dos colaboradores. **Revista Tópicos**, 2025. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-clima-organiza-cional-e-a-influencia-no-desempenho-dos-colaboradores>. Acesso em: 08 mar. 2026.

PEREIRA, Francisco. *et al.* A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida

(QVT) e felicidade dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa GPTW. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 8, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15194>. Acesso em: 11 mar. 2026.

SILVA, Eduardo Cardoso; PEREIRA, Errol Fernando Zepka; URBIM, Daniel de Paula. Das profundezas da cultura organizacional à inovação: estudo em uma empresa calçadista gaúcha. **Revista da FAE**, v. 28, 2025. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/882>. Acesso em: 12 mar. 2026.



Capítulo 5

SAÚDE E BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

HEALTH AND WELL-BEING IN THE WORKPLACE: A MANAGEMENT PERSPECTIVE

Alicia Louzeiro Lima¹

Savane Mestre²

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

O ambiente organizacional contemporâneo é caracterizado por constantes transformações, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e pelo aumento da competitividade entre as empresas. Nesse cenário, a saúde e o bemestar no ambiente de trabalho passam a ser reconhecidos como fatores estratégicos para a sustentabilidade e o desempenho organizacional. Diante dessa realidade, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: de que forma a administração pode contribuir para a promoção da saúde e do bem-estar no ambiente de trabalho, favorecendo a qualidade de vida dos colaboradores e a produtividade organizacional? O objetivo da pesquisa consistiu em analisar a importância da promoção da saúde e do bem-estar nas organizações sob a perspectiva administrativa, destacando sua influência no desempenho e na satisfação dos colaboradores. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, com base em livros, artigos científicos e estudos publicados em bases de dados acadêmicas, como Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES. Os resultados evidenciam que organizações que investem em práticas voltadas à qualidade de vida no trabalho tendem a apresentar maior produtividade, redução do absenteísmo, melhoria do clima organizacional e maior engajamento dos colaboradores. Além disso, tais práticas contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional e para a retenção de talentos. Dessa forma, conclui-se que a promoção da saúde e do bem-estar no ambiente de trabalho deve ser compreendida como um elemento estratégico da gestão administrativa, sendo essencial para o aumento da competitividade e para a sustentabilidade das organizações em um cenário de constantes mudanças.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho (QVT); Saúde ocupacional; Gestão humanizada; Bem-estar organizacional; Produtividade.

Abstract

The contemporary organizational environment is characterized by constant transformations driven by globalization, technological advancements, and increasing competition among companies. In this context, workplace health and well-being are increasingly recognized as strategic factors for organizational sustainability and performance. Given this reality, this study sought to answer the following question: how can management contribute to promoting health and well-being in the workplace, thereby fostering employee quality of life and organizational productivity? The research aimed to analyze the importance of promoting health and well-being within organizations from a management perspective, highlighting its influence on employee performance and satisfaction. The study employed a qualitative methodology based on a literature review of books, scientific articles, and studies published in academic databases such as Google Scholar, SciELO, and Periódicos CAPES. The results indicate that organizations investing in practices focused on quality of work life tend to exhibit higher productivity, reduced absenteeism, an improved organizational climate, and greater employee engagement. Furthermore, such practices contribute to strengthening organizational culture and retaining talent. Thus, it is concluded that promoting workplace health and well-being should be viewed as a strategic element of management—essential for enhancing competitiveness and ensuring organizational sustainability in a landscape of constant change.

Keywords: Quality of work life (QWL); Occupational health; Humanized management; Organizational well-being; Productivity.

1 INTRODUÇÃO

A saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho têm se consolidado como temas centrais na administração contemporânea, especialmente diante das transformações organizacionais e da crescente valorização do capital humano. Nesse contexto, as organizações passaram a compreender que o desempenho dos colaboradores está diretamente relacionado às condições físicas, emocionais e sociais oferecidas no ambiente laboral. Nesse sentido, o bem-estar deixa de ser um fator secundário e passa a ser considerado essencial para o alcance de resultados organizacionais sustentáveis. Além disso, ambientes saudáveis favorecem a motivação, o engajamento e a produtividade dos trabalhadores.

Nesse cenário, promover o bem-estar no trabalho tornou-se uma estratégia fundamental para as organizações que buscam se destacar em um mercado competitivo. A qualidade de vida no trabalho influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, impactando aspectos como satisfação, comprometimento e eficiência. Ambientes organizacionais positivos contribuem para a redução do estresse e para a melhoria das relações interpessoais. Assim, a promoção do bem-estar passa a ser compreendida como um investimento estratégico e não apenas como uma ação complementar dentro da gestão organizacional.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender como a administração pode atuar na promoção da saúde e do bem-estar, considerando os desafios enfrentados pelos trabalhadores, como sobrecarga, pressão por resultados e desgaste emocional. Esses fatores impactam diretamente a qualidade de vida e o desempenho profissional. Diante disso, torna-se fundamental analisar as práticas administrativas que contribuem para ambientes mais saudáveis. Assim, surge a seguinte problemática: como a administração pode contribuir para a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho?

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a importância da saúde e do bem-estar no ambiente de trabalho sob a perspectiva administrativa. Como objetivos específicos, busca-se discutir os conceitos relacionados ao tema, identificar o papel da administração na promoção do bem-estar, analisar a relação entre qualidade de vida e produtividade e apresentar estratégias organizacionais voltadas à melhoria do ambiente de trabalho. Dessa forma, pretendesse contribuir para a compreensão do tema e para o desenvolvimento de práticas mais eficientes.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão de literatura. Esse tipo de abordagem permite analisar e interpretar conteúdos já publicados, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do tema. A pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada em estudos acadêmicos por possibilitar o levantamento de diferentes perspectivas teóricas. Portanto, torna-se possível compreender a relação entre saúde, bem-estar e desempenho organizacional. Além disso, a metodologia adotada permite maior embasamento teórico ao estudo.

A coleta de dados foi realizada em bases acadêmicas reconhecidas, como Google Scholar, SciELO, Periódicos CAPES e ScienceDirect. Foram utilizados descritores relacionados ao tema, como saúde no trabalho, bem-estar organizacional e qualidade de vida. Os materiais selecionados foram publicados entre os anos de 2019 e 2024, garantindo a atualidade das informações. Foram considerados apenas estudos relevantes e alinhados ao objetivo da pesquisa. Nesse sentido, assegurou-se a qualidade e confiabilidade dos dados utilizados.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise temática, permitindo a organização das informações em categorias específicas. Entre as principais categorias analisadas, destacam-se saúde mental, gestão humanizada, produtividade e inovação organizacional. Essa organização facilitou a interpretação dos dados e a construção dos resultados. Assim, foi possível identificar padrões e relações entre os diferentes aspectos abordados na literatura. Dessa forma, a metodologia contribuiu para uma análise estruturada e consistente do tema.

2.2 Resultados e discussão

A saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho passaram a ser considerados fatores estratégicos dentro das organizações, especialmente diante da valorização do capital humano. Esse entendimento reforça a importância de promover condições adequadas de trabalho, capazes de impactar diretamente o desempenho organizacional. Segundo Hasson e Butler (2020), organizações que investem na saúde dos colaboradores apresentam melhores resultados e maior eficiência. Consequentemente, o bem-estar deixa de ser um fator secundário e passa a ser essencial para a gestão administrativa.

Organizações que investem no bem-estar apresentam melhores resultados, como aumento da produtividade e redução do absenteísmo. Ambientes saudáveis favorecem o desenvolvimento de competências e habilidades, além de contribuírem para a melhoria do clima organizacional. De acordo com Oliveira e Moraes (2022), o bem-estar organizacional está diretamente relacionado ao desempenho e à capacidade de inovação. Assim, o investimento em qualidade de vida torna-se uma estratégia organizacional relevante.

A construção de uma cultura organizacional positiva, baseada na valorização humana. Ambientes que promovem respeito e colaboração favorecem o trabalho em equipe e o engajamento dos colaboradores. Conforme Pereira e Silva (2023), empresas que investem no bem-estar desenvolvem culturas organizacionais mais inovadoras e resilientes. Assim, o bem-estar impacta diretamente o desempenho coletivo. Contudo, investir na saúde dos colaboradores contribui para a redução de custos organizacionais relacionados a afastamentos e baixa produtividade. Dejours (2015) destaca que condições inadequadas de trabalho podem gerar impactos negativos significativos na saúde mental dos trabalhadores. Assim, o bem-estar deve ser visto como investimento estratégico e não apenas como custo organizacional.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) está diretamente relacionada ao desempenho organizacional, sendo um fator essencial na administração contemporânea. Esse conceito envolve condições adequadas de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e valorização do colaborador. Segundo Ferreira e Souza (2021), a gestão humanizada contribui significativamente para a melho-

ria da qualidade de vida no trabalho. Desse modo, a QVT torna-se um elemento estratégico dentro das organizações. Colaboradores que se sentem valorizados apresentam maior engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais. Esse fator contribui para o alcance de metas e melhoria dos resultados. Schaufeli (2017) destaca que o engajamento no trabalho está diretamente relacionado à energia, dedicação e desempenho dos colaboradores. Assim, a qualidade de vida impacta diretamente a produtividade.

Outro fator importante refere-se à redução do estresse ocupacional, que pode comprometer o desempenho profissional. Ambientes equilibrados contribuem para a preservação da saúde física e mental dos trabalhadores. Segundo Hasson e Butler (2020), organizações que investem no bem-estar apresentam menor índice de afastamentos. Diante disso, a QVT contribui para a sustentabilidade organizacional.

Além disso, a qualidade de vida fortalece o vínculo entre colaborador e empresa, promovendo maior satisfação e permanência no trabalho. Esse cenário contribui para a construção de ambientes mais produtivos e colaborativos. Assim, a QVT torna-se essencial para o sucesso organizacional. A saúde mental no ambiente de trabalho tem se tornado uma preocupação crescente, especialmente diante do aumento das exigências profissionais. Problemas como estresse, ansiedade e esgotamento emocional impactam diretamente o desempenho dos colaboradores. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (WHO, 2022), ambientes de trabalho inadequados podem comprometer significativamente a saúde mental dos trabalhadores. Dessa forma, torna-se essencial promover condições adequadas de trabalho.

A Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) estabelece diretrizes sobre saúde e segurança no trabalho, incluindo a identificação de riscos ocupacionais. Entre esses riscos, destacam-se os fatores psicossociais, que influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores. A aplicação da norma contribui para a prevenção de problemas relacionados à saúde mental. Assim, reforça-se a importância da gestão preventiva no ambiente organizacional.

A implementação da NR-01 contribui para a criação de ambientes mais seguros e equilibrados, reduzindo afastamentos e melhorando a qualidade de vida. Segundo Dejours (2015), condições inadequadas de trabalho podem gerar sofrimento psicológico. Dessa forma, a adoção de práticas preventivas torna-se fundamental para o bem-estar organizacional. Portanto, colaboradores emocionalmente equilibrados apresentam maior capacidade de adaptação e resolução de problemas. Esse fator impacta positivamente o desempenho organizacional. Assim, a saúde mental deve ser tratada como prioridade dentro da gestão administrativa.

A gestão humanizada tem se consolidado como uma abordagem essencial na administração contemporânea, ao reconhecer o funcionário como elemento central das organizações. Esse modelo de gestão busca equilibrar os objetivos organizacionais com as necessidades humanas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, ético e produtivo. Nesse sentido, a valorização do capital humano torna-se um diferencial estratégico, capaz de impactar diretamente o desempenho organizacional. Segundo Ferreira e Souza (2021), a gestão humanizada contribui significativamente para a melhoria do bem-estar e para o fortalecimento do comprometimento dos indivíduos.

A administração desempenha um papel fundamental na implementação de práticas voltadas ao bem-estar, sendo responsável por desenvolver políticas organizacionais que promovam a valorização profissional, o reconhecimento e o desenvolvimento de competências. Essas ações contribuem para o aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores, refletindo diretamente na qualidade das atividades realizadas. Além disso, gestores que adotam uma postura humanizada conseguem compreender melhor as necessidades individuais dos trabalhadores, promovendo ambientes mais equilibrados e produtivos.

Outro aspecto relevante refere-se à construção de relações interpessoais mais saudáveis dentro das organizações. A gestão humanizada favorece a comunicação eficaz, o respeito mútuo e a empatia entre os colaboradores, reduzindo conflitos e fortalecendo o trabalho em equipe. De acordo com Schaufeli (2017), ambientes que promovem o engajamento e o bem-estar contribuem para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho. Dessa forma, a qualidade das relações organizacionais torna-se um fator essencial para o desempenho coletivo. Além disso, o papel da liderança é determinante para o sucesso da gestão humanizada, uma vez que líderes influenciam diretamente o comportamento e a motivação dos colaboradores. Líderes que adotam práticas participativas e valorizam o diálogo tendem a criar ambientes mais inclusivos e colaborativos. Esse tipo de liderança contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais positiva, na qual os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir com os objetivos da empresa.

Por fim, destaca-se que a gestão humanizada não apenas melhora o bem-estar dos colaboradores, mas também fortalece a eficiência organizacional como um todo. Organizações que adotam esse modelo de gestão tendem a apresentar melhores resultados, maior retenção de talentos e maior capacidade de adaptação às mudanças. Assim, a administração humanizada configura-se como uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável e para a competitividade organizacional no cenário atual.

O bem-estar no ambiente de trabalho está diretamente relacionado à capacidade de inovação das organizações, sendo um fator determinante para o desenvolvimento de ideias e soluções criativas. Em um cenário marcado por constantes mudanças e alta competitividade, a inovação torna-se essencial para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Nesse contexto, colaboradores que se encontram em boas condições físicas e emocionais tendem a apresentar maior disposição para contribuir com propostas inovadoras. Segundo Hanif, Hussain e Hameed (2021), o bem-estar psicológico atua como mediador entre o desempenho e a inovação, evidenciando que ambientes saudáveis favorecem a criatividade e a produtividade.

Ambientes empresariais que promovem o bem-estar estimulam a participação ativa dos colaboradores, incentivando a troca de conhecimentos e o compartilhamento de experiências. Esse processo favorece a construção coletiva de soluções inovadoras e contribui para o desenvolvimento organizacional. Além disso, espaços de trabalho que valorizam a comunicação aberta e o respeito às ideias individuais fortalecem a confiança entre os membros da equipe. De acordo com Alves e Tavares (2020), organizações que investem no bem-estar tendem a apresentar maior capacidade inovadora, uma vez que criam condições favoráveis para o desenvolvimento do potencial humano.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre saúde mental e criatividade, uma vez que fatores como estresse e sobrecarga podem comprometer a capacidade de inovação dos colaboradores. Ambientes que não oferecem suporte adequado tendem a gerar bloqueios criativos e queda no desempenho. Nesse sentido, a promoção do bem-estar psicológico torna-se fundamental para garantir que os colaboradores possam desempenhar suas funções de forma eficiente. Segundo Hasson e Butler (2020), a saúde mental no trabalho é um dos principais fatores que influenciam a capacidade de inovação e a qualidade das entregas profissionais.

Além disso, o bem-estar contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação contínua, na qual os colaboradores se sentem seguros para propor ideias e assumir riscos calculados. Esse ambiente favorece o aprendizado organizacional e a melhoria constante dos processos internos. Empresas que incentivam a autonomia e a criatividade tendem a obter melhores resultados e maior adaptação às mudanças do mercado. Dessa forma, o bem-estar deixa de ser apenas um fator de satisfação e passa a ser um elemento estratégico para a inovação. Por fim, destaca-se que o investimento no bem-estar organizacional não apenas favorece a inovação, mas também contribui para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Organizações que priorizam a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores conseguem se destacar em um mercado cada vez mais exigente. Assim, o bem-estar torna-se um diferencial estratégico, capaz de impulsionar o crescimento organizacional e garantir a permanência das empresas no mercado.

O comportamento empreendedor dentro das organizações, conhecido como *intrapreneurship*, está diretamente relacionado à existência de ambientes que promovem o bem-estar e a valorização dos colaboradores. Esse conceito refere-se à capacidade dos trabalhadores de desenvolverem ideias inovadoras e contribuírem para melhorias internas, fortalecendo a competitividade organizacional. Segundo Neessen *et al.* (2019), o *intrapreneurship* é um fator essencial para o crescimento das organizações, pois estimula a inovação e o desenvolvimento interno. Dessa forma, ambientes saudáveis tornam-se fundamentais para incentivar esse comportamento.

Ambientes organizacionais que oferecem autonomia, suporte e reconhecimento tendem a estimular o comportamento empreendedor dos colaboradores. Esse incentivo contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais dinâmica e inovadora. De acordo com Aránega, Del Val e Castaño (2020), práticas como *mindfulness* e bem-estar favorecem o desenvolvimento da criatividade e da iniciativa dentro das organizações. Assim, o bem-estar torna-se um elemento facilitador do comportamento empreendedor.

Além disso, o bem-estar contribui para o desenvolvimento de habilidades essenciais, como criatividade, proatividade e capacidade de resolução de problemas. Colaboradores que se sentem valorizados tendem a se envolver mais com os objetivos organizacionais. Esse cenário favorece a inovação e a melhoria contínua dos processos internos. Dessa forma, o *intrapreneurship* passa a ser um diferencial estratégico relevante.

Outro ponto importante refere-se à retenção de talentos, uma vez que ambientes que incentivam a inovação e valorizam o colaborador tendem a reduzir a rotatividade. Isso fortalece o vínculo entre colaborador e organização, pro-

movendo maior engajamento. Assim, o comportamento empreendedor interno contribui tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para a satisfação profissional.

O bem-estar no local de trabalho pode ser considerado uma importante vantagem competitiva para as organizações, especialmente em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico. Empresas que investem na saúde e na qualidade de vida dos colaboradores conseguem se destacar por meio de melhores resultados e maior eficiência operacional. Segundo Oliveira e Moraes (2022), o bem-estar está diretamente relacionado à produtividade e à capacidade de inovação. Com isso, tornasse um elemento estratégico para o sucesso da entidade.

Organizações que priorizam o bem-estar apresentam maior facilidade em atrair e reter talentos, uma vez que oferecem ambientes mais saudáveis e valorizam o desenvolvimento humano. Esse fator contribui para a formação de equipes mais qualificadas e comprometidas. Além disso, colaboradores satisfeitos tendem a apresentar melhor desempenho e maior engajamento com os objetivos organizacionais. Assim, o bem-estar impacta diretamente a competitividade das empresas.

Outro aspecto relevante refere-se à imagem institucional das organizações. Empresas que demonstram preocupação com o bem-estar dos colaboradores fortalecem sua reputação no mercado e aumentam sua credibilidade perante clientes e parceiros. De acordo com Pereira e Silva (2023), culturas organizacionais voltadas ao bem-estar contribuem para o fortalecimento da identidade corporativa. Em suma, o bem-estar também influencia o posicionamento estratégico da organização.

Além disso, o bem-estar contribui para a construção de organizações mais resilientes e adaptáveis às mudanças do ambiente externo. Colaboradores saudáveis apresentam maior capacidade de lidar com desafios e mudanças organizacionais. Assim, investir na qualidade de vida torna-se essencial para garantir a sustentabilidade e a permanência das organizações no mercado.

A natureza do trabalho sofreu transformações drásticas nas últimas décadas devido à introdução de tecnologias complexas, globalização e pressões por competitividade. Do ponto de vista administrativo, a organização é definida pela estruturação e gestão de processos, incluindo desenho do trabalho, políticas e procedimentos. Atualmente, espera-se que a estrutura organizacional não apenas busque produtividade, mas também promova a saúde e o bem-estar, pois estes impactam diretamente a efetividade da organização como um todo.

Investir na saúde organizacional não é apenas uma questão humanitária, mas uma estratégia de gestão de talentos. Garantir um ambiente onde as relações sejam baseadas em apoio mútuo e onde os processos sejam ágeis o suficiente para responder ao mercado resulta em funcionários mais assíduos, produtivos e leais. Em suma, a saúde da organização e o bem-estar do trabalhador são interdependentes e essenciais para a manutenção da vantagem competitiva no cenário contemporâneo.

“A qualidade de vida no trabalho deve ser entendida como um conjunto de condições organizacionais que visam promover o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores” (Walton, 1973, p. 12). Dessa forma, evidencia-se que a administração, ao adotar práticas voltadas à QVT, cria um ambiente mais saudável e propício ao desenvolvimento humano. Organizações que investem na qualidade de

vida no trabalho conseguem reduzir problemas como absenteísmo, rotatividade e desmotivação, ao mesmo tempo em que aumentam o desempenho e o engajamento dos colaboradores. Isso demonstra que a atuação da administração não deve se limitar à busca por resultados econômicos, mas deve também considerar o impacto das condições de trabalho sobre o comportamento humano.

A gestão de pessoas deve ser orientada para a valorização do capital humano, promovendo condições que favoreçam o desenvolvimento e a satisfação dos trabalhadores (Chiavenato, 2014). A gestão eficaz do trabalho envolve a identificação e mitigação de fatores que possam comprometer o bem-estar dos trabalhadores, especialmente aqueles relacionados aos riscos psicossociais. Esses riscos estão diretamente associados à forma como o trabalho é estruturado, organizado e conduzido no ambiente organizacional, impactando tanto a saúde mental quanto o desempenho dos colaboradores.

3 CONCLUSÃO

A saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho consolidam-se como elementos essenciais para o desenvolvimento organizacional e para a qualidade de vida dos colaboradores, especialmente em um contexto marcado por constantes mudanças e alta competitividade. Ao longo deste estudo, evidenciou-se que ambientes organizacionais saudáveis contribuem diretamente para o aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional e redução do absenteísmo. Em suma, o bem-estar deixa de ser um aspecto complementar e passa a ser compreendido como um fator estratégico indispensável para a sustentabilidade das organizações.

A análise também demonstrou que a administração desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar, sendo responsável pela implementação de práticas e políticas que valorizem o capital humano. A adoção de estratégias como gestão humanizada, incentivo à qualidade de vida no trabalho e atenção à saúde mental, aliada ao cumprimento de normas como a NR-01, reforça a importância de uma abordagem preventiva e estruturada. Nesse sentido, a atuação dos gestores torna-se essencial para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados, éticos e produtivos.

Além disso, verificou-se que o bem-estar está diretamente relacionado à inovação, ao desempenho e à competitividade organizacional. Colaboradores que atuam em ambientes saudáveis tendem a apresentar maior criatividade, engajamento e capacidade de adaptação às mudanças, contribuindo significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Ademais, organizações que investem no bem-estar conseguem atrair e reter talentos, além de fortalecer sua imagem institucional no mercado, o que representa um importante diferencial competitivo.

Por fim, conclui-se que investir na saúde e no bem-estar dos colaboradores não deve ser visto como um custo, mas como um investimento estratégico capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis. Recomenda-se que as organizações adotem políticas contínuas voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho, bem como o desenvolvimento de lideranças mais humanizadas. Sugere-se ainda que futuras pesquisas aprofundem a análise sobre a aplicação prática dessas estratégias, contribuindo para o avanço do conhecimento e para a cons-

trução de ambientes organizacionais mais saudáveis e eficientes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. F.; TAVARES, R. S. Bem-estar no trabalho e inovação organizacional. **Revista de Gestão e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2020.
- ARÁNEGA, A. Y.; DEL VAL, M. P.; CASTAÑO, M. S. Mindfulness e comportamento empreendedor nas organizações. **Journal of Business Research**, v. 115, p. 456-464, 2020.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora** nº 01 (NR01): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- FERREIRA, M. C.; SOUZA, R. S. Gestão humanizada e qualidade de vida no trabalho. **Revista Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 1-15, 2021.
- HANIF, F.; HUSSAIN, K.; HAMEED, W. The role of psychological well-being in employee performance and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 42, n. 5, p. 623-640, 2021.
- HASSON, H.; BUTLER, P. Leadership for organizational health and well-being. **Journal of Workplace Health Management**, v. 13, n. 3, p. 215-230, 2020.
- NEESSEN, P. C. M. et al. Intrapreneurship: conceptualization and measurement. **European Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1-15, 2019.
- OLIVEIRA, A. P.; MORAES, L. F. Bem-estar organizacional e desempenho no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 89-105, 2022.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Mental health at work**. Genebra: WHO, 2022.
- PEREIRA, J. R.; SILVA, T. M. Cultura organizacional e bem-estar no trabalho. **Revista de Administração e Inovação**, v. 20, n. 2, p. 78-95, 2023.
- SCHAUFELI, W. B. Applying the job demands-resources model. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 120-132, 2017.
- WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.



Capítulo 6

INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO CONTEXTO DA GESTÃO CORPORATIVA

INTRAPRENEURSHIP AS AN ORGANIZATIONAL INNOVATION STRATEGY: AN ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF CORPORATE MANAGEMENT

Mirla Geovana Souza Campelo¹

Savane Mestre²

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

O ambiente corporativo contemporâneo é marcado por intensas transformações, impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pelo aumento da competitividade entre as organizações. Nesse contexto, a inovação torna-se um fator essencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. Diante dessa realidade, o problema de pesquisa abordou o seguinte questionamento: de que maneira o intraempreendedorismo, aliado ao comportamento empreendedor dos colaboradores, pode contribuir como estratégia de inovação e fortalecimento da gestão corporativa? O objetivo desta pesquisa foi analisar o intraempreendedorismo como estratégia de inovação organizacional, investigando como o comportamento empreendedor dos colaboradores pode contribuir para a geração de valor e para o aprimoramento das práticas de gestão dentro das organizações. A metodologia deste trabalho utilizou-se de uma revisão bibliográfica, fundamentada por meio da consulta a livros, dissertações e artigos científicos selecionados a partir de buscas nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, SciELO e Biblioteca Virtual (Anhanguera). A pesquisa também se caracterizou por uma abordagem qualitativa, considerando trabalhos publicados nos últimos 10 anos sobre empreendedorismo corporativo, inovação e comportamento empreendedor. Os resultados apontaram que organizações que incentivam a autonomia, a criatividade e a participação ativa dos colaboradores tendem a desenvolver ambientes mais inovadores e adaptáveis. Dessa forma, conclui-se que o intraempreendedorismo se configura como uma importante estratégia para estimular a inovação organizacional, fortalecer a gestão corporativa e ampliar a competitividade das empresas em um cenário de constantes mudanças.

Palavras-chave: intraempreendedorismo; inovação organizacional; comportamento empreendedor; gestão corporativa.

Abstract

The contemporary corporate environment is marked by intense transformations driven by globalization, technological advancements, and increasing competition among organizations. In this context, innovation becomes an essential factor for corporate sustainability and growth. Given this reality, the research addressed the following question: how can intrapreneurship, combined with the entrepreneurial behavior of employees, contribute as a strategy for innovation and the strengthening of corporate management? The objective of this research was to analyze intrapreneurship as an organizational innovation strategy, investigating how employee entrepreneurial behavior can contribute to value creation and the improvement of management practices within organizations. The methodology employed a literature review based on books, dissertations, and scientific articles selected from the following databases: Google Scholar, SciELO, and the Virtual Library (Anhanguera). The research adopted a qualitative approach, examining works published over the last ten years regarding corporate entrepreneurship, innovation, and entrepreneurial behavior. The results indicated that organizations fostering employee autonomy, creativity, and active participation tend to develop more innovative and adaptable environments. Thus, it is concluded that intrapreneurship serves as a key strategy for stimulating organizational innovation, strengthening corporate management, and enhancing corporate competitiveness in a landscape of constant change.

Keywords: intrapreneurship; organizational innovation; entrepreneurial behavior; corporate management.

1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas enfrentam um cenário de constantes mudanças, caracterizado pelo avanço das tecnologias, pela intensificação da concorrência e pela necessidade de adaptação contínua às demandas do mercado. Nesse contexto, a inovação passa a ser considerada um fator estratégico para a permanência e o crescimento das empresas, exigindo novas formas de gestão capazes de estimular a criatividade, a iniciativa e a participação ativa dos colaboradores nos processos organizacionais.

Diante desses desafios, o intraempreendedorismo surge como uma estratégia vital, caracterizada pela atuação empreendedora dos colaboradores dentro das organizações onde já trabalham. Diferente do empreendedorismo tradicional, que foca na criação de novos negócios, essa prática busca transformar o ambiente interno, capacitando os indivíduos a identificar oportunidades e propor melhorias significativas.

Este estudo torna-se relevante por destacar que a gestão corporativa exerce papel essencial na criação de um ambiente favorável ao surgimento de iniciativas intraempreendedoras no cenário atual, onde as mudanças rápidas exigem que as organizações sejam extremamente adaptáveis. O intraempreendedorismo promove um ambiente onde o colaborador deixa de ser apenas um executor de tarefas e passa a atuar como um verdadeiro agente de transformação.

O incentivo ao comportamento empreendedor e à cultura de inovação dentro das empresas surgiu para promover a geração de valor, a melhoria dos processos internos e o fortalecimento da competitividade organizacional. Diante desse contexto, questionou-se: De que maneira o intraempreendedorismo, aliado ao comportamento empreendedor, pode contribuir como estratégia de inovação e ascensão da gestão corporativa?

O objetivo desta pesquisa foi compreender o intraempreendedorismo como uma estratégia de inovação organizacional, investigando de que forma o comportamento empreendedor dos colaboradores contribui para a geração de valor e para o fortalecimento da gestão corporativa. Como objetivos específicos: Apresentar as principais práticas de intraempreendedorismo e sua relação direta com os processos de inovação; estudar o papel do comportamento empreendedor no desenvolvimento de soluções inovadoras; e compreender de que forma a gestão corporativa pode estimular a cultura intraempreendedora por meio da liderança e de estratégias de gestão da inovação.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como uma revisão de literatura “Google Acadêmico”, “SciELO (Scientific Eletronics Library Online)” “Biblioteca Virtual Kroton” Qualitativa e Descritiva, na qual foram consultados livros, dissertações e por artigos científicos livros e bases acadêmicas. Entre os principais autores consultados destacam-se: Joseph A. Schumpeter; Peter F. Drucker; Robert D. Hisrich. O período das publicações pesquisadas corresponde aos trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: intraempreendedorismo,

inovação, empreendedorismo corporativo e comportamento empreendedor.

2.2 Resultados e Discussão

A inovação é amplamente reconhecida na literatura econômica como um dos principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento das organizações e da economia. A teoria proposta por Schumpeter (1934) destaca que o desenvolvimento econômico não ocorre de maneira linear ou automática, mas surge a partir de mudanças significativas que rompem com padrões estabelecidos. Nesse sentido, a inovação representa um elemento fundamental para a transformação das estruturas produtivas, impulsionando novos processos, produtos e modelos organizacionais.

O processo de inovação pode ser compreendido como um mecanismo responsável por modificar estruturas existentes e introduzir novos padrões de produção e consumo. Schumpeter (1934) argumenta que o desenvolvimento econômico é impulsionado pela introdução de novos produtos, novos métodos produtivos, novos mercados e novas formas de organização industrial. Essas transformações geram impactos significativos no ambiente competitivo, pois estimulam a renovação constante das atividades econômicas e criam oportunidades para o surgimento de novas soluções organizacionais.

Outro aspecto relevante da teoria schumpeteriana refere-se ao papel do empreendedor como agente central do processo de inovação. Segundo o autor, o empreendedor é responsável por identificar oportunidades e promover mudanças capazes de alterar o funcionamento tradicional da economia. Nessa perspectiva, Schumpeter destaca que o sucesso das iniciativas inovadoras depende da capacidade de percepção e intuição do agente empreendedor, que precisa agir mesmo diante de incertezas e informações incompletas. Dessa forma, o empreendedor torna-se um elemento essencial para a geração de inovação e para a promoção do desenvolvimento econômico.

A administração de empresas já consolidadas enfrenta desafios distintos daqueles encontrados em novos negócios, o que exige uma mudança de postura mental e operacional. Drucker (2002) ressalta que a empresa estabelecida precisa aprender a ser empreendedora e a inovar sistematicamente para não se tornar obsoleta. Esse processo de aprendizado contínuo é o que garante que a instituição se mantenha relevante e capaz de enfrentar a concorrência de forma eficaz.

O papel fundamental do agente empreendedor é redirecionar os ativos da empresa para áreas onde o retorno social e econômico seja significativamente superior ao atual. Como definido pelo autor, o empreendedor é aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (Drucker, 2002, p. 25). Essa realocação estratégica de recursos é o que define o sucesso do desenvolvimento organizacional.

Em virtude disso, a inovação deve ser encarada como um processo de mudança positiva que altera as estruturas do negócio para torná-lo mais resiliente e produtivo. Conforme observado na obra de referência, o empreendedor não teme a alteração do *status quo*; pelo contrário, ele “vê a mudança como norma e

como sendo sadia” (Drucker, 2002, p. 33). Portanto, o desenvolvimento organizacional pleno ocorre apenas quando a mudança é explorada de maneira sistemática, transformando desafios externos em oportunidades reais de crescimento.

O intraempreendedorismo tem se destacado como uma estratégia relevante para promover a inovação dentro das organizações. Diferentemente do empreendedorismo tradicional, que está associado à criação de novos negócios, o intraempreendedorismo ocorre dentro das próprias empresas, por meio da iniciativa de colaboradores que buscam desenvolver novas ideias, produtos e processos. Nesse contexto, as organizações passam a reconhecer que a inovação pode surgir de seus próprios funcionários, tornando-se uma ferramenta estratégica para fortalecer a competitividade no mercado.

Outro aspecto fundamental do intraempreendedorismo refere-se ao papel dos colaboradores no processo de inovação organizacional. Nesse sentido, os funcionários deixam de ser vistos apenas como executores de tarefas e passam a atuar como agentes ativos na geração de ideias e soluções estratégicas. Segundo Perlard (2010), o intraempreendedorismo pode ser definido como uma modalidade de empreendedorismo praticada por funcionários dentro das empresas, caracterizada pela capacidade de identificar oportunidades, desenvolver projetos e contribuir para o crescimento organizacional. Assim, o potencial criativo e inovador dos colaboradores passa a ser considerado um importante recurso para o desenvolvimento das organizações.

Na gestão contemporânea, o intraempreendedorismo vai além da criatividade individual, sendo considerado uma estratégia organizacional que contribui tanto para o aprimoramento das atividades atuais quanto para a criação de novas oportunidades de desenvolvimento dentro das empresas. Este cenário corrobora a premissa de que a exploração de novos negócios exige uma quebra proposital de paradigmas operacionais, visando a atualização contínua de competências organizacionais frente às exigências do mercado.

Essa necessidade de ruptura é o que define a essência do comportamento intraempreendedor: a coragem de desafiar o *status quo* para criar o novo. Na ausência desse tipo de iniciativa, as organizações podem enfrentar dificuldades para se adaptar às mudanças do mercado, perdendo a capacidade de resposta às mudanças rápidas do mercado. O intraempreendedorismo, neste contexto, não é apenas um diferencial, mas uma competência crítica para a sobrevivência em longo prazo.

A defesa dessa estratégia também passa pela compreensão de que a empresa deve ser ambidestra, equilibrando o presente e o futuro. Segundo Popadiuk e Nunes (2018, p. 738), “a firma deve ser capaz de alcançar o melhor trade-off entre as duas orientações: exploração (exploration) e exploração (exploitation)”. Isso significa que o gestor deve permitir que os colaboradores explorem novos riscos sem descuidar da eficiência e da execução das atividades atuais.

Além disso, a capacidade de inovar de dentro para fora está ligada à forma como a empresa absorve novos conhecimentos. Conforme observado, “a capacidade de absorção de uma organização dependerá da capacidade de absorção dos seus membros” (Popadiuk; Nunes, 2018, p. 741). Isso reforça a tese de que o desenvolvimento organizacional pleno é um subproduto da valorização das habilidades individuais e da liberdade para solucionar problemas.

A inovação tem origem no termo latino *innovare*, que significa criar ou in-

introduzir algo novo. No contexto organizacional, esse conceito está associado ao desenvolvimento de mudanças capazes de gerar novos produtos, serviços ou processos nas empresas (Lisboa; Pasin, 2024). De acordo com Schumpeter (1934), a inovação pode ocorrer por meio de diferentes formas, como a criação de novos produtos ou serviços, a implementação de novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a descoberta de novas fontes de fornecimento e o estabelecimento de novas formas de organização empresarial.

No campo da gestão de pessoas, a valorização das ideias dos colaboradores também é vista como um fator importante para o estímulo à inovação. Segundo (Lisboa; Pasin, 2024), diversas organizações adotam programas estruturados voltados à gestão de ideias, nos quais são incentivadas a coleta, análise e implementação de sugestões apresentadas pelos funcionários. Essas iniciativas contribuem para estimular a criatividade, fortalecer o trabalho em equipe e aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores com a organização.

Ao analisar a postura empreendedora dos colaboradores, observa-se que este é potencializado pelo amparo de acordo com a Lei nº 10.973/2004, conhecida como Lei de Inovação. Ao instituir mecanismos de premiação e permitir a participação do colaborador nos resultados financeiros da inovação, a legislação brasileira deixa de ser meramente burocrática para se tornar um agente indutor de uma cultura proativa. Essa norma reduz a aversão ao risco inerente ao processo criativo, atuando como arcabouço motivacional para o comportamento empreendedor. Ademais, ao prever a repartição de benefícios e a possibilidade de incubação, a lei mitiga tal aversão e transforma o ambiente organizacional em um solo fértil para a inovação, onde o colaborador deixa de ser mero espectador (Brasil, 2004).

Percebe-se que o incentivo ao comportamento empreendedor dentro das empresas não depende apenas de fatores internos, como cultura organizacional e liderança inovadora, mas também de mecanismos institucionais que favoreçam a criação e a implementação de novas ideias. A partir dessa perspectiva, a legislação voltada à inovação exerce um papel fundamental ao estruturar condições que estimulem a participação ativa dos colaboradores no processo inovador.

A atitude empreendedora também pode contribuir para o fortalecimento da competitividade organizacional. De acordo com estudos do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014) o intraempreendedorismo permite que as empresas aproveitem o potencial criativo de seus colaboradores, estimulando a busca por melhorias contínuas e soluções inovadoras. Dessa forma, a inovação deixa de ser responsabilidade exclusiva da alta gestão e passa a envolver todos os membros da organização.

A organização pode funcionar como um ambiente que oferece condições favoráveis para que profissionais com perfil empreendedor desenvolvam suas ideias e busquem realização profissional. Porém, muitos indivíduos encontram nas empresas a estrutura, os recursos e a segurança necessários para colocar projetos em prática, especialmente diante das dificuldades existentes para abrir e manter um negócio próprio (Hashimoto 2013).

No contexto do empreendedorismo organizacional, alguns elementos são considerados essenciais para que o processo empreendedor ocorra de forma eficaz.

Entre eles destacam-se a identificação e o aproveitamento de oportunida-

des, a disponibilidade de recursos dentro da organização e, principalmente, a atuação das pessoas responsáveis por transformar ideias em ações concretas, representadas pelos intraempreendedores. Além disso, a cultura organizacional exerce papel relevante ao servir como base para o estímulo à inovação e ao intraempreendedorismo. Nesse cenário, o empreendedor responsável pela organização deve buscar formar equipes compostas por indivíduos que complementem suas competências e que se envolvam com os projetos da empresa (Dornelas, 2017; Perin; Cristofolini, 2016).

A competitividade organizacional também impacta diretamente o desempenho interno das empresas. Quando uma organização busca se tornar mais competitiva, geralmente implementa melhorias em seus processos produtivos, na gestão de recursos e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Esse movimento pode resultar em maior eficiência operacional, redução de custos e aumento da produtividade, fatores que contribuem para o crescimento e sustentabilidade do negócio.

Por outro lado, estruturas organizacionais excessivamente burocráticas ou hierarquizadas podem dificultar o surgimento de iniciativas inovadoras, uma vez que limitam a autonomia dos colaboradores e reduzem as possibilidades de experimentação dentro da organização (Antonic; Hisrich, 2001).

A finalidade do intraempreendedorismo é suprir a necessidade de inovação nas organizações, trazendo inevitavelmente o aumento da competitividade. Dada a crescente importância da inovação para o sucesso dos negócios, as organizações se empenham em descobrir formas de obter inovação com eficácia. O aumento da competitividade no ambiente empresarial exige que as organizações adotem estratégias capazes de fortalecer sua posição no mercado e para alcançar esse objetivo, muitas empresas passaram a valorizar o potencial criativo e a participação ativa de seus colaboradores nos processos internos (Paula; Almeida, 2008, p. 1).

A busca pela competitividade organizacional no cenário contemporâneo exige que as empresas transcendam a simples manutenção de processos e foquem na geração constante de inovação. Conforme apontam Paula e Almeida (2008), o intraempreendedorismo configura-se como a ferramenta essencial para preencher a lacuna entre a intenção de inovar e a execução prática, estabelecendo o que se pode denominar como uma vantagem competitiva definitiva, para que esse potencial seja plenamente explorado, as fontes indicam que a organização deve fomentar um ambiente de liberdade para a ação, visto que a motivação desses indivíduos está intrinsecamente ligada ao prazer de conduzir seus próprios projetos e à percepção de que seu trabalho representa uma contribuição real para a sociedade.

3 CONCLUSÃO

Levando em consideração as discussões apresentadas ao longo deste estudo, evidencia-se que o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que foi possível analisar o intraempreendedorismo como estratégia de inovação organizacional e compreender a relevância do comportamento empreendedor dos colaborado-

res no fortalecimento da gestão corporativa. A análise teórica realizada demonstrou que, em um ambiente organizacional cada vez mais competitivo e dinâmico, a inovação torna-se um fator essencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas.

Observou-se que o intraempreendedorismo pode ser compreendido como um conjunto de práticas e atitudes que estimulam os colaboradores a atuarem de forma proativa, identificando oportunidades de melhoria e contribuindo para a implementação de soluções inovadoras no ambiente corporativo. A partir dessa perspectiva, o comportamento empreendedor deixa de ser uma característica restrita ao empreendedor tradicional e passa a ser incorporado também no contexto organizacional, permitindo que os profissionais participem ativamente dos processos de inovação.

Verificou-se também que o incentivo ao comportamento empreendedor está diretamente relacionado à criação de um ambiente organizacional favorável à inovação. Fatores como autonomia, valorização das ideias, estímulo à criatividade e apoio institucional são determinantes para que os colaboradores se sintam motivados a propor melhorias e desenvolver novas iniciativas dentro da empresa.

Entretanto, destaca-se que este estudo apresentou algumas limitações, principalmente pelo fato de ter sido desenvolvido com base em uma revisão bibliográfica, utilizando obras e estudos já publicados sobre o tema. Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras possam aprofundar a investigação por meio de estudos de campo ou estudos de caso em empresas que adotam práticas voltadas à inovação e ao empreendedorismo corporativo, possibilitando uma análise mais detalhada dos impactos dessas estratégias no desempenho organizacional.

Diante de todos esses aspectos, torna-se relevante dar continuidade às discussões sobre o intraempreendedorismo e sua contribuição para o fortalecimento da inovação organizacional. A ampliação de estudos sobre o comportamento empreendedor no ambiente corporativo pode contribuir para o desenvolvimento de novas práticas de gestão e para a formação de profissionais mais preparados para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. Assim, este trabalho busca colaborar para a ampliação do conhecimento acadêmico sobre o tema, incentivando novos estudos e reflexões que possam aprofundar a compreensão sobre a importância do intraempreendedorismo no contexto das organizações modernas.

REFERÊNCIAS

- ANTONIC, Bostjan; HISRIC, Robert D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 495–527, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-9)
- BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 16 abr. 2026.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FELÍCIO, José Augusto. **Empreendedorismo corporativo: comportamento empreendedor nas**

organizações. Lisboa: Escolar Editora, 2013.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade por meio do intraempreendedorismo.** São Paulo: Saraiva, 2013.

LISBOA, Ana Claudia Renó Ferreira; PASIN, Luiz Eugênio Veneziani. **Comportamento empreendedor e inovação nas grandes organizações: revisão sistemática integrativa.** 2024.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

PAULA, R. M.; ALMEIDA, F. L. B. G. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 12.; ENCONTRO LATINO-

AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 8., 2008. **Anais...** Universidade do Vale do Paraíba, 2008. Disponível em: https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf. Acesso em: 16 abr. 2026.

PERIN, Marcelo Gomes; CRISTOFOLINI, Guilherme. Inovação e intraempreendedorismo: práticas organizacionais contemporâneas. **Revista de Administração e Inovação**, 2016.

PERLARD, Jean. **Intraempreendedorismo.** São Paulo: Nobel, 2010.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para se tornar um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989.

POPADIUK, Silvío; RIVERA, José Alberto Aranha; BATISTA, Paulo César Corrêa. Intraempreendedorismo, exploração e exploração: equilíbrio estratégico e inovação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 734–755, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170255>

REGAZZI, Edna; BONTORIM, Maria da Penha; KIRZENBLATT, Sonia. Empreendedorismo e intraempreendedorismo: práticas e desafios nas organizações contemporâneas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 22–36, 2015.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1982. (Original de 1934).

SEBRAE. **Intraempreendedorismo.** Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 16 abr. 2026.



Capítulo 7

O IMPACTO DO ENDOMARKETING NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A LITERATURE
REVIEW

Emerson Jhonata Freitas Diniz¹

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

O presente estudo abordou o impacto do endomarketing no engajamento dos colaboradores, destacando sua relevância no contexto organizacional contemporâneo. Diante de um cenário empresarial marcado por elevada competitividade, as organizações passaram a valorizar estratégias internas que promovam o alinhamento entre colaboradores e objetivos institucionais. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi compreender a relevância do endomarketing nas organizações, enfatizando sua influência na motivação, no engajamento dos colaboradores e na construção da imagem corporativa, além de sua relação com a fidelização de clientes. A metodologia adotada consistiu em uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo e descritivo, com base em livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos publicados recentemente sobre o tema. Os resultados indicaram que práticas eficazes de endomarketing contribuem significativamente para o fortalecimento da comunicação interna, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade, além de favorecer a transformação dos colaboradores em defensores da marca. Conclui-se que o endomarketing se configura como uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento organizacional, promovendo benefícios tanto no ambiente interno quanto na percepção externa da empresa.

Palavras-chave: Endomarketing; Engajamento; Comunicação Interna; Motivação; Cultura Organizacional.

Abstract

This study addressed the impact of internal marketing on employee engagement, highlighting its relevance in the contemporary organizational context. In a highly competitive business environment, organizations have begun to value internal strategies that promote alignment between employees and institutional objectives. In this sense, the general objective of this research was to understand the relevance of internal marketing in organizations, emphasizing its influence on motivation, employee engagement, and the construction of corporate image, as well as its relationship with customer loyalty. The methodology adopted consisted of a qualitative and descriptive literature review, based on books, scientific articles, and academic works recently published on the subject. The results indicated that effective internal marketing practices contribute significantly to strengthening internal communication, improving the organizational climate, and increasing productivity, in addition to favoring the transformation of employees into brand advocates. It is concluded that internal marketing is an essential strategic tool for organizational development, promoting benefits both internally and in the external perception of the company.

Keywords: Internal Marketing; Engagement; Internal Communication; Motivation; Organizational Culture.

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo tem sido marcado por alta competitividade e constantes transformações, exigindo das organizações a implementação de estratégias que vão além dos aspectos operacionais e financeiros. Nesse contexto, o endomarketing destaca-se como uma ferramenta estratégica que vão além dos aspectos operacionais e financeiros.

Nesse contexto, o endomarketing destaca-se como uma ferramenta estratégica voltada à valorização do público interno, promovendo o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o comportamento dos colaboradores. Ao integrar práticas de comunicação interna e gestão de pessoas, o endomarketing contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos.

A adoção de ações de endomarketing possibilita que as organizações não apenas transmitam suas diretrizes internas, mas também desenvolvam um ambiente no qual os colaboradores se sintam parte integrante dos processos organizacionais. Esse envolvimento favorece o aumento do engajamento, refletindo diretamente na qualidade das atividades desempenhadas e na experiência oferecida ao cliente final. Assim, o colaborador passa a exercer um papel estratégico, atuando como agente ativo na construção da imagem e da reputação da empresa no mercado.

A escolha do tema justifica-se pela crescente necessidade das organizações em alinhar suas estratégias internas às demandas externas, especialmente em um contexto em que a experiência do cliente se tornou um diferencial competitivo. O endomarketing, ao promover o engajamento dos colaboradores, contribui para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da identidade corporativa. Além disso, compreender essa relação toma-se relevante tanto no campo acadêmico quanto na prática organizacional, ao fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão e comunicação interna.

Diante desse contexto, o problema desta pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: de que forma o endomarketing pode impactar o engajamento dos colaboradores e contribuir para a construção de vantagem competitiva sustentável nas organizações?

O objetivo geral deste estudo foi compreender a relevância do endomarketing nas organizações, destacando sua influência na motivação dos colaboradores, na construção da imagem corporativa e na fidelização de clientes. Com os objetivos específicos, buscou-se descrever os principais conceitos e práticas de endomarketing adotados pelas organizações, explicar a relação entre motivação e engajamento dos colaboradores e discutir evidências sobre a correlação entre endomarketing e fidelização de clientes.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O presente estudo caracterizou-se como uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar pro-

duções científicas relacionadas ao impacto do endomarketing no engajamento dos colaboradores. Esse tipo de pesquisa permitiu aprofundar o conhecimento teórico sobre o tema, sem a realização de coleta de dados primários, baseando-se em materiais já publicados na literatura acadêmica.

A busca dos trabalhos foi realizada em bases de dados como Google Acadêmico e SciELO, além de livros, artigos científicos, dissertações e teses pertinentes à temática. Foram considerados estudos publicados nos últimos dez anos, com o intuito de garantir a atualização das informações. Para a seleção dos materiais, utilizaram-se descritores como “endomarketing”, “engajamento”, “comunicação interna” e “motivação”, bem como seus correspondentes em língua inglesa.

Como critérios de inclusão, foram adotados artigos completos, disponíveis em português e inglês, que apresentassem relação direta com o tema proposto. Foram excluídos resumos, editoriais, materiais duplicados e estudos que não abordassem especificamente a relação entre endomarketing e engajamento dos colaboradores. Após a seleção inicial, realizou-se a leitura dos títulos e resumos, seguida da análise completa dos trabalhos selecionados, assegurando a relevância e a qualidade das informações utilizadas na construção deste estudo.

2.2 Resultados e Discussão

As mudanças no ambiente organizacional têm evidenciado a importância de estratégias que integrem os colaboradores aos objetivos institucionais. Nesse cenário, as organizações passam a reconhecer que o desempenho interno está diretamente relacionado à forma como os profissionais são valorizados e envolvidos nos processos organizacionais. Conforme Semenik e Bamossy (1995), o marketing envolve um conjunto de atividades que vão desde o planejamento até a execução de ações voltadas à satisfação de objetivos individuais e organizacionais. Essa visão amplia a atuação do marketing e possibilita sua aplicação no ambiente interno, dando origem ao endomarketing como ferramenta estratégica.

Sob essa perspectiva, o endomarketing passa a ser compreendido como uma ferramenta estratégica voltada à valorização dos colaboradores e ao aumento da competitividade organizacional. Conforme Bekin (2004), o conceito de cliente interno reforça que os funcionários devem ser tratados com mesmo nível de atenção destinado aos consumidores externos, uma vez que sua satisfação influencia diretamente o desempenho organizacional. Dessa forma, organizações que investem no desenvolvimento profissional e no bem-estar de seus colaboradores tendem a apresentar melhores resultados e indicadores de desempenho.

Nesse sentido, o endomarketing atua diretamente na construção do engajamento organizacional. O engajamento dos colaboradores está relacionado ao grau em que estes se percebem como parte integrante da organização, sendo influenciado por fatores como comunicação, reconhecimento e participação nas decisões. De acordo com Brum (2010), quando essas práticas são aplicadas de maneira eficaz, os colaboradores demonstram maior comprometimento com os objetivos organizacionais, refletindo positivamente na produtividade e na qualidade dos serviços prestados.

Além disso, estudos recentes destacam o endomarketing como um impor-

tante fator de competitividade. Organizações que adotam estratégias voltadas ao público interno tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação e desempenho, o que contribui para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Essa constatação reforça que o investimento em práticas internas deve ser compreendido como um diferencial estratégico, e não apenas como um custo operacional. Outro aspecto relevante refere-se à influência do endomarketing na motivação dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2020), a motivação pode ser entendida como um conjunto de forças internas que direcionam o comportamento humano no ambiente organizacional. Nesse contexto, práticas de reconhecimento e comunicação eficaz contribuem para o aumento da motivação, refletindo no desempenho individual e coletivo. Assim, organizações que promovem ambientes favoráveis ao desenvolvimento humano apresentam maiores chances de alcançar resultados positivos.

De acordo com essa visão, Robbins (2010, p. 98) afirma que colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos e engajados em suas atividades, impactando diretamente o clima organizacional. Dessa forma, o endomarketing atua como facilitador desse processo, ao criar condições que favorecem a satisfação e o envolvimento no trabalho.

A comunicação interna também se destaca como um dos pilares fundamentais do endomarketing. De acordo com Nassar (2003), a comunicação organizacional eficiente é essencial para promover o alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações dos colaboradores. Quando há clareza na transmissão das informações, reduzem-se falhas operacionais e fortalece-se a integração entre as equipes, contribuindo para um ambiente organizacional mais eficiente.

Além disso, estudos recentes indicam que a comunicação interna está diretamente relacionada ao nível de engajamento dos colaboradores. Empresas que investem em canais estruturados de comunicação tendem a apresentar maior envolvimento dos profissionais, refletindo em melhorias no desempenho e na satisfação no trabalho. Em diversos casos, observou-se um aumento significativo no engajamento, evidenciando a importância dessa prática no contexto organizacional.

No que se refere ao clima organizacional, observa-se que o endomarketing contribui para a construção de ambientes mais harmoniosos e colaborativos. Segundo Torquato (2022), a ausência de comunicação eficaz e de práticas de valorização pode resultar em conflitos internos e queda na produtividade. Em contrapartida, organizações que adotam estratégias estruturadas de endomarketing conseguem promover um ambiente baseado na confiança e no respeito mútuo.

Outro fator importante diz respeito à redução de problemas organizacionais. Conforme Dias (2003), o endomarketing pode contribuir para a diminuição do absenteísmo, da rotatividade de pessoal e de dificuldades de relacionamento, favorecendo o desempenho organizacional. Dessa forma, evidencia-se que o endomarketing não se limita à comunicação interna, mas atua como uma ferramenta estratégica de gestão.

Sobretudo, estudos recentes apontam que organizações que adotam práticas de reconhecimento e diagnóstico organizacional apresentam melhorias significativas no desempenho e no engajamento dos colaboradores. Em alguns casos, observou-se aumento expressivo na produtividade das equipes, reforçando a importância do investimento em estratégias de endomarketing.

A relação entre o ambiente interno e a percepção externa também merece destaque. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 27), a satisfação do cliente está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados, que depende do desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, profissionais engajados tendem a oferecer um atendimento mais eficiente, contribuindo para a fidelização dos clientes e o fortalecimento da imagem organizacional.

Complementando essa ideia, Las Casas (2019, p. 89) destaca que a qualidade do atendimento está diretamente associada à preparação e motivação dos colaboradores, evidenciando a importância de investir no desenvolvimento humano. Assim, o endomarketing estabelece uma conexão direta entre o ambiente interno e os resultados externos da organização.

Por fim, ressalta-se a importância do alinhamento entre discurso e prática organizacional. Conforme Marras (2016, p. 142), “a coerência entre os valores divulgados pela empresa e suas ações internas é fundamental para a construção da confiança dos colaboradores”. Na ausência desse alinhamento, pode ocorrer perda de credibilidade e comprometimento do engajamento.

Além dos aspectos já discutidos, é importante destacar que o endomarketing também exerce influência significativa sobre a construção da cultura organizacional. A cultura de uma empresa está diretamente relacionada aos valores, crenças e práticas compartilhadas entre seus membros, sendo moldada pelas interações internas e pela forma como a organização se comunica com seus colaboradores. Nesse sentido, o endomarketing atua como um instrumento de reforço cultural, ao alinhar os discursos institucionais às práticas do cotidiano organizacional.

De acordo com Vergara (2016), a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, sendo responsável por orientar atitudes e decisões. Dessa forma, quando o endomarketing é aplicado de maneira consistente, ele contribui para a consolidação de uma cultura organizacional mais forte, baseada na transparência, no respeito e na valorização dos colaboradores. Esse alinhamento favorece não apenas o clima interno, mas também a identidade organizacional perante o mercado.

Outro ponto relevante refere-se à relação entre endomarketing e liderança organizacional. Líderes desempenham papel fundamental na disseminação das práticas internas, sendo responsáveis por transmitir valores, orientar equipes e promover o engajamento dos colaboradores. Segundo Maximiano (2017), a liderança eficaz está diretamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas e direcioná-las para o alcance de objetivos comuns. Nesse contexto, o endomarketing fortalece a atuação dos líderes ao fornecer ferramentas de comunicação e estratégias de integração.

Quando os líderes estão alinhados às práticas de endomarketing, há uma maior coerência entre o discurso organizacional e as ações do dia a dia. Isso contribui para o fortalecimento da confiança entre gestores e colaboradores, elemento essencial para o desenvolvimento de relações saudáveis no ambiente de trabalho. Por outro lado, a ausência desse alinhamento pode gerar insegurança, desmotivação e até mesmo resistência por parte dos colaboradores.

Além disso, o avanço das tecnologias digitais tem impactado significativamente as práticas de endomarketing nas organizações. Ferramentas como intranet aplicativos corporativos e plataformas de comunicação interna têm sido

amplamente utilizadas para facilitar o fluxo de informações e promover maior interação entre os colaboradores. Segundo Terra (2015), a comunicação digital nas organizações possibilita maior agilidade, transparência e alcance das mensagens, contribuindo para o fortalecimento do engajamento.

Nesse contexto, observa-se que o uso estratégico da tecnologia potencializa os resultados do endomarketing, tornando as ações mais dinâmicas e acessíveis. No entanto, é importante ressaltar que a tecnologia, por si só, não garante a eficácia das estratégias. É necessário que haja planejamento, alinhamento com a cultura organizacional e foco nas necessidades dos colaboradores.

Outro aspecto que merece destaque é a relação entre endomarketing e retenção de talentos. Em um mercado cada vez mais competitivo, reter profissionais qualificados tornou-se um dos principais desafios das organizações. Nesse sentido, práticas de endomarketing contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais atrativo, aumentando a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

De acordo com Marras (2016), organizações que investem na valorização de seus profissionais tendem a apresentar menores índices de rotatividade, o que reduz custos e contribui para a manutenção do conhecimento organizacional. Dessa forma, o endomarketing não apenas melhora o ambiente interno, mas também atua como estratégia de retenção de talentos.

No mais, vale destacar a participação dos colaboradores nos processos organizacionais. O endomarketing contribui para ampliar o envolvimento dos profissionais nas decisões internas, favorecendo uma gestão mais participativa e integrada. Quando os colaboradores percebem que suas opiniões são consideradas, há maior sentimento de pertencimento e responsabilidade em relação aos objetivos institucionais.

Segundo Maximiano (2017), modelos de gestão participativa contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais e para o aumento do comprometimento organizacional. Nesse contexto, o endomarketing atua como facilitador da interação entre gestores e equipes, promovendo maior abertura ao diálogo e incentivando a troca de ideias dentro das organizações.

Além disso, organizações que incentivam a participação ativa dos colaboradores tendem a apresentar maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Isso ocorre porque a inclusão dos profissionais nos processos internos favorece a identificação de problemas e a construção coletiva de soluções, tornando as decisões mais eficientes e alinhadas à realidade organizacional.

Adicionalmente, é possível observar que o endomarketing influencia diretamente a inovação dentro das organizações. Ambientes onde há comunicação aberta, incentivo à participação e valorização das ideias dos colaboradores tendem a estimular a criatividade e a inovação. Isso ocorre porque os colaboradores se sentem mais seguros para propor melhorias e contribuir com soluções para os desafios organizacionais.

De acordo com Drucker (2012), a inovação é um dos principais fatores de sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Nesse sentido, o endomarketing pode ser visto como um facilitador desse processo, ao criar condições favoráveis para o desenvolvimento de ideias e a implementação de melhorias contínuas.

No que diz respeito à humanização das relações de trabalho, o endomarketing contribui para tornar o ambiente organizacional mais humanizado, ao valorizar aspectos como respeito, empatia e reconhecimento. Esse processo é fundamental para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, observa-se que o endomarketing atua como um elemento integrador dentro das organizações, fortalecendo a cultura organizacional e a coesão entre os colaboradores, ao incentivar a comunicação e a valorização dos colaboradores, cria-se um ambiente mais colaborativo e propício ao trabalho em equipe, favorecendo a integração entre os setores e a troca de conhecimentos.

Nesse contexto, organizações que adotam práticas humanizadas tendem a apresentar melhores níveis de satisfação e bem-estar entre os colaboradores. Isso reflete diretamente na produtividade e na qualidade dos serviços prestados, evidenciando a importância de uma gestão voltada para as pessoas.

Por fim, destaca-se que a aplicação do endomarketing deve ser contínua e adaptada às necessidades da organização. Não se trata de uma ação pontual, mas de um processo estratégico que exige planejamento, acompanhamento e avaliação constante. A ausência de continuidade pode comprometer os resultados e reduzir a efetividade das ações implementadas.

Dessa forma, ao considerar todos os aspectos abordados, evidencia-se que o endomarketing exerce influência ampla e significativa nas organizações, atuando em diferentes dimensões, como cultura, liderança, comunicação, motivação e desempenho, sua aplicação adequada contribui para a construção de ambientes mais produtivos, inovadores e alinhados aos objetivos organizacionais, consolidando-se como uma ferramenta essencial para o sucesso empresarial.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender a relevância do endomarketing nas organizações, destacando sua influência na motivação dos colaboradores, na construção da imagem corporativa e na fidelização de clientes. A partir da análise teórica realizada, foi possível observar que o endomarketing se consolida como uma ferramenta estratégica essencial para o fortalecimento das relações internas e para o alcance de melhores resultados organizacionais.

No que se refere aos objetivos específicos, verificou-se que as práticas de endomarketing adotadas pelas organizações estão diretamente relacionadas à valorização do colaborador como cliente interno, promovendo ações que envolvem comunicação eficaz, reconhecimento profissional e incentivo à participação. Essas práticas contribuem significativamente para o desenvolvimento do engajamento organizacional, uma vez que colaboradores que se sentem valorizados tendem a apresentar maior comprometimento com os objetivos institucionais.

Além disso, constatou-se que há uma relação direta entre motivação, engajamento e satisfação no ambiente de trabalho. Ambientes organizacionais que investem em estratégias de endomarketing conseguem promover melhores condições de trabalho, fortalecendo o bem-estar dos colaboradores e impactando positivamente seu desempenho. Nesse sentido, a motivação surge como um fator determinante para a produtividade e para a qualidade das atividades de-

envolvidas, evidenciando a importância de práticas voltadas à gestão de pessoas.

Outro ponto relevante identificado refere-se à influência do endomarketing na fidelização de clientes e na imagem organizacional. Observou-se que colaboradores engajados e motivados tendem a oferecer um atendimento mais qualificado, refletindo diretamente na percepção do cliente externo. Dessa forma, a satisfação interna se projeta para o ambiente externo, contribuindo para o fortalecimento da reputação da organização e para a construção de vantagem competitiva no mercado.

Ademais, verificou-se que o endomarketing contribui para a melhoria do clima organizacional, para a redução de problemas internos, como absenteísmo e rotatividade, e para o fortalecimento da comunicação interna. Esses fatores demonstram que sua aplicação vai além de ações isoladas, sendo parte de um processo contínuo e estratégico que envolve diferentes áreas da organização.

Diante disso, conclui-se que o endomarketing desempenha um papel fundamental nas organizações contemporâneas, ao integrar colaboradores aos objetivos institucionais e promover um ambiente mais colaborativo, produtivo e alinhado às demandas do mercado. Sua aplicação adequada possibilita não apenas a melhoria do desempenho interno, mas também o fortalecimento da posição competitiva da organização.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que analisem a aplicação do endomarketing em contextos organizacionais específicos, a fim de aprofundar a compreensão sobre seus impactos práticos. Dessa forma, será possível ampliar o conhecimento sobre o tema e contribuir para o desenvolvimento de estratégias ainda mais eficazes no âmbito da gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

DIAS, Reinaldo. **Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship)**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ENDOMARKETING como Fator De Competitividade. *Revista Acadêmica Sumaré*, 2025. Disponível em: https://sumare.edu.br/revistaacademica/artigos/engenharia/2025v4/ENG_Endomrket ing%20como%20fator%20de%20competitividade.pdf. Acesso em: 27 mar. 2026.

IMPACTOS Do Endomarketing No Desempenho Operacional. Centro Paula Souza, 2025. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/34246/1/gestao_empresa rial_2025_1_j oao_vitor_ferreira_impactos_do_endomarketing_no. Acesso em: 27 mar. 2026.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2017.

NASSAR, Paulo, **Comunicação interna: a força das empresas**, São Paulo: Aberje, 2003.

O PODER Do Endomarketing Na Vida Do Colaborador, Revista Rease, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/20257/12179>. Acesso em: 27 mar. 2026.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Principios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede**. São Paulo: Difusora Editora, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.



Capítulo 8

ETARISMO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES: AS DIFICULDADES DA DUPLA DISCRIMINAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

AGEISM AGAINST WOMEN IN ORGANIZATIONS: THE CHALLENGES OF DOUBLE DISCRIMINATION IN THE LABOR MARKET

Andréa Leopoldo dos Santos¹

Savane Mestre²

¹ Administração, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

A discussão sobre o etarismo cresceu muito nos últimos anos devido ao envelhecimento da população global. As pessoas estão vivendo mais e com mais saúde, desejando continuar ativas profissional e socialmente, contudo encontram barreiras associadas a preconceitos ou estereótipos. Portanto, este artigo pretende mostrar as dificuldades que a mulher madura enfrenta no mercado de trabalho em relação a sua idade e gênero, apresentando as manifestações invisíveis da dupla discriminação na trajetória profissional vivenciada em relação ao processo de envelhecimento. Dessa forma, discute-se a importância de buscar práticas organizacionais que promovam a valorização de mulheres maduras no mercado de trabalho, através de reestruturação de políticas organizacionais saudáveis. Assim, conclui-se, que há uma necessidade de superação do etarismo feminino, exigindo alternativas sistêmicas que envolvam diretamente as organizações, as trabalhadoras e a sociedade, tendo em vista a garantia da valorização e inclusão dessas trabalhadoras no mercado de trabalho como forma de dignidade e respeito.

Palavras-chave: Envelhecimento. Etarismo feminino. Organizações. Inclusão. Diversidade.

Abstract

Discussions regarding ageism have intensified in recent years due to the aging of the global population. People are living longer, healthier lives and wish to remain professionally and socially active; however, they encounter barriers rooted in prejudice or stereotypes. Therefore, this article aims to highlight the challenges mature women face in the labor market regarding their age and gender, presenting the invisible manifestations of the “double discrimination” experienced throughout their careers as they age. It discusses the importance of adopting organizational practices that value mature women in the workforce by restructuring policies to foster a healthy work environment. The study concludes that there is a need to overcome ageism against women, requiring systemic solutions that directly involve organizations, female workers, and society at large, with the goal of ensuring these women are valued and included in the labor market—a matter of dignity and respect.

Keywords: Aging. Ageism against women. Organizations. Inclusion. Diversity.

1 INTRODUÇÃO

O intuito de estudar o tema etarismo feminino no contexto organizacional foi para apresentar a forma oculta de manifestação silenciosa e analisar criteriosamente sobre suas implicações no mercado de trabalho contemporâneo. Embora o preconceito etário perpassasse em diferentes fases da vida profissional, a evidência maior apontada são as mulheres com mais de 50 anos, sendo as principais vítimas. O sofrimento pela dupla discriminação é mais evidente devido aos padrões estéticos quanto à aparência e idade exigido pela sociedade e o mercado de trabalho. Essa realidade estabelece um ambiente hostil que não apenas limita as oportunidades disponíveis, mas também desvaloriza a trajetória dessas profissionais.

Mesmo que essas profissionais maduras possuam uma trajetória rica em conhecimento e experiência vividas, a dinâmica organizacional tende a privilegiar normas socioculturais associada a produtividade exclusivamente à juventude. Esse cenário ergue barreiras invisíveis que comprometem processos de recrutamento, avaliações de desempenho e a ascensão a cargos de liderança. Tal exclusão é muitas vezes mascarada por mecanismos sutis, mesmo em mercados que se dizem abertos à diversidade e à inclusão.

A persistência desses estereótipos gera impactos severos na saúde psicossocial e na continuidade da carreira das mulheres maduras, resultando em sentimentos de exclusão e desvalorização. Torna-se, necessário que as organizações reavaliem suas práticas culturais e promovam a equidade, reconhecendo que a diversidade etária agrega valor e competitividade ao ambiente laboral. Portanto, o debate sobre o etarismo é essencial para conscientizar o mercado de que a mulher madura permanece produtiva e essencial para o desenvolvimento social e econômico.

Diante deste cenário de barreiras e preconceitos estruturados, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as lacunas existentes nas práticas de gestão de pessoas e os desafios enfrentados para a permanência e recolocação de profissionais experientes.

Este trabalho, estruturado como uma revisão de literatura baseada em autores de referência e abordagens contemporâneas, tem como objetivos específicos examinar as manifestações do etarismo feminino no ambiente organizacional e seus impactos na inclusão e permanência de mulheres maduras no mercado de trabalho, identificar os estereótipos e preconceitos predominantes que sustentam essa prática e, por fim, apresentar políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de promover a valorização e a equidade para essas profissionais no contexto corporativo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Para alcançar os objetivos deste trabalho a pesquisa foi classificada como uma revisão de literatura, sendo um estudo detalhado e sistemático das publicações existentes sobre o tema proposto. A abordagem adotada foi qualitativa, visando compreender a natureza dos fenômenos e os significados relacionados às

manifestações do etarismo feminino. Além disso, possui caráter descritivo, com a finalidade de mostrar as diferentes formas de discriminação vivenciadas por mulheres maduras no ambiente de trabalho, variando conforme a cultura organizacional e as características individuais.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio da consulta a livros, dissertações, artigos científicos e sites institucionais consideradas confiáveis. Como estratégia para fazer a busca pelo material, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “Envelhecimento”, “Etarismo Feminino”, “Organizações”, “Inclusão” e “Diversidade”. A consulta às fontes priorizou bases de dados reconhecidas pela comunidade científica, como SciELO, Google Acadêmico e repositórios acadêmicos.

Utilizou-se como critério a seleção das fontes publicadas nos últimos dez anos, frente às discussões em relação a problemática do etarismo feminino no mercado de trabalho. A fundamentação teórica baseia-se em autores referenciais da área de Administração, Gestão de Pessoas, incluindo Idalberto Chiavenato, Vanessa Cepellos, L. S. Corrêa, Robert Butler, Paula Harraca e outros teóricos que discutem a interface entre envelhecimento e gestão organizacional.

A análise foi guiada por meio do método descritivo-discursivo, no qual o pesquisador escolheu e interpretou as informações mais relevantes para responder ao problema de pesquisa. Os dados levantados foram organizados de forma a conectar os achados da literatura, destacando consensos e divergências entre os autores sobre a dupla discriminação (gênero e idade). Por fim, a síntese do conhecimento obtido permitiu a identificação de lacunas nas práticas de gestão e a proposição de políticas organizacionais voltadas à valorização das profissionais maduras.

2.2 Resultados e Discussão

Historicamente a mulher sempre foi considerada um ser de submissão e afazeres domésticos. Ao longo do tempo resolveram quebrar o tabu da submissão e dar destaque às lutas como a Lei do Ventre Livre, o direito ao voto, independência financeira e destaque no mercado de trabalho (Copola, 2025). Apesar dos avanços, no ambiente organizacional essas mulheres ainda são as principais vítimas, por serem consideradas como pessoas mais velhas e não como experientes (Pires; Carvalho, 2023).

O Relatório da Organização Pan-Americana da Saúde (2022), relata que a idade é uma das primeiras características que percebemos nas outras pessoas, também conceitua que o envelhecimento é um processo natural onde ocorre durante toda a vida. Mas apesar de ser universal, continua desigual para alguns grupos, no que se refere a idade aumentada como uma sensação da perda da beleza e da vitalidade, aspectos frequentes associados à juventude. Neste sentido, vivemos em uma sociedade extremamente sensível à questão etária, cujos valores nos levam a ser conscientes e alertas quanto à idade no que tange aos padrões de comportamentos esperados para cada etapa da vida (Corrêa, 2023).

Segundo, Melo e Amorim (2022), o envelhecimento pode ser uma experiência positiva se for acompanhado por melhorias contínuas na qualidade de vida à medida que as pessoas avançam em idade. Contudo, isso varia da forma como cada uma pensa sobre seu processo de envelhecimento refletindo em seu bem-

-estar ao longo do tempo (Melo; Amorim, 2022). Além disso, o rápido envelhecimento da população brasileira e mundial é uma megatendência que impacta diretamente a sociedade, a economia e a cultura. Embora o envelhecer seja um tema pouco explorado pelas organizações, as questões relacionadas às mulheres maduras no ambiente corporativo ainda são menos visíveis (Corrêa, 2023).

Ademais, esses elementos permitem defender o argumento de que a feminização é um fenômeno complexo e multifacetado, indo além dos aspectos [...] na medida em que ela pode englobar, também, as desigualdades enfrentadas pelas mulheres ao longo do processo de envelhecimento no contexto de trabalho (Cepellos, 2021). Assim, garantir o direito de envelhecer com dignidade, representa um dos maiores desafios da atualidade para as mulheres no mercado de trabalho, especialmente em uma cultura que insiste em perpetuar valores preconceituosos.

Um fenômeno que merece destaque é o etarismo; conceito que surgiu na década de 1960 e foi cunhado pelo gerontologista Robert N. (Silva; Camargo; Romeiro, 2023). Segundo Maradei (2022), o etarismo é definido no dicionário da língua portuguesa contextualiza como “a discriminação baseada em critérios de idade”. Entende-se por discriminação a materialização de preconceitos estereotipados ou não que, baseados em marcadores sociais como raça, religião ou idade, resultam na segregação do outro.

Neste sentido, o etarismo feminino é entendido como uma aversão social ao envelhecimento da mulher, configurando-se como um problema multifacetado na sociedade contemporânea. Esse comportamento discriminatório não apenas promove a exclusão, mas também impõem a segregação de determinados grupos sociais em razão de atributos identitários, incluindo a idade (Melo; Amorim, 2022). Essa forma de discriminação, que coexiste com a misoginia, o machismo e outras manifestações de preconceito de gênero, tende a se manifestar precocemente, a partir dos 30 anos, e se intensificar significativamente na faixa etária dos 50 anos (Matias, 2024).

Observa-se que o etarismo tem efeitos negativos e são sentidos em uma ampla gama de atitudes que são direcionadas às pessoas maduras em sua vida cotidiana (Corrêa, 2023). “Quando uma situação, problema ou questão é analisada a partir das próprias vivências, crenças e verdades construídas ao longo da vida, a análise fica limitada. Cada pessoa tem um modo único de ver a vida, a partir da construção de sua própria vida” (Marques, 2025, p.25). Ademais, os efeitos do etarismo são insidiosos e em grande parte atrelam a relevância social da pessoa madura e a sua capacidade produtiva e à efetividade de contribuição profissional (Corrêa, 2023).

Vale ressaltar que para a mulher, o envelhecimento sempre foi negado com inúmeros produtos de beleza e procedimentos estéticos, até porque a sociedade exalta a aparência feminina (Copola, 2025). É importante destacar que o etarismo feminino está diretamente relacionado à aparência física da mulher mais velha referente à idade e gênero. Este tipo de ação nega às essas mulheres o direito de alcançar a capacidade do seu pleno potencial e ainda prejudica a saúde e a dignidade individual, assim como as economias e sociedades em geral.

O lado invisível do etarismo feminino não tem gráficos, mas destrói por dentro. As dificuldades associadas aos processos do envelhecimento nem sempre são conhecidas porque a partir dos 50 anos são consideradas velhas. Embora

representem a maioria da população e possuam uma expectativa de vida maior, essas mulheres frequentemente enfrentam discriminação de gênero e idade, especialmente no ambiente de trabalho, tornando a vivência do envelhecimento ainda mais desafiadora (Cepellos, 2021).

A prática do etarismo feminino nas organizações é ainda uma realidade preocupante, mesmo com a crescente conscientização sobre diversidade e inclusão nas organizações. Muitas empresas ainda priorizam a juventude, reforçando estereótipos e dificultando a permanência ou a reinserção, de mulheres 50+. No meio corporativo essas senhoras são consideradas improdutivas para o mercado de trabalho.

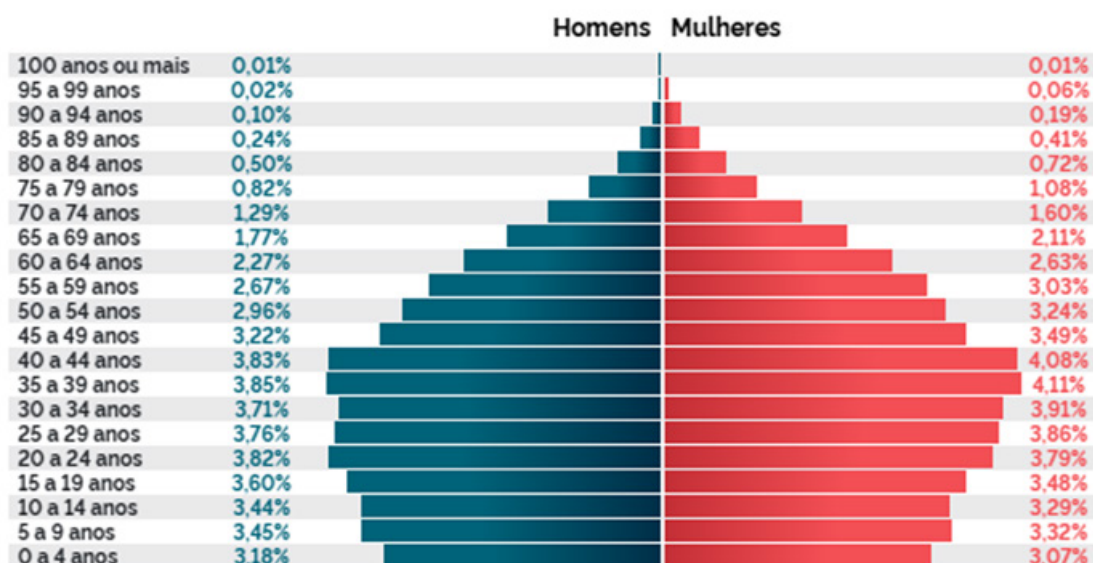
As dificuldades enfrentadas por mulheres em contexto de laboral, atreladas ao preconceito de idade (Oliveira, 2020) vão além das habilidades técnicas. Elas perpassam questões pessoais, como o equilíbrio entre o a vida profissional e familiar, além da persistente pressão estética (Cepellos, 2021). Deste modo, Oliveira (2025, p.16) afirma que “a confluência desses fatores mencionados, sugere que é vital avançar no entendimento sobre o etarismo no ambiente de trabalho, pois as consequências vão além da esfera individual, impactando a sociedade como um todo”.

Estamos vivendo na década do envelhecimento saudável, os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2022), afirma que as pessoas estão vivendo mais e as mulheres estão em evidencia. O IBGE (2022) ainda projetou, em sua pesquisa atualizada em 2018, que até 2043 um quarto da população deverá ter 60 anos ou mais.

Para Cotrim, Teixeira e Proni (2020), a participação feminina no mercado de trabalho tem se intensificado em todas as idades, registrando um crescimento notável entre as mulheres maduras. Essa tendência reflete, em grande medida, a transição do ciclo de vida familiar, em que a menor carga de responsabilidades com a criação dos filhos possibilita uma maior disponibilidade para o trabalho.

Ao analisar a pirâmide etária do Censo 2022, observa-se uma predominância feminina notável nas faixas etárias mais maduras e avançadas. Ver na figura 01.

Figura 01. Pirâmide etária brasileira e a longevidade feminina



Fonte: Censo 2022: População por idade e sexo

Esse fenômeno evidencia a maior longevidade feminina, consolidando a tendência de feminilização do envelhecimento no Brasil. A estatística de 51,48% é para as idades das mulheres e 48,52% são representados pelas idades dos homens. O estudo realizado em 2022, afirma que a estrutura da base da pirâmide mudou significativamente, onde as mulheres maduras ocupam um percentual de 10,81% (IBGE, 2022). Dados que comprovam que longevidade hoje é uma característica de bem-estar. Com base na informação, a organização que coloca a diversidade e a inclusão como estratégia, contribui, com certeza, para a criação de uma sociedade mais igualitária (Harraca, 2022). “Hoje, as diferenças individuais estão em alta e o RH, ou, como preferimos, a área de Gestão Humana, está enfatizando as diferenças individuais e a diversidade nas organizações” (Chiavenato, 2021, p.47). Neste sentido, “é essencial nos lembramos de que estamos falando de seres humanos e de que todos merecem ser representados. Aderir a essa cultura é urgente não por visibilidade, mas por uma questão de justiça social” (Harraca, 2022, p.96).

A diversidade etária nas organizações é um tema relevante, porque pela primeira vez, cinco gerações convivem no mesmo ambiente de trabalho, onde cada uma com suas características e objetivos próprios, o que representa um desafio para desenvolver políticas específicas que promovam a integração e o alinhamento em direção aos objetivos estratégicos (Correa, 2023).

São elas:

- Baby Boomers – 60 a 80 anos
- Geração X – 40 a 60 anos
- Geração Y – 25 a 40 anos
- Geração Z – 10 a 25 anos

A geração Baby Boomer (1940-1964) foi moldada por eventos históricos como a Guerra Fria, o movimento dos direitos civis e a revolução sexual, um período forte e estável de crescimento econômico durante a década de 1950. Eles promoveram uma verdadeira revolução nos estilos de vida, nas atitudes políticas e nos hábitos de consumo (De Oliveira Nunes; Novelli; Silveira, 2024).

A geração X – ou “geração Coca-Cola” (1965-1980) viveram o momento do pós-guerra, mas foram influenciados pela Guerra Fria. Viviam um mundo dualista, entre Estados Unidos e União Soviética, ou, para alguns, entre o bem e o mal. Foi uma geração que floresceu durante o momento mais anti-natalidade na história. Foi na década de 60 que as pílulas anticoncepcionais começaram a ser utilizadas e por isso, as famílias passaram a ter menos filhos (Neto, 2022).

A geração Y – ou “Millenials” Geração de nascidos entre 1981 e 1994, alguns autores elevam para nascidos até o ano de 2000. É uma geração, conforme dito antes que nasce com a popularização da tecnologia, os Old Millenials entram em contato com a tecnologia no início da adolescência, enquanto os Young Millenials, já nascem em contato com a tecnologia (Neto, 2022).

Conforme observado por Lima (2022), a Geração Z se destaca por sua aversão a rótulos e por contestar ativamente os estereótipos. Ignorando definições de gênero, idade ou classe, eles priorizam a exaltação da individualidade e a aceitação da diversidade. Com tantas mudanças de comportamentos, essa geração criou um novo código universal, baseada em memes e emojis, eles usam essa

nova linguagem por códigos para exercitar a capacidade crítica com leveza e humor.

O encontro dessas quatro gerações em mesmo ambiente de trabalho, existe ainda muita discriminação por questão da idade. Por isso, faz-se necessário adotar políticas inclusivas e justas que vise a efetivamente de pessoas mais velhas. Também é crucial não apenas facilitar a entrada dessa faixa etária, no mercado, mas que as empresas reconheçam a importância de manter esses colaboradores com salários que tenham haver com suas competências e habilidades específicas, as quais podem trazer vantagens financeiras e sociais, além de fomentar a inovação e a criatividade, beneficiando tanto as organizações quanto a sociedade em geral (Copola, 2026).

Para Godinho (2022), a Gestão da Diversidade correlacionada com a Cultura Organizacional no que tange profissionais de RH em seus processos seletivos, é fundamental porque deve-se tratada na busca pelo combate ao etarismo. A cultura organizacional saudável, vai além da meras políticas ou normas, trata-se da essência do ambiente de trabalho, refletindo a identidade da organização e influenciando diretamente no seu sucesso a longo prazo. Ela não apenas molda a experiências dos seus colaboradores, mas também impacta a satisfação do cliente e reputação da marca. Existem, cinco pilares fundamentais que promovem a prática da cultura organizacional, no ambiente corporativo que envolvem a comunicação aberta, reconhecimento e valorização, diversidade e inclusão, desenvolvimento contínuo e bem estar emocional. São boas relações que podem trazer trazer maior segurança, engajamento, troca de ideias saudáveis e, por consequência, melhores resultados para a empresa (Ribeiro, 2025).

As organizações que adotam uma postura inclusiva podem resultar em ganhos concretos, como o aumento da margem de lucro, maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado e ampliação da produção de inovação. Já para os colaboradores, os principais benefícios estão relacionados ao bem-estar no ambiente de trabalho e ao fortalecimento da relação de confiança com o empregador (Da Silva, 2025). A implementação de práticas eficazes deve começar por uma equipe de Recursos Humanos devidamente capacitada, é fundamental que o recrutamento seja orientado por critérios que valorizem as competências dos candidatos, evitando qualquer forma de exclusão baseada em diferenças individuais, como gênero, raça, orientação sexual, idade ou deficiência. (Silva *et al.*, 2021).

O recrutamento e seleção são processos estratégicos cruciais para qualquer organização. É através deles, que são identificados e selecionados pessoas capazes de impulsionar resultados, promover a inovação e garantir um diferencial competitivo para a empresa. Embora as iniciativas de diversidade implementadas pelas organizações não tenham impacto direto nos resultados financeiros de curto prazo, elas contribuem significativamente para a construção de uma imagem institucional sólida, o fortalecimento da reputação corporativa e a melhoria dos indicadores ESG (Ambiental, Social e de Governança) (Silva *et al.*, 2021).

Para Santos (2024), o etarismo pode afetar os processos de recrutamento, levando algumas empresas a adotar estratégias para reter profissionais experientes e produtivos de idade avançada. Questões como a diversidade de gênero e o etarismo feminino, embora não sejam novidades, demandam atenção especial para dar voz às mulheres que enfrentam desafios diários em sua permanência e recolocação no mercado de trabalho. A criação de um ambiente organizacio-

nal acolhedor, que ofereça segurança psicológica e permita a livre expressão de ideias sem medo de opressão, é crucial para que essas profissionais possam manifestar sua autenticidade.

3 CONCLUSÃO

Como pôde observar, o estudo aprofundado foi para analisar quais são as dificuldades recorrentes que as mulheres maduras enfrentam no ambiente organizacional relacionadas à sua aparência e à idade. Durante a pesquisa, foi possível constatar que, apesar dos avanços históricos na luta por igualdade, a sociedade e as organizações ainda mascaram os preconceitos de gênero e idade, isso impacta negativamente a permanência e a recolocação dessas profissionais no mercado de trabalho. O estudo sobre o etarismo feminino é um problema que vai além da aparência física e se manifesta em comportamentos discriminatórios, enraizado no meio corporativo resultando na desvalorização da experiência e na negação do pleno potencial dessas mulheres.

Questões acerca da diversidade de gênero e do etarismo feminino, embora não sejam novidades, demandam atenção especial para dar voz às mulheres que enfrentam desafios diários em sua permanência e recolocação no mercado de trabalho. Nesse contexto, a abertura ao aprendizado contínuo é fundamental. Isso implica na busca ativa por fatos, dados e informações, seguida de uma análise crítica para a ampliação da consciência, paralelamente, é essencial cultivar a empatia, sensibilizando-se para causas que transcendem o indivíduo.

Diante do exposto, o objetivo principal deste trabalho foi alcançado ao evidenciar as complexidades negativas que o etarismo feminino cria em um ambiente organizacional. Em resposta ao problema de pesquisa a disseminação de informações da transformação da cultura profundamente, que promova a segurança psicológica, o acolhimento e a celebração da diversidade etária e de gênero.

As limitações deste estudo residem na abordagem predominantemente qualitativa, que, embora rica em nuances, não permite generalizações estatísticas. Ademais, a pesquisa se concentrou em aspectos teóricos e conceituais, sem aprofundar em intervenções práticas específicas de empresas.

Como recomendações, sugeriu-se que as organizações invistam em programas de conscientização e treinamento sobre etarismo e diversidade para todos os níveis hierárquicos, promovendo uma cultura de respeito e valorização. É fundamental que as práticas de recrutamento e seleção sejam reorientadas para focar em competências e habilidades, eliminando vieses etariscos e de gênero. Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos de caso em empresas que implementaram políticas de diversidade e inclusão bem-sucedidas, analisando o impacto dessas práticas na retenção e no desenvolvimento de profissionais maduras. Outra linha de pesquisa promissora seria investigar o papel da liderança na promoção de um ambiente de trabalho livre de etarismo e na construção de equipes intergeracionais produtivas e colaborativas.

REFERÊNCIAS:

- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2022**: resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso: 22 mar. 2026.
- BERGER, R. Aging in America: Ageism and General Attitudes toward Growing Old and the Elderly. **Open Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 8, p. 147-158, 2017.
- CEPELLOS, Vanessa Martines. Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 2, p. e20190861, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos** - Gestão Humana. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.47. ISBN 9786559771233. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771233/>. Acesso em: 04 out. 2025.
- COPOLA, Andrea Lo Buio. **Etarismo Feminino No Mercado De Trabalho**: Impactos Emocionais No Âmbito Profissional E Pessoal Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/496b9706-2d62-481d-870d-c9ce53c999bb/content>. Acessado em 07/09/2025.
- CORRÊA, L. S. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. **Organicom**, [S. l.], v. 20, n. 41, p. 120-134, 2023. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206721. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/206721> Acesso em: 05 set. 2025.
- COTRIM, Luisa Rabioglio; TEIXEIRA, Marilane; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. 2020.
- DA SILVA, Marcos Valério Gebra et al. RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE E RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 11, p. 5997-6009, 2025.
- DE OLIVEIRA NUNES, Murilo; NOVELLI, Daniela; SILVEIRA, Icleia. **Ciberglamour**: as mulheres Baby Boomers e a reconfiguração dos cânones estéticos na economia simbólica do Old Money digital no mercado de luxo. 2024.
- GODINHO, Carolina Bastos Barbosa. **“Um senhor estagiário”**: Uma análise fílmica sobre o etarismo nas organizações. 2022.
- HARRACA, Paula. **O poder transformador do ESG**: Como alinha lucro e propósito. São Paulo: Planeta do Brasil, 2022.
- LIMA, Emily Thomaz et al. Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE-ISSN 2763-8928**, v. 2, n. 6, p. e2677-e2677, 2022.
- MARADEI, Anelise. Diversidade e inclusão: a importância da discussão do etarismo nas organizações. **O JORNALISMO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TENDÊNCIAS E DESAFIOS**, p. 19, 2022.
- MARQUES, Semadar. **Colaboração a única solução**: como fazer emergir a inteligência coletiva que traz resultados sustentáveis. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2023. E-book. p.25. ISBN 9788550821474. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550821474/>. Acesso em: 04 out. 2025.
- MATIAS, Shayene Jordão et al. **Etarismo feminino**: possibilidades e desafios de enfrentamento para o serviço social. 2024.
- MELO, Ricardo Henrique Vieira de; AMORIM, Karla Patrícia Cardoso. O idadismo no contexto do trabalho da Estratégia Saúde da Família: projeção de saberes ao tetragrama dialógico de Morin. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 26, p. e220209, 2022.
- NETO, Nilton José Coelho. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção Generation Z and the job market: attraction and retention. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 20603-20612, 2022.
- OLIVEIRA, Elisângela Alves de. **Aspectos jurídicos do etarismo**: nunca se é velho para fazer a diferença. 2025.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Relatório mundial sobre o idadismo**. Washington, D.C.: Organização Pan-Americana da Saúde, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1181/00007012200000000>

org/10.37774/9789275724453. Acesso em: 04 out. 2025.

PIRES, Paula Pereira. CARVALHO, Silvia Cristina. **A Mulher Idosa e o Mercado de Trabalho: Proteção e Discriminação**. In: Novas Vozes para o direito do trabalho -org.Toss, Luciana. Cristina, Silvia. Saraiva, Adriana L. Matos, Larissa. Alves, Luciana.Campinas: Lacier Editora, 2023.

RIBEIRO, Monica. **Cultura Organizacional Saudável: Ações e Emoções que transformam**. Viseu, 2025.

SANTOS, Tamara; DOS REIS, Andreia; RODRIGUES, Lilian Segnini. DESAFIOS DA REALOCAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO APÓS OS 50 ANOS. **Revista Interface Tecnológica**, v. 21, n. 1, p. 385-397, 2024.

SILVA F; CAMARGO E; ROMEIRO D. Envelhecimento, Ageismo e Gestão Organizacional: A interface revelada a partir de três revisões de literatura. **Revista Inclusiones – Revista de Humanidades Y Ciências Sociales**. v. 10. p. 147-168, 2023.

SILVA, L. S. e Diniz, E. S. **Retenção de talentos:** e sua importância na gestão de recursos humanos. 2020. Disponível em: <https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2022/02/RETENCAO-DE-TALENTOS-e-sua-importancia-na-gestao-de-recursos-humanos.-SILVA-Lidia-de-Sousa.-2021.pdf> Acesso em: 19 abr. 2026.



Capítulo 9

CONTABILIDADE E TERCEIRO SETOR NO BRASIL: DESAFIOS NORMATIVOS, BAIXA ADERÊNCIA E LACUNAS NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

ACCOUNTING AND THE THIRD SECTOR IN BRAZIL: REGULATORY CHALLENGES, LOW COMPLIANCE, AND GAPS IN PROFESSIONAL TRAINING

Antonio Martins dos Santos Neto¹

Fernanda Hamano²

¹ Ciências Contábeis, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

² Docente, Faculdade de Anhanguera, São Luís-Maranhão

Resumo

Este artigo analisou os principais desafios da aplicação da ciência contábil ao Terceiro Setor brasileiro e o nível de aderência dessas organizações às normas específicas, com ênfase na ITG 2002 (R1). Por meio de uma revisão crítica da literatura no Portal de Periódicos da CAPES, foram selecionados 12 artigos publicados nos últimos cinco anos. Os resultados indicam que, embora o Terceiro Setor possua expressiva relevância socioeconômica — empregando cerca de 2,3 milhões de trabalhadores e respondendo por 1,4% do PIB —, as entidades apresentam grau intermediário ou baixo de aderência às exigências contábeis. Constatou-se que apenas metade das organizações elabora as Notas Explicativas, e a evidenciação de gratuidades, trabalho voluntário e a segregação de recursos com restrição são insuficientes. Além disso, identificou-se uma lacuna estruturante na formação dos contadores: mais da metade das Instituições de Ensino Superior não oferece disciplina específica sobre o Terceiro Setor. Essa deficiência compromete a transparência, a captação de recursos e a legitimidade social do setor. Conclui-se que o fortalecimento do Terceiro Setor exige a inclusão obrigatória do tema nos currículos de Ciências Contábeis, a capacitação profissional continuada e o desenvolvimento de políticas públicas de apoio, especialmente para organizações de pequeno porte.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Contabilidade; Transparência.

Abstract

This article analyzed the main challenges of applying accounting principles to the Brazilian Third Sector and the level of adherence by these organizations to specific standards, with an emphasis on ITG 2002 (R1). Through a critical literature review using the CAPES Journal Portal, 12 articles published over the last five years were selected. The results indicate that, although the Third Sector holds significant socioeconomic importance—employing approximately 2.3 million workers and accounting for 1.4% of GDP—these entities demonstrate a low to moderate level of adherence to accounting requirements. It was found that only half of the organizations prepare explanatory notes, and the disclosure of free services, volunteer work, and the segregation of restricted resources is insufficient. Furthermore, a structural gap in the training of accountants was identified: more than half of higher education institutions do not offer a specific course on the Third Sector. This deficiency compromises the sector's transparency, fundraising capabilities, and social legitimacy. The study concludes that strengthening the Third Sector requires the mandatory inclusion of this topic in accounting curricula, continuous professional training, and the development of public support policies, particularly for small-scale organizations.

Keywords: Third Sector; Accounting; Transparency.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor emerge no cenário brasileiro como um ator social de crescente relevância, atuando na intersecção entre o Estado e o mercado, com o propósito precípua de atender a demandas coletivas não supridas adequadamente pelos demais setores. Composto por organizações privadas sem fins lucrativos, tais como associações e fundações, esse segmento desempenha funções essenciais nas áreas de assistência social, saúde, educação, cultura e defesa de direitos, configurando-se como um importante agente de transformação social e combate às desigualdades.

Dados do IBGE indicam que as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL) empregam cerca de 2,3 milhões de trabalhadores assalariados, e o setor responde por aproximadamente 1,4% do Produto Interno Brasileiro, números que evidenciam sua inegável importância econômica e social. Todavia, o expressivo protagonismo do Terceiro Setor contrasta com os desafios substantivos que suas organizações enfrentam no âmbito da gestão e, particularmente, da contabilidade. Ao contrário do que ocorre no Segundo Setor (mercado), onde a lógica do lucro e da maximização do valor para o acionista orienta as práticas contábeis, as entidades sem finalidade lucrativa operam sob princípios distintos: substitui-se o lucro pelo superávit reinvestido; impõe-se a segregação obrigatória entre recursos com e sem restrição por parte de doadores ou financiadores; demanda-se a evidenciação de fenômenos que não transitam pelo caixa, como gratuidades concedidas à comunidade e trabalho voluntário; e exige-se uma prestação de contas que transcende a obrigação fiscal para se constituir como instrumento de legitimidade perante a sociedade e o Estado.

Nesse contexto, a Instrução Técnica Geral 2002 (R1), emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade, estabelece as normas específicas para o reconhecimento, a mensuração e a evidenciação das operações contábeis no âmbito do Terceiro Setor, abrangendo desde a substituição terminológica (patrimônio social em vez de capital social; superávit/déficit em lugar de lucro/prejuízo) até procedimentos complexos como a contabilização de subvenções, doações in natura e a elaboração das demonstrações contábeis obrigatórias. Não obstante o arcabouço normativo disponível, pesquisas empíricas recentes têm revelado um quadro preocupante: as entidades do Terceiro Setor apresentam, em sua maioria, grau intermediário ou baixo de aderência às exigências contábeis, com problemas que vão desde a não elaboração de demonstrações essenciais até a inadequada segregação de recursos e a insuficiente transparência contábil.

Diante desse cenário, emerge uma questão central que orienta a presente investigação: quais são os principais desafios enfrentados pela ciência contábil na aplicação ao Terceiro Setor, e qual o nível de aderência dessas organizações às normas contábeis específicas? Para responder a essa indagação, o presente artigo realiza uma revisão crítica da literatura, analisando a produção acadêmica dos últimos cinco anos indexada no Portal de Periódicos da CAPES.

Como objetivo geral, a pesquisa busca compreender qual o nível de aderência das empresas de Terceiro Setor com as obrigações da Ciência Contábil. Como objetivos específicos, procura entender a conceitualização do Terceiro Setor; compreender as particularidades da aplicação da ciência contábil ao terceiro setor, e por fim, analisar os resultados empíricos da revisão bibliográfica.

A relevância do estudo justifica-se não apenas pela necessidade de diag-

nosticar as fragilidades contábeis do setor, que comprometem sua capacidade de captar recursos, manter benefícios fiscais e consolidar sua legitimidade social, mas também pelo papel estratégico que a formação dos profissionais contábeis desempenha nesse processo, uma vez que evidências apontam para uma preocupante lacuna curricular nos cursos de Ciências Contábeis quanto ao ensino das especificidades do Terceiro Setor.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa realiza uma revisão crítica da literatura na base de dados do Portal de Periódicos da CAPES. Serão empregados os descritores: Terceiro Setor; Ciências Contábeis ou/OR Contador; acrescidos do operador booleano AND. Como critério de inclusão, foram selecionados artigos publicados nos últimos cinco anos, em língua portuguesa, que abordem o tema da Contabilidade e seus desafios diante das operações envolvendo o Terceiro Setor.

A estratégia metodológica da revisão de literatura visa aprofundar o conhecimento acerca das produções acadêmicas desenvolvidas sobre a temática, com o propósito de situar e contextualizar o debate em torno do objeto de estudo.

A partir dessas buscas, realizadas entre os dias quinze de março e dez de abril de 2026, identificou-se 35 estudos, sendo 62 artigos no Portal de Periódicos da CAPES. Deste total, após a leitura do título e resumo em uma primeira etapa e uma segunda da leitura na íntegra, exclui-se 50 pesquisas conforme os critérios de exclusão. Ao final, obteve-se um total de 12 artigos como corpus da revisão. Tais resultados, bem como seus respectivos dados, foram organizados em uma planilha eletrônica, de modo que, na sequência, foram lidos na íntegra e analisados criticamente.

3 O TERCEIRO SETOR: Conceitualização

O conceito de Terceiro Setor não é unânime entre os pesquisadores (Silva; Santana, 2022; Souza, Nascimento; Santana, 2021). Trata-se de um campo institucional híbrido que incorpora características do setor público (finalidade social) e do setor privado (gestão autônoma), distinguindo-se pela ausência de fins lucrativos e pela não distribuição de superávits (Alves; Ávila; Papandréa, 2024).

Fernandes *et al.* (2023) sistematizam o conceito em sete eixos: não lucratividade, interdependência com Estado e mercado, bases jurídicas, origem histórica filantrópica, Marco Regulatório, relevância econômico-social e papel transformador. O elemento consensual define o Terceiro Setor como organizações privadas sem fins lucrativos que produzem bens e serviços de interesse coletivo, atuando na complementação e implementação de políticas públicas (Mañas; Medeiros, 2012; Fernandes *et al.*, 2023). O assistencialismo é sua função social primária, atuando no combate às desigualdades (Fernandes *et al.*, 2023).

Juridicamente, o Terceiro Setor materializa-se por meio de associações e fundações (Código Civil, art. 44), que proíbem a distribuição de superávits (Alves, Ávila & Papandréa, 2024). As principais qualificações formais incluem imunidade/isenção tributária, Título de Utilidade Pública Federal, CEBAS, Organização Social (OS) e OSCIP (Alves; Ávila; Papandréa, 2023; Almeida *et al.*, 2020). O Marco Re-

gulatorio (Lei nº 13.019/2014) unifica os regimes jurídicos, introduz o conceito de Organização da Sociedade Civil (OSC) e exige cinco requisitos: entidade privada, sem fins lucrativos, constituída legalmente, autoadministrada e voluntária (Fernandes *et al.*, 2023). O setor opera em interdependência com o Estado (Primeiro Setor) e o mercado (Segundo Setor), recebendo recursos de ambos e atuando em populações e territórios de difícil acesso (Slomski *et al.*, 2012; Almeida *et al.*, 2020).

Historicamente, a gênese do Terceiro Setor no Brasil remonta ao período colonial, com a criação da Santa Casa de Misericórdia em 1543, associada à Igreja Católica e ao princípio da caridade (Silva; Santana, 2022). Em 1738, surge a primeira fundação, a Fundação Romão de Mattos Duarte (Fernandes *et al.*, 2023). A partir da década de 1970, ocorre aproximação com o setor empresarial, ampliando o campo para o investimento social privado (Souza; Nascimento; Santana, 2021). O Marco Regulatório de 2014 consolida o setor, estabelecendo regras mais rigorosas de prestação de contas (Fernandes *et al.*, 2023).

Economicamente, em 2004 o Terceiro Setor respondeu por 1,4% do PIB brasileiro (cerca de R\$ 32 bilhões). As Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL) empregam cerca de 2,3 milhões de trabalhadores, dos quais 33% possuem nível superior, ante média nacional de 16,6% (IBGE, 2017, 2020; Almeida *et al.*, 2020; Fernandes *et al.*, 2023). O setor é reconhecido como agente de transformação social, defensor de minorias e promotor da inclusão (Souza; Nascimento; Santana, 2021; Mañas; Medeiros, 2012). Contudo, há tensão entre seu potencial transformador e a necessidade de profissionalização e conformidade normativa (Almeida *et al.*, 2020). A contabilidade exerce papel crucial nesse processo: a falta de aderência às normas compromete a legitimidade e a captação de recursos, exigindo dos profissionais expertise específica para garantir transparência e eficiência (Silva; Santana, 2022; Souza; Santana; Santana, 2021).

4 DESAFIOS E PARTICULARIDADES DA APLICAÇÃO DA CIÊNCIA CONTÁBIL AO TERCEIRO SETOR

A aplicação da ciência contábil ao Terceiro Setor enfrenta desafios que a distinguem fundamentalmente da contabilidade empresarial tradicional, envolvendo princípios, critérios de reconhecimento e estruturas de evidenciação singulares (Alves; Ávila; Papandréa, 2024). A formação tradicional do contador, centrada na lógica do lucro e na maximização do valor para o acionista, é insuficiente para lidar com entidades sem fins lucrativos. As pesquisas apontam cinco fatores principais que tornam essa contabilidade diferente: a substituição da lógica do lucro pela lógica do superávit/déficit; a segregação obrigatória entre recursos com e sem restrição; a necessidade de evidenciar fenômenos que não passam pelo caixa (gratuidades e trabalho voluntário); o tratamento específico de subvenções, convênios e doações; e a prestação de contas como instrumento de legitimidade perante a sociedade e o Estado.

As particularidades técnicas incluem, conforme a ITG 2002 (R1), a substituição do termo “Capital Social” por “Patrimônio Social”, e das palavras “Lucro” ou “Prejuízo” por “Superávit” ou “Déficit” nas demonstrações contábeis (Souza; Nascimento; Santana, 2021; Alves; Ávila; Papandréa, 2024). Essa mudança não é meramente semântica, pois reflete o fato de que os resultados positivos são to-

talmente reinvestidos nas atividades da organização, sem distribuição a proprietários. Nas entidades do Terceiro Setor, não são instituídas reservas características do lucro empresarial, embora a ITG 2002 permita reservas desde que não distribuíveis.

Outra particularidade relevante é a segregação obrigatória entre recursos “com restrição” (vinculados a doadores ou convênios) e “sem restrição” (livre utilização), tanto no balanço quanto na demonstração de resultados (Silva; Santana, 2022). Essa separação permite que o administrador saiba, a qualquer momento, qual montante está comprometido com finalidades específicas, e é essencial para a prestação de contas ao Estado e aos financiadores, representando um desafio operacional significativo para entidades de pequeno porte.

A contabilização das gratuidades e do trabalho voluntário constitui outra originalidade. As gratuidades devem ser evidenciadas mediante lançamento simultâneo de despesa e receita, demonstrando a função social da entidade sem afetar o resultado (Ribeiro *et al.*, 2017; Escapilato *et al.*, 2018). O trabalho voluntário, regido pela Lei nº 9.608/98, deve ser formalizado por contrato e reconhecido pelo valor justo, como se houvesse pagamento, também por meio de lançamento simultâneo de despesa e receita (Bulgarim *et al.*, 2011; Neves, Carvalho; Da Cruz Vieira, 2018). Na prática, porém, existem dificuldades significativas de mensuração do “valor justo” e de registro em entidades com muitos voluntários e alta rotatividade.

Sobre o tratamento de subvenções e doações, as subvenções (benefícios pecuniários condicionados ao cumprimento de requisitos) devem ser reconhecidas na receita à medida que as despesas correlatas ocorrem. Quando as condições não são atendidas, a contrapartida fica no passivo (Almeida *et al.*, 2020). Para subvenções ligadas a ativos depreciables, a receita é reconhecida proporcionalmente à depreciação. As doações in natura devem ser registradas pelo valor de mercado ou declarado (Bulgarim *et al.*, 2011).

As demonstrações contábeis exigidas para entidades sem fins lucrativos são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas (Souza; Nascimento; Santana, 2021; ITG 2002 R1). Há controvérsia sobre a obrigatoriedade da Demonstração do Fluxo de Caixa, refletindo a evolução normativa e a aplicação diferenciada das NBC TG 26, ITG 2002 e NBC TG 1000 (Alves; Ávila; Papandréa, 2024; Coan; Megier, 2012). As Notas Explicativas são fundamentais para detalhar políticas contábeis, segregação de recursos, gratuidades, trabalho voluntário, subvenções e doações in natura (Coan; Megier, 2012).

4.1 Desafios empíricos sobre a atuação contábil no Terceiro Setor

A revisão crítica da literatura revela que as entidades do Terceiro Setor não aderem integralmente ao que é estabelecido pela ITG 2002 (R1), apresentando em sua maioria um grau intermediário de cumprimento, e nenhuma organização consegue atingir aderência total à norma. Estudo com 12 entidades sem fins lucrativos em Pernambuco mostra que apenas 50% delas elaboram as Notas Explicativas, o que é particularmente grave porque é nelas que devem ser detalhadas informações como segregação de recursos, gratuidades, trabalho voluntário e subvenções (Souza; Nascimento; Santana, 2021). Embora 75% das entidades ado-

tem corretamente as nomenclaturas “Superávit” ou “Déficit”, apenas 33% fazem a segregação de informações sobre gratuidades e serviços voluntários por tipo de atividade. Entre as entidades que efetivamente elaboram Notas Explicativas (50% da amostra), cerca de 66% fazem essa separação corretamente, indicando que o problema está mais na existência do que na qualidade das notas (Souza; Nascimento; Santana, 2021).

Estudo de caso da Fundação Cristiano Varella revelou disparidade significativa entre transparência organizacional (95% dos itens atendidos) e transparência contábil (66,15% dos itens atendidos), evidenciando que as entidades têm mais facilidade em divulgar informações sobre missão, governança e projetos do que em cumprir exigências contábeis propriamente ditas (Fernandes *et al.*, 2023). Pesquisas indicam que muitas entidades divulgam apenas o mínimo necessário para aprovação da prestação de contas no sistema do Ministério da Justiça, reduzindo o nível de evidenciação (Gollo; Schulz; Rosa, 2014). Esse comportamento é danoso porque a informação contábil afeta o comportamento dos doadores, que a utilizam para decidir se continuam ou não apoiando a entidade (Potulhak; Delay; Pacheco, 2015).

O porte da entidade correlaciona-se com o grau de aderência às normas: quanto maior a estrutura administrativa e o número de membros, maior o refinamento dos dados contábeis produzidos e a adequação à ITG 2002 (R1). As entidades de menor porte sofrem mais intensamente o problema da baixa aderência, muitas vezes por não disporem de contador próprio, sistemas adequados ou pessoal qualificado (Souza; Nascimento; Santana, 2021). A transparência deve ser entendida não apenas como cumprimento legal, mas como disponibilização voluntária do processo organizacional em seu todo, repassando compreensibilidade e confiabilidade à sociedade (Tondolo *et al.*, 2016). Ela se divide em aspecto organizacional (razão de existir, objetivos, preceitos) e aspecto contábil (qualidade e disponibilidade das demonstrações financeiras), sendo este último mais desafiador (Flach; Rosa; Stupp, 2014; Silva; Santana, 2022).

Quanto à formação acadêmica, as instituições de ensino superior não estão preparando adequadamente os futuros contadores para atuar no Terceiro Setor. No Rio Grande do Sul, 47,37% das IES ofertam disciplina sobre o tema, enquanto 36,84% tratam o conteúdo de forma transversal em outras disciplinas (Silva; Santana, 2022). Análise de 77 IES públicas brasileiras revela que a oferta da disciplina não ocorre em todas as instituições, e quando ocorre, é como disciplina eletiva (optativa), sendo que 70,9% das IES a oferecem nessa modalidade (Almeida *et al.*, 2020). Os conteúdos programáticos, quando existem, focam excessivamente em legislação e normas, deixando de lado temas como gestão de recursos com restrição, avaliação de impacto social e mensuração do trabalho voluntário (Silva; Santana, 2022). As Diretrizes Curriculares (CNE/CES 10/04) deixam as IES livres para compor seus currículos, o que permite tanto a inovação quanto a omissão em relação ao tema (Almeida *et al.*, 2020).

A consequência da formação deficitária é a falta de preparo dos profissionais, que precisam conhecer as particularidades dos demonstrativos contábeis do Terceiro Setor (Alves; Ávila; Papandréa, 2024). Isso cria um ciclo vicioso: contadores mal preparados, contabilidade inadequada, baixa aderência às normas, falta de confiança de doadores e Estado, dificuldade de captação de recursos e enfraquecimento do setor. A baixa aderência não é um problema meramente técnico, pois a contabilidade é essencial para a captação de recursos financeiros.

ros e obtenção de benefícios fiscais (Souza; Nascimento; Santana, 2021). O papel do contador é fundamental na manutenção do recebimento de verbas governamentais e não governamentais (Oliveira, 2009). Instituições que não cumprem a prestação de contas enfrentam dificuldades na aprovação de novos repasses (Alves; Ávila; Papandréa, 2024). Além disso, o Terceiro Setor já foi assolado por escândalos de corrupção, o que prejudicou a imagem do setor como um todo e ressaltou a importância da transparência (Fernandes *et al.*, 2023). A contabilidade transparente e aderente às normas é uma das principais defesas contra a desconfiança generalizada que atinge o setor.

5 CONCLUSÃO

A presente revisão crítica da literatura permitiu identificar e sistematizar os principais desafios que permeiam a aplicação da ciência contábil ao Terceiro Setor brasileiro, revelando um panorama que pode ser caracterizado como de tensão estrutural entre a complexidade normativa e a capacidade efetiva de implementação por parte das organizações. Os achados da pesquisa apontam para quatro constatações fundamentais que merecem ser destacadas.

Em primeiro lugar, verificou-se que o Terceiro Setor, embora conceitual e juridicamente bem delimitado, com fundamento no Código Civil Brasileiro e no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei nº 13.019/2014), apresenta características operacionais e contábeis que o distinguem radicalmente dos demais setores. A lógica da não distribuição de resultados, a coexistência de recursos com e sem restrição, a necessidade de evidenciar gratuidades e trabalho voluntário, e o tratamento específico de subvenções e doações exigem do profissional contábil um conjunto de competências que não são integralmente contempladas na formação tradicional centrada na contabilidade empresarial.

Em segundo lugar, os estudos empíricos analisados convergem para um diagnóstico preocupante: as entidades do Terceiro Setor não aderem integralmente à ITG 2002 (R1), apresentando, predominantemente, grau intermediário de conformidade. Constatou-se que apenas metade das organizações elabora as Notas Explicativas — instrumento essencial para o detalhamento de informações relevantes como a segregação de recursos e a mensuração de gratuidades — e que as demonstrações contábeis são, muitas vezes, produzidas com o objetivo mínimo de atender exigências regulatórias, sem o compromisso com a transparência ampliada que o setor demanda para construir legitimidade perante doadores, financiadores e a sociedade.

Em terceiro lugar, identificou-se que o porte da entidade é um fator determinante do grau de aderência às normas contábeis. Organizações de menor porte, com estrutura administrativa enxuta e frequentemente sem contador próprio, enfrentam dificuldades operacionais significativas para implementar os procedimentos exigidos pela ITG 2002, o que sugere a necessidade de políticas públicas diferenciadas de apoio e capacitação para esses segmentos do setor.

Em quarto lugar, e talvez mais grave, a pesquisa revelou uma lacuna estruturante na formação dos futuros contadores: mais da metade das Instituições de Ensino Superior não oferece disciplina específica sobre o Terceiro Setor, e, quando oferecida, esta tem caráter optativo, o que resulta em profissionais despreparados para lidar com as especificidades contábeis das organizações sem fins

lucrativos. Esse déficit formativo perpetua um ciclo vicioso — contadores mal preparados, entidades com contabilidade inadequada, baixa aderência normativa, desconfiança dos stakeholders e fragilização do setor, que exige intervenção coordenada de múltiplos atores.

Diante do exposto, recomenda-se: (a) a revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Ciências Contábeis, com a inclusão obrigatória do estudo do Terceiro Setor; (b) a criação de programas de capacitação continuada para contadores em exercício, ofertados pelos Conselhos Regionais de Contabilidade; (c) o desenvolvimento de materiais didáticos e estudos de caso específicos que aproximem a academia da realidade das organizações do Terceiro Setor; (d) o estímulo a parcerias entre Instituições de Ensino Superior e entidades sem fins lucrativos para a realização de estágios, consultorias e projetos de extensão; e (e) a realização de novas pesquisas que aprofundem a compreensão sobre os fatores que explicam a baixa aderência contábil, especialmente em entidades de pequeno porte.

Em suma, a contabilidade do Terceiro Setor não pode ser tratada como uma mera adaptação ou simplificação da contabilidade empresarial. Ela constitui um campo de conhecimento com princípios, critérios e procedimentos próprios, cuja relevância social e econômica justifica a atenção dedicada por pesquisadores, educadores, profissionais e formuladores de políticas públicas. O fortalecimento do Terceiro Setor passa, inevitavelmente, pelo fortalecimento de sua gestão contábil, e este, por sua vez, depende de uma articulação virtuosa entre formação acadêmica adequada, atualização normativa contínua e compromisso institucional com a transparência e a prestação de contas à sociedade.

As limitações do estudo estão relacionadas à quantidade reduzida de entidades do Terceiro Setor estudadas, além da necessidade de construir mais pesquisas de campo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. G. X. B. de; CORREIA, J. J. A.; AMURIM, A. D. de; GOMES FILHO, A. dos S. Aderência às Normas e Práticas Contábeis no Terceiro Setor: Análise de Entidades Pernambucanas / Adherence to Accounting Standards and Practices in the Third Sector: Analysis of Entities in Pernambuco Region. **ID on Line. Revista de Psicologia**, v. 14, n. 52, p. 765–784, 2020.
- ALVES, B.; ÁVILA, A.; PAPANDRÉA, P. J. Particularidades dos lançamentos contábeis no terceiro setor segundo a literatura. **Revista Científica E-Locução**, v. 1, n. 25, p. 23, 2024.
- BULGARIM, M. C. C. et al. **Caderno de Procedimentos aplicáveis à prestação de contas das entidades do Terceiro Setor (fundações)**. 2. ed. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2011.
- COAN, F. J.; MEGIER, I. H. A contabilidade no terceiro setor: instrumento de transparência social. **Contabilidade & Amazônia**, v. 3, n. 1, p. 77-89, 2012.
- ESCAPILATO, B. et al. Evidenciação contábil de gratuidades nas Santas Casas de Misericórdia: análise da conformidade com as normas brasileiras de contabilidade. **RIC**, v. 12, n. 4, p. 1, 2018.
- FERNANDES, R. S. et al. Formação acadêmica voltada ao terceiro setor: um estudo sobre cursos de Ciências Contábeis do Rio Grande do Sul. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 7, art. 5, p. 101-122, jul. 2023.
- FRANÇA, J. A. (coord.) et al. **Manual de procedimentos para o terceiro setor**: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC, FBC, Profis, 2015.
- GOLLO, V.; SCHULZ, S. J.; ROSA, F. S. Evidenciação contábil em entidades brasileiras de terceiro setor: adequação às normas brasileiras de contabilidade. **ConTexto**, v. 14, n. 27, p. 104-116, maio/ago. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produto Interno Bruto - PIB e terceiro setor**. Online, 2020.

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012.

NEVES, Fabrício Ramos; CARVALHO, Jaqueline Souza; VIEIRA, Fabrícia da Cruz. Gerenciamento além dos Lucros: Controle Contábil em uma entidade sem fins lucrativos. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 151-167, 2018.

OLIVEIRA, I. M. S. **Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do terceiro setor brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

RIBEIRO, C. A. et al. Práticas contábeis adotadas por entidades do terceiro setor: análise empírica junto às empresas prestadoras de serviços contábeis de Londrina. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 6, n. 11, p. 81-100, 2017.

SILVA, F. R. M. da; SANTANA, M. da S. Transparência no terceiro setor: o caso da fundação Cristiano Varella (FCV). **CIÊNCIA DINÂMICA**, v. 13, n. 1, p. 73-102, 2022.

SLOMSKI, V.; REZENDE, A. J.; CRUZ, C. V. A.; OLAK, P. A. **Contabilidade do Terceiro Setor**: uma abordagem operacional aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, F. G.; NASCIMENTO, A. R.; SANTANA, J. O. Panorama brasileiro de la docencia contable aplicada al tercer sector: un análisis en instituciones públicas de educación superior. **Contabilidad Y Negocios**, v. 16, n. 32, p. 110-128, 2021..

TONDOLO, R. R. P. Et al. Transparência no terceiro setor: uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, set./dez., p. 7-25, 2016.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração, 8, 19, 29, 39, 50, 60, 69, 79, 90

Ambiente organizacional, 29, 39, 50, 69

Assédio etário, 79

B

Bem-estar no trabalho, 50

C

Capital humano, 29, 50

Colaboradores, 29, 39, 69

Contabilidade, 90

Cultura organizacional, 39

D

Desempenho organizacional, 29, 39

Diversidade, 79

E

Empreendedorismo, 8, 19, 60

Empreendedorismo feminino, 8, 19

Endomarketing, 69

Engajamento, 29, 69

Etarismo, 79

G

Gestão corporativa, 60

Gestão de pessoas, 8, 50, 60

I

Inclusão, 79

Inovação, 60

Intraempreendedorismo, 60

L

Liderança, 8, 29

Liderança transformacional, 29

M

Mercado de trabalho, 19, 79

Motivação, 29

O

Organizações, 39, 79

P

Pessoas, gestão de, 8, 50, 60

Produtividade, 29

S

Saúde ocupacional, 50

Terceiro setor, 90

ORGANIZADORA



Lucimara Sampaio Basílio

Doutoranda em Agronegócio Sustentável pela UNIDERP/ MS (2025). Mestre em Contabilidade e Administração pela Fucape Bussines (2022). Bacharel em Direito pela Faculdade Anhanguera (2024) e Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Estácio de São Luis (2010). Atualmente é coordenadora acadêmica da Faculdade Anhanguera de São Luis. Tem experiência na área de Ciências Contábeis, Gestão Acadêmica e Sala de Aula como professora.



ISBN 978-65-84364-77-6



9 786584 364776 >

Perspectivas Atuais da Administração e Contabilidade – Volume 1 reúne pesquisas que discutem temas centrais da gestão contemporânea, como empreendedorismo, liderança, gestão de pessoas, inovação, cultura organizacional e contabilidade aplicada ao terceiro setor. Com abordagem científica e interdisciplinar, a obra oferece reflexões fundamentadas que contribuem para o avanço das Ciências Sociais Aplicadas, constituindo uma valiosa referência para pesquisadores, docentes, estudantes e profissionais da área.

