

Administração Contemporânea

Inclusão
Social e
Processos
Dinâmicos
de Gestão

AMÓS ALVES SANTOS
ANDRESON CORTE FERREIRA DA SILVA
DANIEL DE ARAÚJO SILVA
DOUGLILEIDE SANTOS OLIVEIRA CALAZANS
(ORGANIZADORES)



FACITE
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA BAHIA

AMÓS ALVES SANTOS
ANDRESON CORTE FERREIRA DA SILVA
DANIEL DE ARAÚJO SILVA
DOUGLILEIDE SANTOS OLIVEIRA CALAZANS
(ORGANIZADORES)

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

INCLUSÃO SOCIAL E PROCESSOS
DINÂMICOS DE GESTÃO

Editora Ilustração
Santo Ângelo – Brasil
2026



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

Editor-gerente: Fábio César Junges

Capa: IA

Revisão: Os autores

CATALOGAÇÃO NA FONTE

A238 Administração contemporânea [recurso eletrônico] : inclusão social e processos dinâmicos de gestão / organizadores: Amós Alves Santos ... [et al.]. - Santo Ângelo : Ilustração, 2026.
118 p.

ISBN 978-65-6135-308-3

DOI 10.46550/978-65-6135-308-3

1. Administração de empresas. 2. Gestão de pessoas. I. Santos, Amós Alves (org.).

CDU: 658

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/ 1720



Crossref



E-mail: ilustracao@gmail.com

www.editorailustracao.com.br

Conselho Editorial



Dra. Adriana Maria Andreis	UFFS, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Adriana Mattar Maamari	UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil
Dra. Berenice Beatriz Rossner Whatuba	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Clemente Herrero Fabregat	UAM, Madri, Espanha
Dr. Daniel Vindas Sánchez	UNA, San Jose, Costa Rica
Dra. Denise Tatiane Girardon dos Santos	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Domingos Benedetti Rodrigues	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Edeimar Rotta	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Edivaldo José Bortoleto	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Elizabeth Fontoura Dorneles	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Evaldo Becker	UFS, São Cristóvão, SE, Brasil
Dr. Glaucio Bezerra Brandão	UFRN, Natal, RN, Brasil
Dr. Gonzalo Salerno	UNCA, Catamarca, Argentina
Dr. Héctor V. Castanheda Midence	USAC, Guatemala
Dr. José Pedro Boufleuer	UNIJUÍ, Ijuí, RS, Brasil
Dra. Keiciane C. Drehmer-Marques	UFSC, Florianópolis, RS, Brasil
Dr. Luiz Augusto Passos	UFMT, Cuiabá, MT, Brasil
Dra. Maria Cristina Leandro Ferreira	UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil
Dra. Neusa Maria John Scheid	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dra. Odete Maria de Oliveira	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Rosângela Angelin	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Roque Ismael da Costa Güllich	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dra. Salete Oro Boff	ATITUS, Passo Fundo, RS, Brasil
Dr. Tiago Anderson Brutti	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Vantoir Roberto Brancher	IFFAR, Santa Maria, RS, Brasil

Este livro foi avaliado e aprovado por pareceristas *ad hoc*.

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	9
Cleverson Pereira Calazans da Silva	
Hilsiane Costa Montalvão	
Capítulo 1 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS DO OESTE BAIANO.....	11
Airton de Moura Amaral	
Eslailton de Souza Matos	
Andreson Corte Ferreira da Silva	
Capítulo 2 - DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA NO MEIO CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS.....	31
Daniel Assis Baliza	
Luciene da Silva Pereira	
Talita da Silva Azevedo	
Cleverson Pereira Calazans da Silva	
Capítulo 3 - UMA NOVA PERSPECTIVA PARA O TRABALHO: INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA.....	43
Davi Moreira Santos Neves	
Lucas Natan Nunes Medeiros	
Ytallo de Oliveira Matos	
Cleverson Pereira Calazans da Silva	
Capítulo 4 - GESTÃO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS EFICAZES NA GESTÃO DE CRISE EM EMPRESAS FAMILIARES	53
Lorena Rosa Sodré	
Lurdimilla Pereira de Souza	
Samuel Oliveira Monteiro	
Hilsiany Costa Montalvão	

Capítulo 5 - A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES	65
Luis Eduardo Santos Silva Lima	
Andreson Corte Ferreira da Silva	
Capítulo 6 - GERENCIAMENTO DE VENDAS EM UM LATICÍNIO NO OESTE DA BAHIA	75
Brenda Ester Nascimento Almeida	
Itamar Franco de Almeida Arruda	
Raul da Silva Santos	
Andreson Corte Ferreira da Silva	
Capítulo 7 - A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	85
Amanda da Silva Sales	
Andreson Corte Ferreira da Silva	
Antonio Zacarias Batista de Oliveira	
Capítulo 8 - TERRITORIALIDADE SURDA: ARTE, LIBRAS E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS INCLUSIVOS..	101
Cleverson Pereira Calazans da Silva	
Dougileide Santos Oliveira Calazans	
Capítulo 9 - PSICOLOGIA FORENSE, CONEXÃO ENTRE TRANSTORNOS MENTAIS E CRIME: ESTUDO DE CASO: CHICO PICADINHO	107
Eliane Alves de Souza	
Mariana Flávia Mota	
SOBRE OS ORGANIZADORES	117

PREFÁCIO

Administrar não se resume a planejar, organizar e controlar: é, acima de tudo, lidar com pessoas, relações e transformações constantes. A obra: *Administração Contemporânea: inclusão social e processos dinâmicos de gestão* traz essa nova visão, unindo gestão de pessoas, inclusão e os desafios atuais das organizações.

Destaca a realidade das pequenas empresas do Oeste Baiano: pensar em qualidade de vida no trabalho é valorizar o bem-estar, o pertencimento e as particularidades da nossa região. A inclusão de pessoas com deficiência também ganha foco, especialmente os desafios de quem tem deficiência auditiva, pois vai além da inserção: requer eliminar barreiras comunicacionais, estruturais e atitudinais.

A Gestão de Pessoas e os Recursos Humanos assumem o papel estratégico, a diversidade não é apenas uma exigência legal, mas um valor essencial. Peter Drucker, diz que: “O conhecimento e as pessoas são os recursos estratégicos fundamentais”, e Amy Edmondson diz: “A verdadeira inclusão é garantir que qualquer voz seja ouvida e valorizada”.

Os processos de gestão mudam com a sociedade, tecnologia, novas formas de trabalhar e as relações renovadas pedem adaptação, sempre tendo o ser humano no centro. Ao final, a pergunta: que organizações queremos construir? A resposta passa por ouvir, respeitar diferenças e transformar o ambiente de trabalho em espaço de crescimento para todos.

Este livro é um convite ao pensamento crítico e à prática renovada, para estudantes, gestores e profissionais. Gerir é também incluir, cuidar do capital humano e construir organizações mais justas e competitivas. Como diz Alexis Herman: “Incluir não é apenas o certo, é o mais inteligente para os resultados”.

Boa leitura!

Cleverson Pereira Calazans da Silva
Hilsiane Costa Montalvão

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS DO OESTE BAIANO

Airton de Moura Amaral¹

Eslailton de Souza Matos²

Andreson Corte Ferreira da Silva³

1 Introdução

A qualidade de vida no ambiente de trabalho é essencial para a saúde, bem-estar e produtividade dos funcionários. Vários fatores influenciam essa qualidade, incluindo saúde e segurança, desenvolvimento profissional, suporte à saúde mental, flexibilidade, cultura organizacional, remuneração e benefícios. No contexto pós-pandemia, pequenas empresas em Santa Maria da Vitória e São Félix do Coribe, na Bahia, enfrentam desafios específicos. A pandemia reforçou a importância de práticas rigorosas de higiene, modelos de trabalho flexíveis e apoio à saúde mental. O presente capítulo examina esses fatores e suas influências, propondo estratégias para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Aspectos que afetam a qualidade de vida no ambiente de trabalho em pequenas empresas situadas nas cidades de Santa Maria da Vitória e São Félix do Coribe, região Oeste da Bahia. A qualidade de vida dos funcionários de empresas nas cidades citadas é impactada por uma combinação de fatores relacionados à saúde e segurança, condições de

1 Acadêmico do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE). E-mail: airtonamaral80@gmail.com

2 Acadêmico do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

3 Especialista em Docência Universitária (FACITE). Especialista em Gestão de Recursos Humanos (FACITE). Especialista em História Social (Faculdade João Calvino). Bacharel em Teologia (Faculdade Real de Brasília e Faculdade João Calvino). Licenciado em Sociologia (UNIP) e Pedagogia (Faculdade Intervale). Professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE). Coordenador dos Cursos de Administração e Pedagogia da FACITE. E-mail: evangelistacorte@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0419618132601954>

trabalho, flexibilidade, suporte psicológico, desenvolvimento profissional, remuneração, cultura organizacional e responsabilidade social. Melhorar esses aspectos é crucial para promover um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório.

Alguns dos fatores que impactam a qualidade de vida no ambiente de trabalho em cidades de pequeno porte incluem o conhecimento e a aplicação da cultura organizacional, as condições físicas do local de trabalho, os benefícios oferecidos aos funcionários, as oportunidades de desenvolvimento profissional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O objetivo norteador do estudo em apreço é identificar quais são os fatores no ambiente de trabalho que influenciam na qualidade de vida de funcionários de empresas de São Félix do Coribe e Santa Maria da Vitória, na Bahia. E tem como objetivos específicos: identificar estratégias que favorecem o bem-estar e a qualidade de vida dos profissionais, mapeando e avaliando a eficácia dessas estratégias; e, analisar o impacto do ambiente físico e das condições de trabalho na satisfação, investigando como esses fatores influenciam a satisfação dos colaboradores.

A escolha deste tema é justificada pela necessidade de compreender e melhorar as condições de trabalho em um contexto teórico e em regiões específicas. A escrita tem o potencial de gerar benefícios significativos para trabalhadores, cargo e a comunidade em geral, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, seguro e produtivo.

2 Qualidade de vida no trabalho

Qualidade do ambiente laboral desempenha um papel fundamental para colaboradores e organizações. Priorizando o bem-estar dos funcionários, os programas de qualidade de vida atuam como poderosos impulsionadores de motivação, comprometimento e satisfação no trabalho. Esta motivação resulta em colaboradores mais produtivos, eficientes e comprometidos com os objetivos da empresa, contribuindo diretamente para melhores resultados organizacionais e para a criação de um ambiente de trabalho saudável e positivo.

Além de ganhos na produtividade, a qualidade de vida ou também conhecida como a sigla “QVT”, gera impactos na área na competitividade e na saúde. As empresas que investem em QVT tende a se tornar mais atrativas para talentos e fortalecer sua imagem no mercado “[...] a qualidade de vida no trabalho é fundamental, pois é por meio de um ambiente

saudável que as equipes estabelecem ligações e relacionamentos que favorecem a motivação e o alcance dos objetivos da organização” (Pereira; Travelin, 2020, p. 2).

Segundo Pereira e Travelin (2020) sobre a teoria da Hierarquia das Necessidades, onde por essa teoria psicológica descreve as necessidades humanas em uma hierarquia de cinco níveis, indo de questões básicas até quesitos de autorrealização.

Sobre a teoria da hierarquia das necessidades, que se inicia com necessidades fisiológicas (repouso, comida, água); segurança (abrigo, estabilidade, confortabilidade); social (pertencer a um grupo, inclusão); estima (reconhecimento, prestígio) e autorrealização (autonomia, desenvolvimento) (Rogers, 2010 *apud* Pereira; Travelin, 2020).

Com isso vemos que a prioridade inicial são as questões fisiológicas e de bem-estar físico, onde primeiro ele tenha suas necessidades básicas atendidas para partir disso, iniciar um caminho de desenvolvimento pessoal onde a motivação e o engajamento sejam o principal norteador além de um ambiente onde tenha acolhimento e amparo para saúde mental.

Pela ótica empresarial, é sempre uma boa decisão investir em ações que geram bem-estar e principalmente maior competitividade perante outras empresas. Segundo Mello, Jesus e Mello (2015, p. 2) “A competição no mercado empresarial tem feito com que as empresas modifiquem seus moldes organizacionais visando produtividade e melhores indicadores de desempenho”.

Ao falar sobre esse assunto de tal importância, voltamos o olhar para nossa região, principalmente em Santa Maria da Vitória e São Félix do Coribe no este baiano. Localizadas no interior, sempre tem maior dificuldade ao acesso de informações que requer maior teor de estudos, como uma gestão de qualidade de vida no trabalho eficaz. Tanto a falta de conhecimento do empresário como também do colaborador.

[...] ao longo dos últimos anos, a valorização do trabalhador mostrou-se como uma das mudanças relevantes do mundo organizacional. Nesse aspecto, pode-se dizer que, cada vez mais, as organizações têm procurado influenciar seus funcionários na busca pela qualidade de vida (QV) dentro e fora do ambiente organizacional. Ou seja, as organizações têm tentado influenciar seus colaboradores a buscarem a saúde física, social e psicológica, através de investimentos em programas e em ações com esse foco (Mello; Jesus; Mello, 2015, p. 2).

Tendo visto a importância do QVT, veio a preocupação em saber se em cidades mais interiorizadas tem se utilizado de suas práticas de gestão de qualidade de vida no trabalho, para criarem um ambiente de trabalho que seja propício ao bem-estar do funcionário e que possa gerar o desenvolvimento mútuo entre empresa e colaborador.

Há também a preocupação para que a falta de gestão de QVT não afete negativamente o colaborador. Segundo Santos, Andrade e Woehl (2015) os trabalhadores geralmente passam boa parte de suas vidas no ambiente de trabalho, se o ambiente não proporciona condições adequadas há uma tendência ao desenvolvimento de problemas de saúde, além da desmotivação e a insatisfação do trabalho.

Em mundo pós-pandemia cada vez mais vem se tornando mais frequentes debates sobre QVT, principalmente pelo aumento de casos de doenças mentais causadas dentro do meio empresarial. Barreto, Vieira e Oliva dizem que “a Previdência Social no Brasil aponta que a segunda maior causa de afastamento de trabalho é por conta das doenças mentais. A pessoa acometida pode ser afastada por invalidez, o que gera uma necessidade de auxílio doença, sendo este temporário ou definitivo” (2020, p. 2).

Segundo o Hospital Santa Mônica com dados obtidos do Ministério da Previdência Social, em 2023 teve aumento em 38% em casos de benefícios concebidos a pessoas com incapacidade devido a transtornos mentais e comportamentais no Brasil. Esse recorte indica o crescimento de doenças mentais e também sobre o conhecimento de tal pós-pandemia.

Esse aumento pode ter tido a causa na falha em algum dos pilares do QVT, sejam elas as Maslow ou as de Walton.

No modelo de Walton (1973) citada por Mello, Jesus e Mello (2015), há oito dimensões que abrange situações que contem no meio empresarial com sua descrição e seus indicadores:

1. Compensação justa e adequada: com o objetivo de analisar a remuneração por trabalho com fator de indicador o salário.
2. Condição de trabalho: medição da qualidade do local de trabalho, a jornada de trabalho (quantidades de horas trabalhadas, quantidade de trabalho), ambiente de trabalho, equipamentos de trabalho com o fator de indicador jornada de trabalho, ambiente físico e salubridade.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades pessoais: verificar se o trabalhador está apto as suas tarefas, se consegue aplicar seus

conhecimentos, se tem autonomia como fator de indicação autonomia, capacidade e estima.

4. Oportunidades de crescimento e segurança: refere as oportunidades que a empresa fornece para o colaborador se desenvolver profissionalmente dentro da empresa, plano de carreira, crescimento pessoal, segurança em permanecer no trabalho e tem como indicador a carreira, desenvolvimento e estabilidade.

5. Integração social na organização: medir o senso em comum entre os colaboradores, se há integração social, se há desigualdade, se a igualdade de oportunidades com indicador ausência de preconceito, habilidade social e valores comunitários.

6. Constitucionalismo/cidadania: verificar se há privacidade pessoal, liberdade de expressão, respeito aos direitos trabalhistas e tem como indicador a garantia de direitos, privacidade, imparcialidade e liberdade de expressão.

7. Trabalho e espaço total de vida: medir se há balanceamento entre vida pessoal e a vida profissional com indicador vida pessoal preservada e horários previsíveis.

8. Relevância social da vida no trabalho: responsabilidade social da empresa, orientação de funcionário para trabalhos sociais, percepção dos funcionários sobre a responsabilidade social da empresa na comunidade com indicador a imagem da empresa, responsabilidade social (Walton, 1973 *apud* Mello; Jesus; Mello, 2015, p. 41).

Nas empresas, qualquer situação que se afaste de métodos como o de Maslow ou de Walton pode trazer prejuízos para seus colaboradores, pois são instrumentos cruciais para um bom aproveitamento e rendimento na produtividade. Essa perda também se estende a empresa que pode haver dificuldades na saúde do colaborador, na relação ele com outros funcionários e com meio social em que vive, até na própria família e principalmente no emprego por não desenvolver bem as funções atribuídas.

Para Mello, Jesus e Mello (2015) A QVT é uma temática atual de pesquisas, visto que pode criar informações que contribuam para o fortalecimento das relações entre os grupos de trabalho nas empresas. A QVT vai além de um bom salário ou um excelente cargo, abrangendo diferentes percepções sobre o ambiente de trabalho, como aspectos fisiológicos, psicológicos e sociais.

A importância da QVT dentro da empresa é abrangente e traz resultados tanto para colaboradores como também para empresários. Segundo Santos, Andrade e Woehl (2015), as empresas são feitas de pessoas

e investindo em QVT, irá melhorar o desempenho e desenvolvimento dessas pessoas, gerando satisfação deles e bons resultados para a empresa.

3 Estratégias para que os ambientes seja saudáveis e produtivos

Para um ambiente corporativo mais produtivo e saudável, se faz necessário o desenvolvimento de estratégias que geram tanto bem-estar físico e mental dos funcionários como do equilíbrio da vida pessoal e profissional. As empresas que têm interesse em ter avanço na QVT dos seus colaboradores, precisam adotar medidas e estratégias com base em uma gestão humanizada e com a premissa de cooperarem em ter um ambiente de trabalho seguro, acolhedor. A qualidade de vida no trabalho - QVT surge nas instituições como um plano de gestão que busca atender às necessidades individuais e coletivas dos funcionários e estão relacionadas a fatores como satisfação, aspectos sociais, psicológicos, físicos, bem-estar, motivação e produtividade no trabalho.

Alguns dos requisitos essenciais para o colaborador se sentir bem na empresa são: ter um ambiente seguro e acolhedor. Trabalhar em lugar onde se tenha o ambiente climatizado e bem iluminado, que tenha cadeiras e mesas confortáveis, espaços para descanso, espaço de convivência como refeitórios, banheiros limpos, estacionamento, entre outros fatores que ajudam a criar um ambiente onde o colaborador se sinta bem. Ambientes de trabalhos tóxicos, estressantes ou desequilibrados tendem a proporcionar problemas de saúde física e mental nos empregados, e quando as empresas investem em QVT pode ajudar a prevenir esses problemas.

Outro fator de grande relevância é a capacitação continua e programas de desenvolvimento profissional. Quando tem capacitação dentro da organização, como cursos, treinamentos e workshops, a empresa mantém os funcionários prontos para enfrentarem variados desafios. Além disso, essa capacitação também instiga a renovação interna da empresa, logo que os colaboradores mais capacitados conseguem observar, julgar e solucionar problemas. É importante também que o desenvolvimento dê a chance do profissional poder progredir dentro da empresa e alcançar cargos mais altos, logo que Pereira e Travelin, (2020, p. 3) dizem que “é essencial entender que o ser humano carrega sonho, expectativas e busca um crescimento pessoal e profissional, além de reconhecimento”.

É de suma importância ter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ter também o incentivo da empresa para que isso se torne possível, vendo que Mello, Jesus e Mello (2015) descrevem que o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho tem relação direta com o bem-estar físico e mental do empregado e que isso impacta a produtividade.

Durante a pandemia foi nítido que várias empresas se adaptaram com o trabalho remoto, mudança de horários de trabalho, adequações com as necessidades do momento. Essas políticas de flexibilização como redução de jornada de trabalho, home office, folgas, horários mais flexíveis além de adotar o uso de um profissional de psicologia para apoio aos funcionários, são exemplos na prática de promover o equilíbrio entre vida pessoal e empresa.

O ambiente que entende o colaborador e acolhe as necessidades gera nos colaboradores satisfação, tornando esses mais produtivos, pois funcionários felizes tendem a ser mais energéticos e motivados, desempenhando as ações com excelência. Com isso, não só o colaborador ganha, assim como a empresa também terá melhor desempenho organizacional.

4 Fatores que impactam a qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no Trabalho (QVT) vem sendo discutida por ter relação decisiva na motivação e no desempenho dos colaboradores. Para Fernandes “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócios psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (1996, p. 45). A QVT bem gerenciada além de promover o bem-estar do trabalhador igualmente aumenta a produtividade e competitividade da organização.

Entre os fatores que impactam a qualidade de vida no trabalho, têm as condições físicas e a segurança no ambiente de trabalho. Lugares com pouca iluminação, pouca ventilação, móveis antigos ou quebrados, podem gerar desconforto no colaborador e ao logo tempo até prejuízos na saúde. Além disso, também pode ser citada a segurança no trabalho como um componente importante da QVT. Pois uma empresa que oferece proteção contra acidentes e riscos, faz treinamentos sobre segurança e saúde, fornecem ambientes iluminados e bem ventilados, móveis confortáveis, geram nos colaboradores a sensação de segurança e conforto. Com isso, os

funcionários se sentem seguros e acomodados, com essa tranquilidade eles conseguem ser mais produtivos.

A cultura organizacional é um fator que requer bastante atenção. A empresa que promove a inclusão, o respeito e colaboração têm mais chances de ter uma equipe mais engajada e unida, criando um clima de maior confiança e integridade das equipes.

A cultura organizacional tem como meta a promoção de iguais oportunidades, de respeito à diversidade e inclusão de tal, e reconhecer a contribuição individual de cada funcionário. Sendo assim, os colaboradores têm o sentimento de acolhimento, e de pertencimento a organização, tornando esses mais comprometidos com o objetivo da empresa.

A satisfação do trabalhador não vem só do bem-estar físico e mental, mas também ter estabilidade. Vale destacar o fator de terem remuneração justa, compatível com o trabalho feito, pois com essa os empregados conseguem suprir as necessidades financeiras, e tem a percepção de estar recebendo o salário apropriado, fator que influencia positivamente na satisfação e desempenho com a empresa.

Esse fator vai além de só receber salário da empresa depois de prestados os 30 dias de trabalho, vale também ressaltar que benefícios como vale alimentação, planos de saúde, programas de bem-estar, apoio psicológico, são importantes para que se sintam confortáveis nessa organização. E ao investirem na política de remuneração e benefícios, a empresa promove boa gestão de pessoas e os funcionários ficam mais engajados.

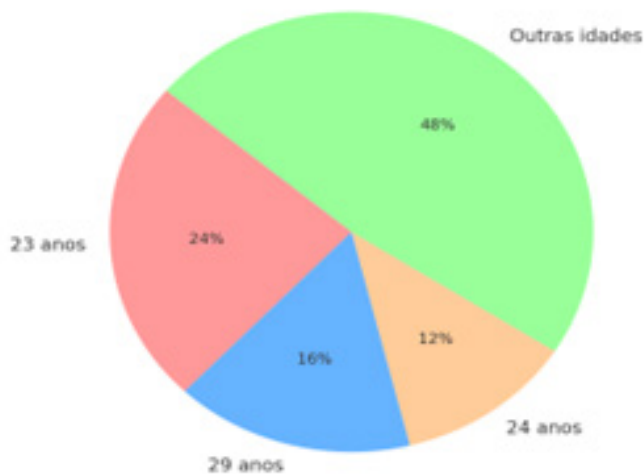
Outro fator de grande importância é a oportunidade de crescimento e o desenvolvimento profissional que a empresa possa oferecer. Mello, Jesus e Mello (2015, p. 41) cita o modelo de Walton (1973) sobre QVT, nela se diz que oportunidade de crescimento é de critério 4º de 8 posições, e que se refere tanto as perspectivas de desenvolvimento dentro da empresa, como autonomia na tomada de decisões, crescimento de carreira, formação com cursos e capacitação para funcionários e estabilidade de emprego.

O desenvolvimento profissional não só motiva os colaboradores, mas também promove benefícios a empresa, pois os profissionais com qualificação são mais produtivos e mais participativos dentro da organização. As empresas que investem nesse fator retêm talentos e mantem uma equipe com alto teor de engajamento.

5 Resultados e discussões

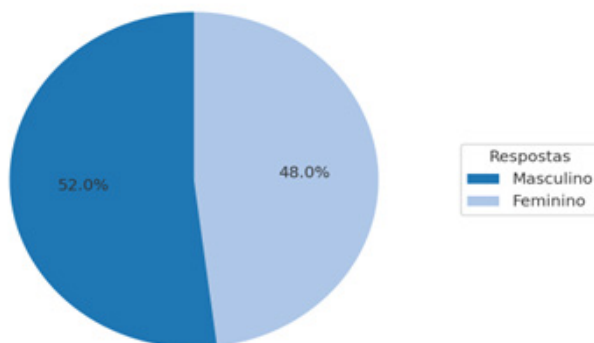
Questão 1 – Percebe-se que a idade dos entrevistados varia de 18 a 46 anos, maioria com 23 anos (20%).

Questão 1 - Faixa Etária dos Entrevistados

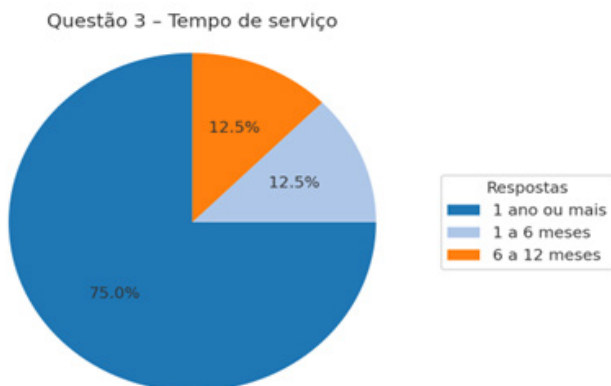


Questão 2 – 52% dos entrevistados foram do sexo masculino e 48% do sexo feminino.

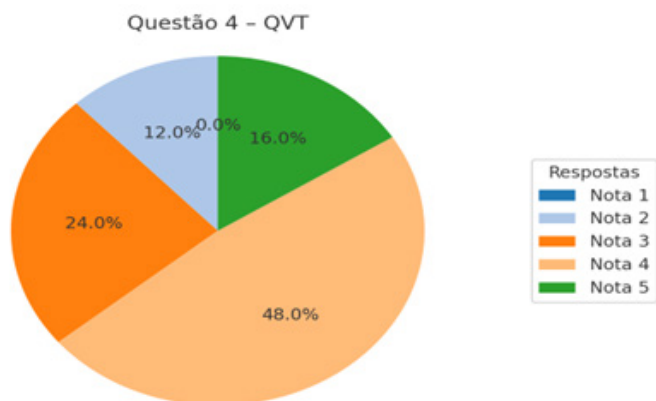
Questão 2 - Sexo



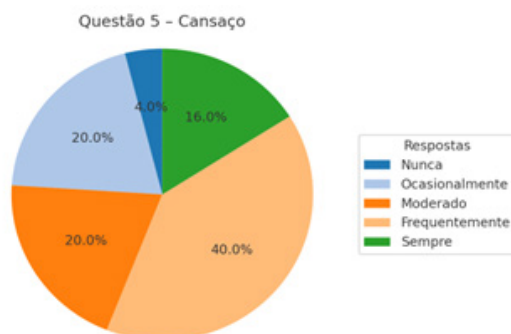
Questão 3 – sobre o tempo de serviço na empresa, 75% das pessoas estão a 01 ano ou mais na empresa, 12,5% têm de 1 a 6 meses e 12,5% tem, de 6 a 12 meses. Pode ser visto nessa amostra que a grande maioria das pessoas tem longevidade dentro da empresa.



Questão 4 – Essa questão visou compreender como o entrevistado avalia a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), numa escala de 1 (muito ruim) a 5 (muito boa). 0% avaliaram com nota 1, 12% atribuíram nota 2, 24% marcaram com nota 3, 48% deram nota 4 e 16% avaliaram com nota 5. A partir desses dados, nota-se que 64% avaliaram com boa ou muito boa a Qualidade de Vida no Trabalho, sugerindo que a empresa tenha aspectos favoráveis ao bem-estar do empregado. Porém 36% avaliaram com notas baixas o que diz que ainda há fatores que precisam ser alterados.

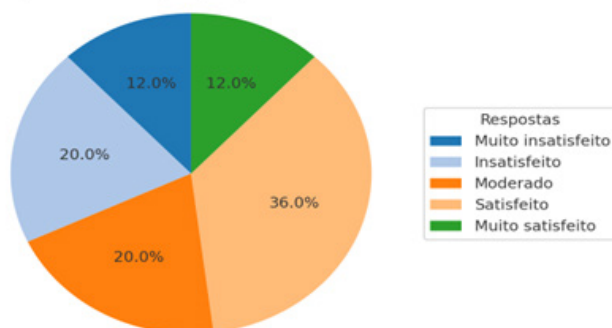


Questão 5 – A quinta pergunta abordou se os participantes se sentem cansados durante o expediente, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (nunca) e 5 (sempre). 40% responderam que frequentemente se sentem cansados, 16% sempre se sentem cansados, 20% têm intensidade moderada, 20% sentem ocasionalmente e 4% nunca se sentem cansados. Esses dados demonstram que 56%, ou seja, mais da metade relatam se sentirem cansados durante o horário de trabalho, e apenas 24% indicaram cansaço raro ou inexistente. Esse resultado gera uma atenção ao revelar que mais da metade dos colaboradores tem sinais de exaustão.



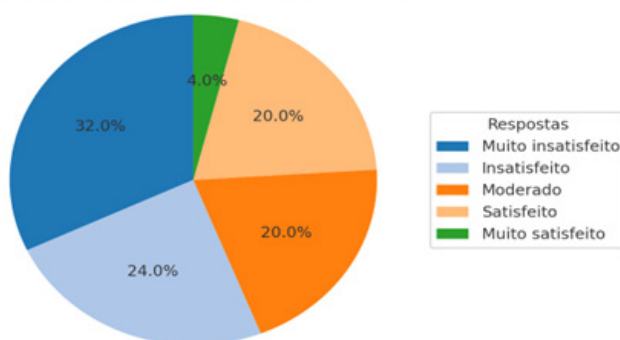
Questão 6 – Sobre a disposição que o entrevistado possui para trabalhar, numa escala de 1(muito insatisfeito) e 5 (muito satisfeito), 36% sentem disposição frequente, 12% sentem muita satisfação, 20% sentem moderadamente, 20% sentem ocasionalmente e 12% sentem muito insatisfeito. Esse recorte demonstra que 48% estão entre a disposição nível 4 e 5, que tem satisfação razoável para trabalhar, porém 32% se encontram nos níveis 1 e 2 que gera um alerta quanto ao bem-estar desses colaboradores.

Questão 6 - Disposição para trabalhar



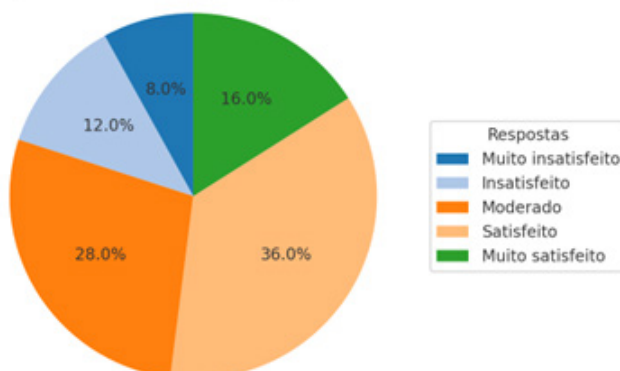
Questão 7 – Nessa questão é vista a satisfação dos colaboradores com a qualidade de serviços de saúde e assistência social disponibilizadas pela empresa com variação de 1 (muito insatisfeito) e 5 (muito satisfeito). A amostra diz que 32% têm muita insatisfação, 24% têm insatisfação, 20% têm satisfação moderada, 20% têm satisfação alta e 4% têm muita satisfação. Com isso, nota-se que 56% ou seja, mais da metade estão insatisfeitos ou com pouca satisfação com os serviços de saúde e assistência social fornecido pela empresa, revelando uma possível lacuna nas políticas de bem-estar da empresa.

Questão 7 – Serviços de saúde e assistência



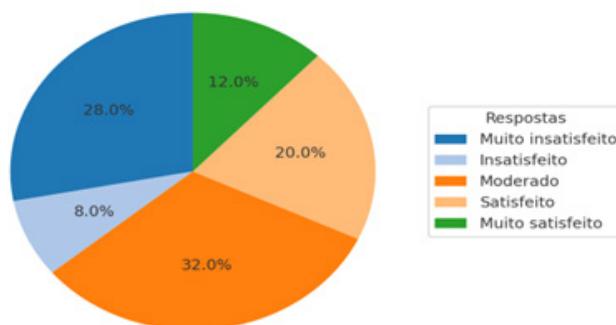
Questão 8 – A questão relacionada a satisfação consigo mesmo(a) com variação de 1 (muito insatisfeito) e 5 (muito satisfeito), teve 8% com muito insatisfeitos, 12% com insatisfação, 28% com satisfação moderada, 36% satisfeitos, e 16% com muita satisfação. O recorte demonstra que a maioria (64%) está numa faixa de satisfação intermediária, 16% estão politicamente satisfeitos e 20% estão com baixa satisfação.

Questão 8 – Satisfação consigo mesmo



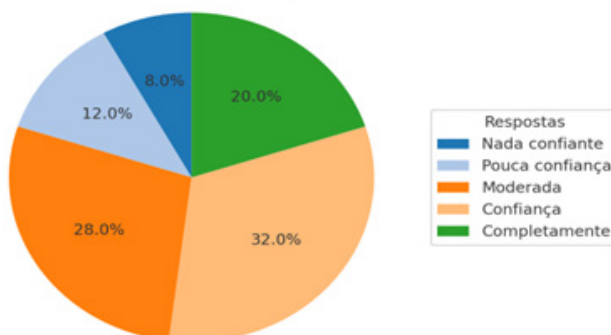
Questão 9 – Sobre a satisfação com o apoio que a empresa em que a pessoa trabalha concede para o desenvolvimento pessoal e profissional dela numa escala para de 1 (muitos insatisfeitos) e 5 (muito satisfeito), 28% avaliaram com muita insatisfação, 8% com insatisfação, 32% com satisfação média, 20% com pouca satisfação e 12% muito satisfeitos. Os dados sugerem que o maior número se deu por pessoas com visão moderada (32%) e com altos índices de insatisfação 36% (notas 1 e 2).

Questão 9 – Apoio ao desenvolvimento



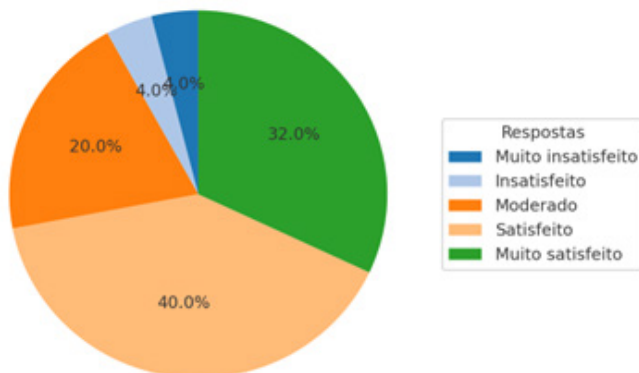
Questão 10 – Essa questão buscou saber dos empregados se poderiam expressar sua opinião na empresa sem que o prejudicasse, em uma escala de 1 (nada) e 5 (completamente), o resultado foi que 20% sentem confiança completamente, 32% sentem confiança, 28% têm confiança moderada, 12% sentem pouca confiança e 8% não se sentem nada confiantes. Os dados sugerem que a maioria (52%) se sentem confiáveis em expressarem a opinião, porém uma parcela grande (20%) ainda tem receio ou medo de opinar.

Questão 10 – Expressar opinião



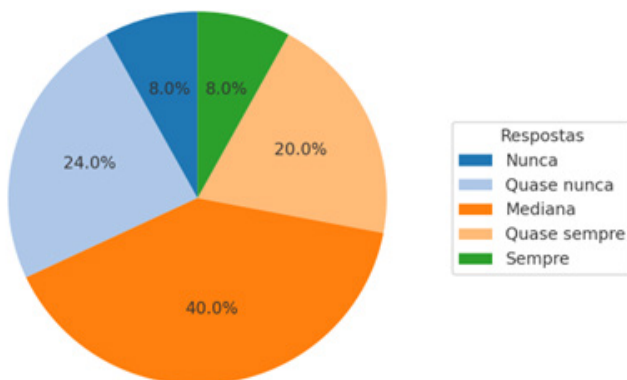
Questão 11 – Em relação à satisfação dos colaboradores com sua equipe de trabalho, numa escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), 32% avaliaram com muita satisfação, 40% com satisfação alta, 20% com satisfação moderada, e 4% com insatisfação, e 4% muito insatisfeitos. Essa amostra resultou que a maioria (72%) está com altos índices de satisfação com seus colegas de trabalho.

Questão 11 - Equipe de trabalho

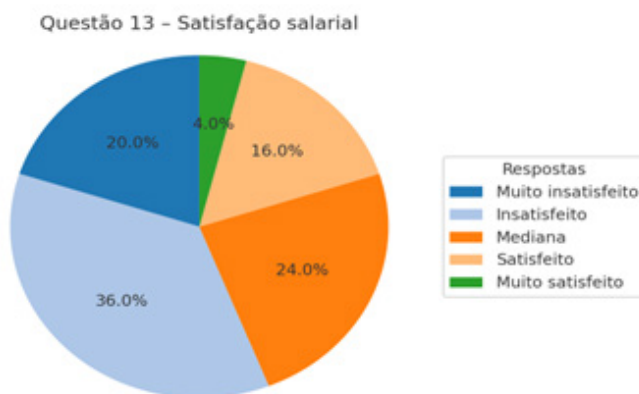


Questão 12- A décima segunda pergunta investigou a frequência que os colaboradores praticam atividades de lazer, numa escala de 1 (nunca) e 5 (sempre), e o resultado deu que 40% têm práticas medianas de lazer, 20% com quase sempre praticam, 24% com quase nunca praticam, 8% com sempre frequentam e 8% que nunca frequentam. Perante os dados, percebe-se que a maior parcela se deu por pessoas que tem práticas medianas de lazer, com 40%.

Questão 12 - Lazer



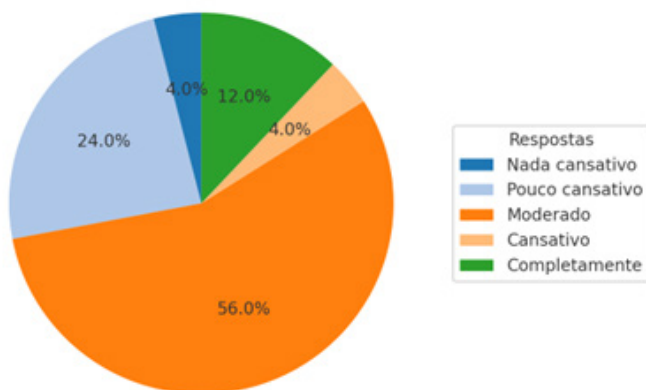
Questão 13 – No quesito de satisfação salarial, numa escala de 1(muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), 36% estão insatisfeitos, 24% têm satisfação mediana, 20% estão muito insatisfeitos, 16% estão satisfeitos e 4% estão muito satisfeitos. Os dados indicam que mais da metade (56%) dos empregados estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com sua remuneração.



Questão 14 – A questão 14 buscou saber do colaborador quanto as vantagens e benefícios a empresa oferece, numa escala de 1(nada) a 5 (extremamente). O resultado foi que 28% dos entrevistados votaram que a empresa não oferece nada de benefício, 24% que oferece quase nada, 20% votaram que oferece medianamente, 20% que oferece e 8% que oferece muitos benefícios e vantagens. O recorte demonstra que mais da metade dos entrevistados (52%), responderam que sua empresa oferece pouco ou nenhum benefício.

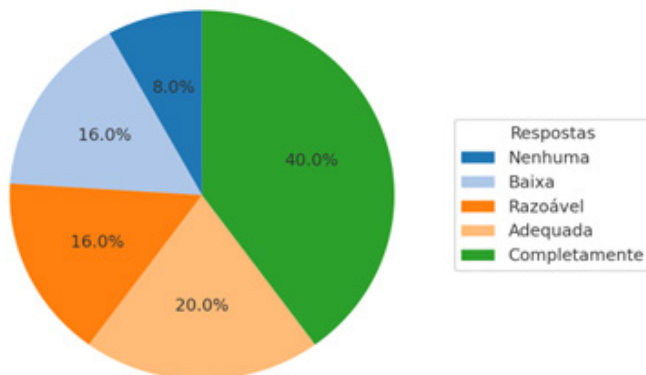
Questão 15 – Na décima quinta pergunta, o entrevistado precisou julgar o quanto seu trabalho era cansativo e exaustivo, numa escala de 1 (nada) e 5 (completamente). E o resultado se deu com 56% com grau moderado de exaustão, 24% julgaram o trabalho como pouco cansativo, 12% completamente cansativo, 4% cansativo e 4% nada cansativo. A partir dos dados, acredita-se que esse desgaste e exaustão causado pelo trabalho é mediano e constante, mas não tão extrema.

Questão 15 – Trabalho exaustivo



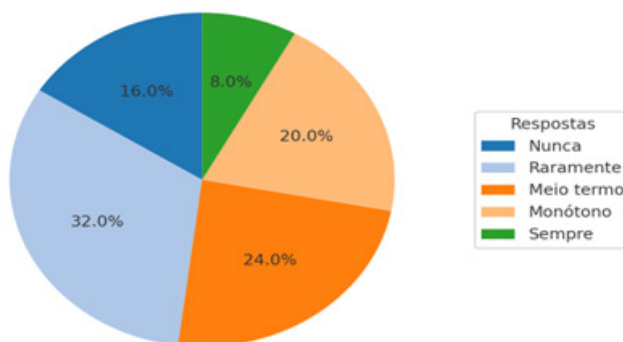
Questão 16 – Sobre se a condição física de trabalho, numa escala de 1(nada) a 5 (completamente) o questionário obteve 40% que votaram que são completamente adequadas, 20% votaram que são adequadas, 16% com votos razoáveis, 16% com baixa adequação e 8% com nenhuma adequação. Os dados refletem que 60% dos perguntados avaliaram como satisfatório as condições físicas de trabalho.

Questão 16 – Condição física do trabalho



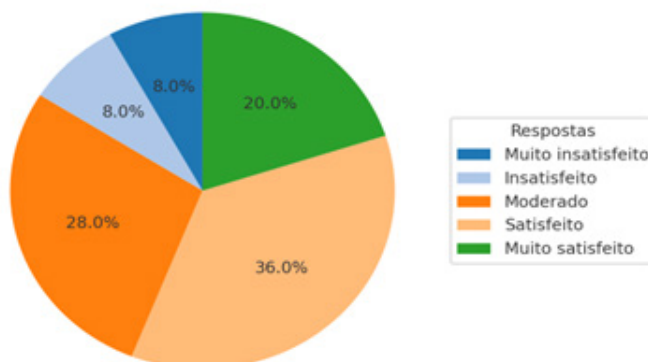
Questão 17 – Na questão 17 foi perguntado com que frequência o colaborador acha seu trabalho monótono, numa escala de 1 (nunca) e 5 (sempre), e a resposta foi que 32% acham raramente monótono, 24% acharam meio termo, 20% acham o trabalho monótono, 16% acharam que nunca ou quase nunca sentiram monotonia no trabalho, 8% acharam sempre monótono. A análise dos dados sugere um equilíbrio razoável, sendo 48% achando não monótono, 24% percebem monotonia, mas com pouca frequência e 28% que perceberam monotonia frequente.

Questão 17 – Monotonia no trabalho



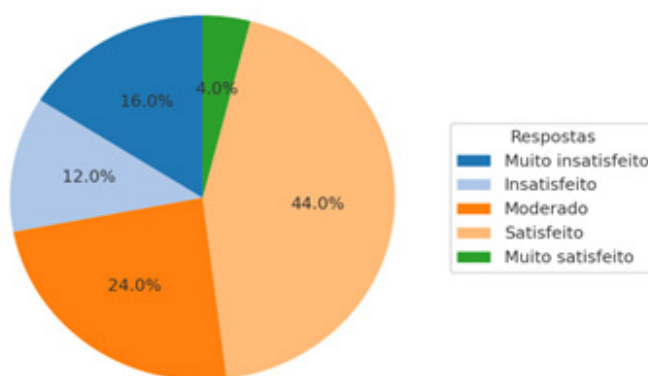
Questão 18 – Sobre o nível de satisfação do empregado com o trabalho que realiza, numa escala de 1(muito insatisfeito) a 5(muito satisfeito) teve o resultado de 36% estão bastante satisfeitos, 28% estão com satisfação moderada, 20% estão muito satisfeitos, 8% estão com insatisfação e 8% estão com muita insatisfação. Os dados sugerem que a maioria se situa satisfeitos com o trabalho que realiza, totalizando 56%.

Questão 18 – Satisfação com o trabalho



Questão 19 – A questão 19 buscou identificar o qual satisfeitos os entrevistados estão com a qualidade de vida no trabalho, numa escala 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) e as avaliações foram que 44% têm um bom nível de satisfação, 24% têm uma satisfação moderada, 16% avaliaram como muita insatisfação, 12% com insatisfação e 4% avaliaram com muita satisfação. A análise demonstra que menos da metade estão com bons níveis de satisfação com apenas 48% (notas 4 e 5), comparado como número de insatisfeitos (28%, notas 1 e 2), gera um alarme sobre a aplicação de QVT no ambiente empresarial.

Questão 19 - Qualidade de vida no trabalho



5 Considerações finais

Perante as discussões e estudo analisados, foi possível entender sobre a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e os benefícios que suas práticas geram aos colaboradores e as organizações. Com essa pesquisa bibliográfica foi possível constatar que a boa gestão da QVT é essencial para tornar-se um ambiente empresarial mais saudável e engajado, com ganhos bilaterais entre empresa e empregador.

Os resultados mostram que alguns fatores como boas condições de trabalho, segurança, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional tem peso significativo no bem-estar dos colaboradores. Pequenas empresas, especialmente em regiões interioranas, enfrentam desafios adicionais devido à escassez de informação e recursos, mas ainda assim podem adotar estratégias eficazes para melhorar a QVT.

Entre as estratégias sugeridas, as que têm maior destaque são incentivos ao desenvolvimento profissional, programas de saúde, condições físicas do ambiente de trabalho, remuneração adequada. Essas, são algumas ações que além de beneficiar os colaboradores, beneficiam também a produtividade e retenção de talentos da empresa, fortalecendo a competitividade da organizacional.

Os objetivos deste estudo foram atingidos, pois foi possível identificar a relação entre desafios e oportunidades da QVT dentro das empresas. A pesquisa revelou que mesmo que está tendo uma onda maior de conscientização e busca sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, ainda há limitações e muito a ser feito para garantir que as ações sejam aplicadas com eficácia.

Por último, o presente estudo endossa a importância em dar continuidade na indagação e pesquisa sobre QVT, buscando novas abordagens e soluções atuais que possam ser usadas nas organizações em seus diversos segmentos. A melhoria das condições de trabalho deve ser uma prioridade constante dentro das empresas, sendo que seus impactos vão além dos limites corporativos e refletem diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores.

Referências

BARRETO, Nathalia Pedro Marcelino; VIEIRA, Patrícia Loes da Costa. **Síndrome de burnout** – um estudo sobre suas causas nos colaboradores e a respectiva responsabilidades das empresas alvo - S.P, 2020. Trabalho de conclusão de curso. (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial). Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, 2020.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: aspectos psicológicos e organizacionais. São Paulo: Atlas, 1996.

HOSPITAL SANTA MÔNICA. **Aumento de 38% nos afastamentos por transtornos mentais no trabalho**: um desafio para o mundo corporativo. Disponível em: <<https://hospitalsantamonica.com.br/aumento-de-38-nos-afastamentos-por-transtornos-mentais-no-trabalho-um-desafio-para-o-mundo-corporativo/>>. Acesso em: 5 de jul. 2024.

MELLO, J. A. V. B.; JESUS, R. H. G.; MELLO, A. J. R. (s.d.). As dimensões da qualidade de vida no trabalho expressas nas diretrizes organizacionais: um estudo sob a perspectiva de Walton. **Revista Brasileira de**

Qualidade de Vida, 7(1), p. 38-47.

PEREIRA, M. N.; TREVELIN, A. T. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: a importância das pessoas nas organizações. *Interface Tecnológica*, v. 17, n. 1, p. 219-231, 2020.

SANTOS, L. C. R.; ANDRADE, E. L.; WOEHL, S.. Correlação das teorias motivacionais de Maslow e Walton: um estudo de caso em uma empresa do ramo calçadista de Curitiba. **Brazilian Journal of Development**, 2015, 1(1), p. 24-42.

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA NO MEIO CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS

Daniel Assis Baliza¹

Luciene da Silva Pereira²

Talita da Silva Azevedo³

Cleverson Pereira Calazans da Silva⁴

1 Introdução

A implantação de uma cultura organizacional voltada à inclusão de pessoas com deficiência pode enfrentar obstáculos, pois o meio corporativo é composto por diversos perfis de pessoas, cada uma com personalidade e níveis de aceitação diferentes. A gestão dessas empresas busca desenvolver conhecimentos que promovam a inclusão e facilitem a interação entre os colaboradores, garantindo que o espaço seja acessível conforme previsto em lei.

A gestão da diversidade como um modelo desafiador da gestão que venha favorecer a inclusão social e destacam a dificuldade das pessoas com deficiência em se inserir no mercado de trabalho, mesmo com a obrigatoriedade da legislação.

As pessoas com deficiência, na maioria das vezes, sentem-se excluídas da sociedade, até mesmo pelo fato de não terem o direito de escolha. No entanto, de acordo com a Lei nº 8.213/91, art. 34, essas pessoas possuem

1 Acadêmico do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE). E-mail: Danielbalizaas@gmail.com

2 Acadêmica do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

3 Acadêmica do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE). E-mail: talytasilva4796@gmail

4 Especialista em Gestão de Pessoas e RH pela Faculdade Vanda Nova do Imigrante – FAVENI. Especialista em Libras – Língua Brasileira de Sinais pela Faculdade FACUMINAS. Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia – FACITE. É professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia – FACITE.

livre escolha e aceitação em ambientes acessíveis e inclusivos, em igualdade com as demais pessoas.

O Censo realizado em 2010 estimava que 24% da população brasileira era composta por pessoas com deficiência. De acordo com o tema abordado, a deficiência sensorial corresponde a um déficit nos órgãos dos sentidos, como visão e audição, que resulta em perda visual ou auditiva. Segundo os dados da Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) de 2013, cerca de 1,1% da população brasileira apresenta deficiência auditiva.

Inserir pessoas com deficiência no mundo do trabalho não é uma tarefa fácil, pois a inclusão ainda enfrenta inúmeros obstáculos. Diante disso, é necessário buscar solução para os desafios que essas pessoas enfrentam ao longo da vida profissional. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as pessoas com deficiência estão menos presentes no meio corporativo em comparação às pessoas sem deficiência, em 2019 a participação de pessoas com deficiência (28,3%) era menos da metade do que entre as pessoas sem deficiência (66,3%).

Com base no que foi apresentado anteriormente, o termo deficiência é bastante abrangente, portanto, busca-se encontrar soluções que consiga amenizar os obstáculos que as pessoas com deficiência sensorial auditiva encontram ao ingressar no meio corporativo da área de Recursos Humano (RH).

É fundamental que a organização esteja plenamente conectada com o colaborador, garantindo que ele se sinta confortável ao ingressar no mundo do trabalho. Diante desse pressuposto, torna-se necessário analisar as lacunas existentes nas práticas de recrutamento, seleção e integração no setor, bem como avaliar os impactos da falta de acessibilidade nos ambientes e na comunicação entre profissionais da área e candidatos. Essa análise possibilita identificar os desafios relacionados à inclusão de pessoas com deficiência sensorial auditiva no meio corporativo de Recursos Humanos (RH).

A pesquisa sobre a inclusão de pessoas com deficiência sensorial auditiva no mercado de Recursos Humanos (RH) foi realizada com base em estudos que demonstram o quanto essa realidade ainda se encontra distante. Diante desse cenário, buscamos promover a presença dessas pessoas no ambiente corporativo, reconhecendo que cada indivíduo possui um diferencial a acrescentar dentro da organização. É de suma importância que sejam tratados da mesma forma que qualquer outro colaborador,

sem limitações impostas, pois tais barreiras acabam gerando ruídos na comunicação e até mesmo preconceitos.

Do ponto de vista acadêmico, este tema foi escolhido por estar relacionado aos desafios enfrentados por colegas com deficiência, os quais impactam negativamente o clima organizacional. Além disso, busca-se promover, de forma contínua, a inclusão desses colaboradores.

A metodologia adotada neste estudo é de caráter exploratório, qualitativo, bibliográfico e documental. É considerada exploratória por desenvolver e esclarecer conceitos e ideias; qualitativa por permitir compreender aspectos subjetivos, também por ser desenvolvida por meio da observação; e, por fim, bibliográfica, por se constituir principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2002).

2 Referencial teórico

2.1 Deficiência

A inclusão no meio corporativo é um tema que, a cada dia, ganha maior destaque nas pautas sociais, políticas e empresariais. Nesse sentido, torna-se de grande importância compreender como esse assunto é percebido e tratado tanto pelos gestores das empresas quanto pelos órgãos competentes, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Vale destacar que o Brasil possui uma legislação específica que estabelece a obrigatoriedade da inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) em empresas com mais de 100 funcionários. Considerando esses dois referenciais, é válido analisar como cada um define e reconhece o conceito de PCDs.

O Decreto nº 6.949 (Brasil, 2009), que promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, considera a pessoa com deficiência:

[...] Aquela que tem impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (p. 1).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por sua vez, considera a pessoa com deficiência aquela:

[...] Cujas perspectivas de obter emprego apropriado, reassumi-lo, mantê-lo e nele progredir são substancialmente reduzidas em virtude de deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla devidamente

reconhecida, agravadas pelas dificuldades locais de inclusão no mundo do trabalho (Secretaria Internacional do Trabalho, 2006, p. 5).

A Constituição de 1988, para promover a inserção de PCDs no mundo do trabalho, dispensou o tratamento diferenciado para indivíduos com deficiência, estabelecendo uma reserva legal de cargos, conhecida como Lei de Cotas. Esta estabelece por meio das Leis nº 8.112 (art. 5º), de 11 de dezembro de 1990. Que estabelece em até 20% o percentual de contratação obrigatória de profissionais com deficiência (e/ou reabilitados) em empresas públicas, e da Lei 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispondo, em seu Art. 93, que o setor privado é obrigado a destinar 2 a 5% de seus postos de trabalho a indivíduos com deficiência, desde que habilitados, de forma proporcional ao número total de empregados: de 100 a 200 empregados - 2%; de 201 a 500 3%; de 501 a 1000- 4% e de 1001 em diante 5% (Brasil, 1990 e 1991).

Entretanto, a inclusão de fato não é efetivamente executada em diversas empresas no que se refere à relação entre as pessoas com deficiência (PCDs) e o mundo do trabalho.

Tendo isso em vista, é notório que algumas organizações ainda se encontram apenas na fase de integração. Em outras palavras, apesar de realizarem contratações, pouco ou nada é feito para incluir esses novos colaboradores, tanto no contexto social quanto na infraestrutura da empresa. Assim, muitas vezes a contratação ocorre apenas para o cumprimento das cotas obrigatórias previstas em lei, sem a real intenção de promover a inclusão dos indivíduos. Esse cenário foi descrito por Pinto e Scatolin (2020, p. 8).

[...] Muitos lugares contratam pessoas com deficiência na busca de andarem dentro da lei. Porém, essas pessoas não possuem a oportunidade de crescimento, sendo colocadas somente em funções que não as permitem o mesmo. Desta forma, vemos que há uma inserção, mas não uma inclusão, que deveria, de fato, acontecer.

Portanto, é perceptível que, apesar de a Lei de Cotas colaborar para que pessoas com deficiência (PCDs) tenham acesso ao mundo do trabalho, ela não exerce grande impacto na efetiva inclusão desses indivíduos nas empresas. Em outras palavras, a Lei de Cotas promove a inserção de PCDs nas organizações, mas não garante sua plena inclusão.

2.2 Deficiência Sensorial Auditiva

O Brasil vem se desenvolvendo e, nesse processo, observa-se um olhar diferenciado, acompanhado de maior preocupação e necessidade de inclusão das pessoas com deficiência sensorial auditiva. O autor, em sua obra, explica esse cenário, destacando os desafios enfrentados e a relevância de políticas que assegurem a participação efetiva desses indivíduos no mundo do trabalho e na sociedade.

Diante dessa realidade, evidencia-se a necessidade de promover a inclusão das pessoas com deficiência no mundo do trabalho. A Constituição Brasileira, por sua vez, possui caráter inclusivo. Essa base constitucional foi essencial para a adoção do modelo social da deficiência, que entende que a deficiência não é uma limitação intrínseca à pessoa, mas sim ao ambiente excludente em que ela vive.

Essa legislação serviu de modelo para a Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) e, posteriormente, foi incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro, garantindo os direitos das pessoas com deficiência. Baseados em documentos magnos, diversos mecanismos foram criados para garantir direitos às pessoas com deficiência, visando minimizar os impactos das limitações. Um desses mecanismos encontra-se na política de saúde e reabilitação, que busca assegurar condições adequadas de atendimento, tratamento e inclusão social.

No âmbito do direito à educação, destaca-se a importância da acessibilidade escolar como condição essencial para garantir a inclusão das pessoas com deficiência. A acessibilidade deve estar presente tanto na infraestrutura física das instituições de ensino quanto nos recursos pedagógicos e comunicacionais, assegurando igualdade de oportunidades e participação plena no processo educativo.

A dialética entre o direito à igualdade e o direito à diferença na educação escolar como dever do Estado e direito do cidadão não é uma relação simples. De um lado, é preciso fazer a defesa da igualdade como princípio de cidadania, da modernidade e do republicanismo. A igualdade é o princípio tanto da não-discriminação quanto ela é o foco pelo qual homens lutaram para eliminar os privilégios de sangue, de etnia, de religião ou de crença. Ela ainda é o norte pelo qual as pessoas lutam para ir reduzindo as desigualdades e eliminando as diferenças discriminatórias. Mas isto não é fácil, já que a heterogeneidade é visível, é sensível e imediatamente perceptível o que não ocorre com a igualdade. Logo, a relação entre a diferença e a heterogeneidade é

mais direta e imediata do que a que se estabelece entre a igualdade e a diferença (Cury, 2002, p. 255).

A legislação exige adaptação dos espaços públicos e privados, implantando padrões técnicos de acessibilidade, transporte e comunicação.

- Direito ao transporte: garantia de acessibilidade para o uso seguro e autônomo dos serviços de transporte coletivo terrestre, aquaviário e aéreo, que abrange, além dos veículos, terminais, estações, pontos de parada e vias principais de acesso. Isso é de responsabilidade dos municípios (transporte coletivo municipal), dos estados (intermunicipal e metropolitano) e do governo federal (interestadual e internacional). - Direito às isenções fiscais e ao financiamento: isenção de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) na compra de automóveis novos de fabricação nacional por pessoas com deficiência física, visual, intelectual e autistas ou por seus representantes legais. Já a isenção de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) está restrita aos condutores habilitados – quem têm Carteira Nacional de Habilitação – que utilizam veículos adaptados. Os financiamentos de automóveis de fabricação nacional também são liberados do IOF (Imposto sobre Operações Financeiras).

- Direito à acessibilidade: a 8 Convenção da ONU, ratificada em nosso ordenamento jurídico com força de norma constitucional, considera a falta de acessibilidade uma espécie de discriminação, uma vez que são os ambientes que impedem a plena e efetiva participação das pessoas com deficiência na sociedade em igualdade de oportunidades com as demais. Para que as pessoas com deficiência possam gozar do direito à liberdade de ir-e-vir, elas precisam de um meio físico adequado que garanta acesso seguro. O Brasil tem legislação específica que garante o direito à acessibilidade e prevê a adequação das vias e dos espaços públicos, no mobiliário urbano, na construção e na reforma de edifícios, nos meios de transporte e de comunicação e do acesso à informação. São a Lei Federal nº 10.098/2000 e o Decreto nº 5.296/2004 que a regulamentam. Por meio de adaptações como rampas de acesso, banheiros acessíveis, pisos podotáteis, guias rebaixadas, sinais visuais e sonoros, entre outros, o acesso ao meio físico fica garantido. Em relação à comunicação e à informação, websites acessíveis, que atendam às pessoas com deficiência visual, e programas de televisão com legenda oculta, janela com intérprete de Libras e a descrição e narração em voz de cenas e imagens (áudio descrição) que possibilitam que pessoas cegas e surdas acompanhem a programação (Schwarz; Haber, 2009, p. 37-39).

Mesmo com uma Constituição que favorece os direitos das pessoas com deficiência sensorial auditiva, o preconceito e o desentendimento

sempre existiram, uma vez que essas pessoas, historicamente, foram vistas como diferentes ou anormais.

[...]. É histórico o estigma e a repulsa ou, pelo menos, a distância da sociedade para com aqueles que necessitam de uma prestação estatal diferenciada, por causa de deficiência, sendo que eles acabam sendo vistos como pessoas à margem da sociedade ou como fardo social. Formou-se uma cultura de exclusão da pessoa com deficiência desde os tempos mais remotos (Rothenburg, 2006, p. 394).

O deficiente sensorial auditivo inicia seu processo de inclusão no meio familiar, passando por etapas de adaptação e aprendizado que se estendem, posteriormente, à sua primeira experiência externa: o ambiente escolar. Esse direito é assegurado pela Constituição Federal, que garante a todos o acesso à educação e a igualdade de condições para o exercício pleno da cidadania.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988).

E nasce diante da necessidade a primeira escola de surdos no Brasil conforme o autor relata.

[...] em 1857 foi fundada a primeira escola para surdos no Brasil, sob a lei 939 o Instituto dos Surdos-mudos, hoje Instituto Nacional da Educação de Surdos (INES). Foi a partir deste instituto que surgiu a Língua Brasileira de Sinais, LIBRAS (Diniz, 2010, p. 21).

Sobre isto, Salles et. al (2004, p. 24), menciona:

[...] A LIBRAS é adotada de uma gramática constituída a partir de elementos Constitutivos das palavras ou itens lexicais e de um léxico que se estruturam a partir de mecanismos fonológicos, morfológicos, sintáticos e semânticos que apresentam também especificidades, mas seguem também princípios básicos gerais. É adotada também de componentes pragmáticos convencionais codificados no léxico e nas estruturas da LIBRAS e de princípios pragmáticos que permitem a geração de implícitos sentidos metafóricos, ironias e outros significados não literais. A LIBRAS é a língua utilizada pelos surdos que vivem em cidades do Brasil, portanto não é uma língua universal.

O Deficiente sensorial auditivo enfrenta seu primeiro desafio:

[...] A primeira barreira que o indivíduo surdo encontra é a comunicação, que configura uma situação de restrição que pode desencadear conflitos no contato social. As empresas, por sua vez, devem primar pelo respeito ao princípio constitucional do valor social do trabalho e da livre

iniciativa, para que se implementem a cidadania plena e a dignidade do trabalhador com ou sem deficiência e o que diz o art. 1º e 170º da Constituição Federal (Sassaki, 2006, p. 67).

Enfim, ao tratarmos da deficiência sensorial auditiva, é fundamental reconhecer que cada pessoa possui necessidades e experiências únicas. Promover a inclusão significa respeitar a individualidade e oferecer suporte adequado, como a disponibilização de recursos de acessibilidade, tecnologias assistivas e educação especializada. Além disso, a empatia e a conscientização social são elementos essenciais para a construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva e acolhedora para todos.

2.3 Inclusão na área de Recursos Humanos (RH)

Apesar de existirem meios legais para a entrada de deficientes nas empresas com mais facilidade tal qual o Decreto nº 3.298, ele garante que em empresas com mais de 100 colaboradores obrigatoriamente deve ter de 2% a 5% dos funcionários com algum tipo de deficiência a variar da quantidade de colaboradores. Entretanto em grande parte das empresas a preocupação é apenas contratar para estar conforme a lei pouco ou nada é feito para a inclusão social deles no meio corporativo, isto é evidenciado na pesquisa de campo feito pela revista Psicologia: Teoria e Prática a mesma ao entrevistar 11 profissionais de recursos humanos de diferentes empresas sobre o motivo da contratação de pessoas surdas obtiverem o seguinte resultado.

Apesar de existirem meios legais que facilitam a entrada de pessoas com deficiência nas empresas, como o Decreto nº 3.298, que estabelece a obrigatoriedade de contratação de 2% a 5% de funcionários com algum tipo de deficiência em organizações com mais de 100 colaboradores (percentual variável conforme o número total de empregados), observa-se que, em grande parte das empresas, a preocupação está apenas em cumprir a legislação. Pouco ou nada é feito para promover a inclusão social desses profissionais no ambiente corporativo.

Esse cenário foi evidenciado em pesquisa de campo realizada pela revista Psicologia: Teoria e Prática, a qual entrevistou 11 profissionais de Recursos Humanos de diferentes empresas. Ao serem questionados sobre os motivos da contratação de pessoas surdas, os resultados mostraram que, em muitos casos, a contratação ocorre apenas para atender às exigências

legais, sem que haja efetiva preocupação com a inclusão e valorização desses indivíduos.

[...] Ao serem questionados sobre as razões que motivaram os profissionais de recursos humanos a contratar pessoas com deficiência auditiva para ocupar o quadro de funcionários, nove entrevistados responderam que tal fato se deve à tentativa de cumprir a determinação do Ministério Público do Trabalho. Dois entrevistados responderam que essa ação tem como objetivo a promoção da inclusão social (Santos et. al, 2013, p. 9).

Outro aspecto que é de grande relevância é a preparação dos líderes e funcionários que lidam com pessoas surdas, como dito antes por diversas vezes o indivíduo surdo não é incluindo no ambiente corporativo por não conseguir se comunicar com colegas de trabalho e até mesmo com seus líderes o que provoca um distanciamento entre o funcionário com surdez e os demais, esta falta de preparação pode ser evidenciada na pesquisa citada anteriormente, “[...] Quanto à preparação dos líderes e funcionários ouvintes que trabalham com pessoas com surdez de grau severo a profundo, os dados indicam que, dos 11 entrevistados, cinco responderam que há treinamento e quatro responderam que não há” (Santos, et. al, 2013, p. 10).

3 Resultados e discussões

O presente estudo revela que a verdadeira inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) nas empresas ainda enfrenta inúmeras barreiras. Embora a legislação, como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), ofereça amparo legal, os desafios persistentes, sobretudo no tocante à inclusão no ambiente de trabalho, são notáveis. Atualmente, o cenário corporativo tende a se limitar à mera inserção para o cumprimento das cotas.

Conforme demonstrado, muitas empresas priorizam a criação de um ambiente físico adequado o que, sem dúvida, representa um avanço, porém, é escasso o investimento na alteração da cultura organizacional para efetivar a inclusão desses indivíduos. Em diversos casos, PCDs são contratados unicamente para atender à Lei de Cotas, sem que lhes sejam oferecidas oportunidades de crescimento ou adaptações adequadas às suas necessidades.

Outro ponto de destaque é o despreparo de líderes para lidar com esses colaboradores. A comunicação emerge como a principal barreira para o indivíduo surdo no ambiente corporativo. Há uma lacuna significativa

nas práticas de recrutamento, seleção e integração, e a ausência de acessibilidade comunicativa e física impacta diretamente os processos de trabalho e a interação desses profissionais.

A pesquisa aponta que nem todas as empresas oferecem treinamento adequado para líderes e funcionários ouvintes que trabalham com pessoas surdas, o que compromete a inclusão desses indivíduos. Afinal, se não conseguem sequer se comunicar de forma eficaz com seus líderes, como se pode esperar que seus anseios e necessidades sejam atendidos? O texto enfatiza, portanto, a necessidade de transcender o mero cumprimento da lei, promovendo uma cultura de inclusão que valorize o diferencial de cada indivíduo e assegure um tratamento igualitário, livre de preconceitos ou limitações.

A pesquisa proposta visa a identificar e analisar as lacunas existentes para, futuramente, encontrar soluções que mitiguem os obstáculos enfrentados por pessoas com deficiência sensorial auditiva no setor de Recursos Humanos.

Nesse contexto, a empatia e a conscientização são elementos cruciais para a construção de uma sociedade e ambientes de trabalho mais inclusivos. Diante de tudo o que foi relatado, com base nas pesquisas realizadas, foi possível compreender cada desafio vivenciado pelos colaboradores nessas situações constrangedoras. Com este estudo, pretende-se contribuir para que o número de pessoas com deficiência no ambiente corporativo cresça e que encontrem espaços de trabalho verdadeiramente acessíveis e acolhedores.

4 Considerações finais

A inclusão de pessoas com deficiência sensorial auditiva no ambiente organizacional, especialmente na área de Recursos Humanos, tem evoluído ao longo dos anos. Apesar das inúmeras barreiras ainda existentes, avanços significativos vêm sendo alcançados. Entre os principais desafios estão a escassez de oportunidades, a falta de profissionais capacitados para promover a interação entre gestores e candidatos e/ou colaboradores, a ausência de práticas inclusivas e a carência de acessibilidade, entre outros fatores. Promover a inclusão dessas pessoas exige o fortalecimento de uma cultura organizacional diversa, pautada na equidade dos processos e voltada para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo, que minimize conflitos e favoreça bons resultados.

Apesar da obrigatoriedade legal, observam-se diversos obstáculos impostos pelas organizações desde as etapas iniciais do processo seletivo até a efetivação da contratação. Frequentemente, essas barreiras estão presentes nas práticas de recrutamento, seleção e integração.

A falta de acessibilidade, captação dos colaboradores como profissionais capacitados e mecanismos eficazes de comunicação também contribui significativamente para essas dificuldades. Percebe-se que muitas empresas buscam apenas cumprir a legislação ao incluir profissionais com deficiência auditiva, mas não aplicam de forma adequada práticas assertivas, treinamentos específicos, recursos de acessibilidade e estratégias de comunicação adaptadas. Isso leva esses colaboradores a se sentirem inseguros e, muitas vezes, incapazes de desempenhar suas funções com confiança.

Diante desse cenário, é fundamental que a iniciativa privada promova uma cultura organizacional inclusiva, com estratégias que fortaleçam a estrutura interna da empresa e contribuam para o desenvolvimento de uma mentalidade social voltada para um mundo de trabalho justo e igualitário para todos.

Referências

BRASIL. **Constituição:** República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: planalto.gov.br.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso: 14 de mai. 2026.

CURY, C. R. J. A educação básica como direito. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 134, p. 293-303, Mar-Ago. 2008.

DINIZ, Heloise Gripp. **A história da Língua de Sinais Brasileira (Libras):** um estudo descritivo de mudanças fonológicas e lexicais. 2010. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de

Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Linguística. Florianópolis, SC, 2010.

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

PINTO, Silvana Regina. SCATOLIN, Henrique Guilherme. Os desafios da inserção de deficientes no Mercado de Trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 06, Vol. 02, pp. 131-148.

ROTHENBURG, Walter Claudius et. al. O Ministério Público e a pessoa portadora de deficiência: limites e possibilidades. In: **A proteção da pessoa portadora de deficiência: um instrumento de cidadania**. Bauru: Instituição Toledo de Ensino de Bauru, 2006.

SALLES, H. M. M. L. et. al. Ensino de Língua Portuguesa para Surdos, vol. 1. **Caminhos para a prática pedagógica**, Programa Nacional de Apoio à Educação dos Surdos, 2004.

SANTOS, Thalita Mara, Vieira, Lídia Cristiane, Alves Faria Cleyciane . Deficiência auditiva e mercado de trabalho: uma visão de empregadores da cidade de Uberlândia-MG. **Psicologia: Teoria e Prática** [em línea]. 2013, 15(2), 92-103

SASSAKI, R.K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. 1. ed. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SCHWARZ, Andrea. HABER, Jaques. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: social, 2009.

SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho**: Repertório de recomendações práticas da OIT. Tradução de Edilson Alkmin Cunha; revisão técnica de João Baptista Cintra Ribas. 1. ed. rev. Brasília: OIT, 2006.

UMA NOVA PERSPECTIVA PARA O TRABALHO: INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA

Davi Moreira Santos Neves¹

Lucas Natan Nunes Medeiros²

Ytallo de Oliveira Matos³

Cleverson Pereira Calazans da Silva⁴

1 Introdução

A inclusão de colaboradores com deficiência auditiva no ambiente de trabalho é um tema de crescente relevância em um mundo cada vez mais comprometido com a diversidade e a igualdade. A deficiência auditiva, que pode variar de leve e até mesmo a profunda, afeta a capacidade de comunicação de milhões de pessoas em todo o mundo. No contexto corporativo, a inclusão dessas pessoas não só promove um ambiente de trabalho mais justo e acolhedor, mas também traz benefícios significativos para as organizações, como a diversificação de talentos e perspectivas.

A diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente empresarial representam fatores essenciais para o fortalecimento das práticas organizacionais e para a construção de uma sociedade mais justa. Entre os diferentes tipos de deficiência, a auditiva merece atenção especial, uma vez que a comunicação é elemento central das relações de trabalho. Nesse contexto, compreender em que medida a comunicação empresarial pode contribuir para a inclusão e acessibilidade de colaboradores com deficiência auditiva torna-se um ponto-chave para o desenvolvimento de ambientes mais equitativos e produtivos. A adoção de estratégias de comunicação inclusivas, como o uso de intérpretes de Libras, legendas

1 Acadêmico do 8º Semestre do Curso de Bacharelado em Administração (FACITE).

2 Acadêmico do 8º Semestre do Curso de Bacharelado em Administração (FACITE).

3 Acadêmico do 7º Semestre do Curso de Bacharelado em Administração (FACITE).

4 Especialista em Gestão de Pessoas e RH pela Faculdade Vanda Nova do Imigrante – FAVENI. Especialista em Libras – Língua Brasileira de Sinais pela Faculdade FACUMINAS. Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia – FACITE. É professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia – FACITE.

em tempo real e tecnologias assistivas, incluindo sistemas de alerta visual e aplicativos de transcrição automática, pode ampliar significativamente a integração, a eficiência e a satisfação desses colaboradores. Além disso, treinamentos regulares sobre comunicação inclusiva e sensibilização de equipes são fundamentais para promover empatia, reduzir barreiras e fortalecer a convivência no ambiente de trabalho. Dessa forma, este estudo busca analisar como a comunicação empresarial pode favorecer a inclusão e a acessibilidade de pessoas com deficiência auditiva, identificando barreiras existentes, avaliando práticas atuais, propondo melhorias e investigando o impacto dessas ações sobre a experiência e o desempenho dos colaboradores.

Do ponto de vista técnico e científico, o estudo busca compreender as melhores práticas para a inclusão, destacando o papel das tecnologias assistivas, como softwares de transcrição automática e dispositivos de amplificação sonora, e avaliando políticas voltadas à contratação, capacitação e retenção desses profissionais. Além disso, pretende identificar lacunas nas estratégias organizacionais, sugerindo melhorias que possam fortalecer a acessibilidade e o desempenho das equipes. Sob a perspectiva social, o artigo discute a inclusão de pessoas com deficiência auditiva como um imperativo ético e moral, essencial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. A valorização da diversidade é analisada como um fator que impulsiona a criatividade, a inovação e o bem-estar no ambiente corporativo.

No campo acadêmico, o estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre inclusão e acessibilidade, oferecendo subsídios para futuras pesquisas e para a formação de profissionais mais conscientes e preparados para promover práticas inclusivas. Assim, o artigo busca reforçar a importância da inclusão das pessoas com deficiência auditiva como um elemento transformador nas organizações e na sociedade.

2 Deficiência auditiva e mercado de trabalho

A inclusão de pessoas com deficiência auditiva no mercado de trabalho é um tema relevante e atual que envolve questões legais, sociais e organizacionais. Segundo Santos, Vieira e Faria (2013), as empresas em Uberlândia-MG enfrentam desafios na efetiva inclusão desses colaboradores, mesmo cumprindo a legislação de contratação. A falta de ações efetivas de inclusão, como a garantia de acesso à comunicação e às

relações sociais no ambiente de trabalho, pode prejudicar a integração e o desenvolvimento profissional dessas pessoas.

A comunicação é apontada como um dos principais obstáculos, especialmente em eventos e treinamentos, onde a presença de intérpretes de Libras é fundamental para garantir a participação plena dos funcionários surdos. Além disso, a falta de preparo dos empregadores em compreender as capacidades, limitações e necessidades das pessoas com deficiência auditiva pode gerar resistência à sua contratação, impactando sua inserção e permanência no mundo do trabalho. Conforme evidencia Santos, Vieira e Faria (2013) da Universidade de Uberlândia-MG.

Os autores vêm dizer ainda, que os resultados da pesquisa revelam a importância de uma postura ativa e transformadora por parte da família, do Estado e das empresas na promoção da inclusão social e profissional das pessoas com deficiência auditiva. É fundamental que os empregadores ofereçam treinamentos adequados para líderes e colaboradores ouvintes, visando facilitar a interação e a integração desses funcionários no ambiente de trabalho.

Em suma, a inclusão de pessoas com deficiência auditiva no mundo do trabalho requer não apenas o cumprimento da legislação, mas também a implementação de ações efetivas que promovam a igualdade de oportunidades, o respeito à diversidade e a valorização das habilidades de cada indivíduo, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e acolhedores.

2.1 A inserção da pessoa com deficiência auditiva

Araújo e Silva (2022) abordam a importância da inclusão de pessoas com deficiência auditiva no mercado de trabalho, destacando as dificuldades enfrentadas por esses indivíduos. A Lei nº 8.213/91, que estabelece a inclusão de pessoas com deficiência nas empresas, é mencionada como um marco legal nesse contexto. No entanto, Araújo e Silva (2022), ressaltam a falta de conhecimento por parte dos contratantes sobre como inserir e integrar efetivamente essas pessoas nas equipes de trabalho, evidenciando a necessidade de superar barreiras humanas, como preconceitos e estereótipos.

A pesquisa bibliográfica realizada pelos autores revela que, apesar dos avanços legislativos, ainda existem desafios significativos a serem superados no que diz respeito à inclusão de pessoas com deficiência

auditiva no mundo do trabalho. As barreiras humanas, como o preconceito e os estereótipos, são apontadas como obstáculos que dificultam a plena integração desses indivíduos nas organizações.

Diante desse cenário, Araújo e Silva (2022, p. 2) destacam a importância de as empresas adotarem práticas inclusivas e de promoverem um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e a igualdade de oportunidades. Além disso, ressaltam a necessidade de conscientização e sensibilização dos gestores e colaboradores em relação às questões relacionadas à deficiência auditiva, visando criar um ambiente mais acolhedor e acessível para todos os profissionais.

Portanto, o artigo enfatiza a importância de superar as barreiras existentes e de promover a inclusão efetiva de pessoas com deficiência auditiva no mundo do trabalho, destacando a necessidade de mudanças de mentalidade e de práticas organizacionais para garantir a plena participação e contribuição desses profissionais no ambiente laboral.

2.2 A inclusão no mundo do trabalho

A inclusão de pessoas com deficiência auditiva no mundo do trabalho é um tema relevante e atual que envolve questões de diversidade, igualdade de oportunidades e responsabilidade social empresarial. A contratação de pessoas com deficiência pode aprimorar a imagem interna e externa das empresas, demonstrando compromisso com a inclusão e a valorização da diversidade.

De acordo com Sasaki (1997), a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho deve ser vista sob uma perspectiva inclusiva, que vai além do cumprimento de cotas e envolve a promoção de práticas que valorizem as habilidades e potencialidades desses profissionais. Além disso, é importante destacar a importância de compreender e respeitar a cultura surda, reconhecendo as diferenças e promovendo um ambiente de trabalho inclusivo.

A legislação brasileira também desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho. A Lei de Cotas (Lei 8.213/1991) estabelece a obrigatoriedade de as empresas reservarem uma porcentagem de vagas para pessoas com deficiência, contribuindo para a redução do preconceito e a promoção da igualdade de oportunidades.

Diante dessas considerações teóricas, o estudo de caso realizado por Fernanda Cruzzeta busca analisar a inclusão de pessoas com deficiência auditiva em uma Instituição de Ensino Superior, visando compreender os impactos dessa prática para a organização, os empregados e a sociedade. A metodologia qualitativa adotada na pesquisa permite uma análise aprofundada das experiências e percepções dos participantes, contribuindo para a construção de conhecimento e a promoção de práticas inclusivas no mercado de trabalho.

2.3 Surdos no mundo do trabalho

O artigo “Surdos no Mercado de Trabalho” da FATEC MAUÁ, Bedin e Barreiro (2022) aborda a importância da inclusão dos surdos no mercado de trabalho, destacando a necessidade de criar certificações que evidenciem a responsabilidade das empresas na inclusão desses profissionais. Propõe-se a implementação de um selo que não apenas reconheça a inclusão dos surdos, mas também ofereça vantagens fiscais e sociais às organizações, incentivando práticas inclusivas e um ambiente de trabalho ético e diverso.

A pesquisa realizada com surdos profundos que atuam em diversas áreas, como construção, recursos, energia, transporte, educação, automobilística e tecnologia, revela a importância de compreender a vivência desses profissionais no ambiente corporativo. As entrevistas destacam a necessidade de adaptações na comunicação e a ocorrência de preconceito em algumas situações, ressaltando a importância de promover um ambiente de trabalho inclusivo e livre de discriminação (Bedin; Barreiro, 2022).

No contexto legal, a Constituição de 1988 estabelece a dignidade da pessoa humana e os valores do trabalho e da livre iniciativa como direitos fundamentais. Além disso, garante a liberdade de exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, desde que atendidas as qualificações profissionais necessárias. Esses princípios fundamentais respaldam a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e reforçam a importância de promover a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos.

A história da comunicação dos surdos remonta à antiguidade, com relatos de esforços para compreender e integrar os surdos na sociedade. A criação de escolas e instituições para a comunidade surda ao longo dos séculos evidencia a evolução no entendimento e na valorização da

comunicação desses indivíduos. No entanto, ainda há desafios a superar, especialmente no ambiente empresarial, onde a inclusão e a adaptação das empresas são essenciais para garantir a participação plena dos surdos no mercado de trabalho (Bedin; Barreiro, 2022).

Por meio de uma abordagem qualitativa, o estudo de caso realizado com surdos profundos na Região Metropolitana de Campinas destaca a importância da coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas em Libras. A pesquisa busca compreender o cotidiano laboral desses profissionais, os desafios enfrentados no ambiente corporativo e a necessidade de promover a inclusão e a igualdade de oportunidades para as pessoas surdas no mercado de trabalho.

3 Procedimentos metodológicos

Para a realização do artigo científico, foram utilizados os seguintes procedimentos: O levantamento bibliográfico, onde analisamos a literatura existente sobre comunicação empresarial, focando na inclusão e acessibilidade de colaboradores com deficiência auditiva. A pesquisa documental, para investigar políticas, legislações e normas técnicas relacionadas à acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência auditiva no ambiente de trabalho. E a análise de dados, na qual aplicamos métodos qualitativos e quantitativos para avaliar os dados coletados durante o levantamento bibliográfico e pesquisa documental.

4 Resultados e discussões

A análise dos estudos utilizados como referencial bibliográfico demonstra que, apesar dos avanços legais e conceituais em torno da inclusão, ainda existem desafios significativos para a plena integração de pessoas com deficiência auditiva no ambiente de trabalho. O estudo de caso apresentado por Cruzeta (2012), realizado em uma Instituição de Ensino Superior, evidencia que a presença de intérpretes de Libras e o uso de tecnologias assistivas são fatores determinantes para o engajamento e o desempenho dos colaboradores surdos. A pesquisa revelou também que a ausência de tais recursos dificulta a comunicação e pode gerar isolamento social e profissional.

De forma complementar, a pesquisa de Santos, Vieira e Faria (2013) confirma que muitas empresas ainda restringem a inclusão de pessoas com

deficiência auditiva ao cumprimento de exigências legais, sem investir em políticas contínuas de acessibilidade e capacitação. A falta de preparo dos gestores e colegas de trabalho resulta em barreiras comunicacionais que comprometem a produtividade e o sentimento de pertencimento desses profissionais. Assim, o estudo reforça a necessidade de treinamentos periódicos e programas de sensibilização voltados à comunicação inclusiva.

Autores como Araújo e Silva (2022) reforçam a ideia de que a inclusão efetiva depende não apenas de infraestrutura tecnológica, mas principalmente da mudança de atitudes e mentalidades. A pesquisa bibliográfica conduzida por essas autoras destaca que o preconceito e os estereótipos ainda são as principais barreiras enfrentadas pelos profissionais surdos, limitando seu desenvolvimento e reconhecimento dentro das organizações.

Já o estudo de Bedin e Barreiro (2022) amplia essa discussão ao propor a criação de certificações e selos de inclusão, reconhecendo empresas comprometidas com práticas acessíveis. Essa abordagem, além de promover responsabilidade social, pode gerar vantagens competitivas e reputacionais para as empresas que adotam políticas inclusivas reais. As entrevistas realizadas com profissionais surdos mostraram que a implementação de intérpretes, legendas e aplicativos de transcrição automática favorece o desempenho e a motivação no trabalho, além de reduzir casos de discriminação.

5 Considerações finais

Em síntese, a análise das obras revela que a inclusão de pessoas com deficiência auditiva no ambiente de trabalho é viável e benéfica tanto para os colaboradores quanto para as empresas, desde que haja investimento contínuo em tecnologias assistivas, capacitação profissional e mudança cultural. As organizações que priorizam a comunicação inclusiva colhem resultados positivos em inovação, clima organizacional e desempenho coletivo.

A partir da análise realizada, observa-se que os objetivos propostos no presente estudo foram amplamente contemplados. A compreensão sobre como a comunicação empresarial pode contribuir para a inclusão e acessibilidade de colaboradores com deficiência auditiva foi alcançada por meio da integração teórica e da análise dos estudos de caso apresentados. Verificou-se que a comunicação é o eixo central da inclusão e que a ausência

de recursos comunicacionais adequados representa uma das maiores barreiras enfrentadas por esses profissionais.

No que diz respeito à análise das práticas de inclusão, constatou-se que muitas empresas ainda se limitam ao cumprimento legal da Lei nº 8.213/91, sem desenvolver ações que assegurem a verdadeira integração. No entanto, estudos como os de Cruzzeta (2012) e Bedin e Barreiro (2022) evidenciam avanços importantes em instituições que adotam práticas ativas de acessibilidade e sensibilização, confirmando a possibilidade real de ambientes corporativos mais inclusivos.

Quanto à identificação de tecnologias assistivas, foi possível reconhecer que o uso de intérpretes de Libras, legendas em tempo real e aplicativos de transcrição automática são ferramentas eficazes para melhorar a interação e a autonomia dos colaboradores surdos. Esses recursos, aliados a sistemas de alerta visual e treinamentos de comunicação inclusiva, demonstram impacto direto na produtividade e na satisfação dos funcionários.

A avaliação dos treinamentos e das ações de sensibilização mostrou que, embora ainda pouco difundidas, essas práticas têm efeito positivo na redução de barreiras atitudinais e na promoção da empatia entre os colaboradores. O investimento em programas educativos contínuos contribui para a consolidação de uma cultura organizacional mais justa e acessível.

Por fim, conclui-se que a inclusão de pessoas com deficiência auditiva no ambiente de trabalho é um processo que exige comprometimento coletivo, investimento em comunicação inclusiva e constante revisão de práticas empresariais. O estudo reforça que, quando a diversidade é valorizada de forma genuína, as empresas não apenas cumprem seu papel social, mas também se tornam mais inovadoras, humanas e competitivas.

Referências

ARAÚJO, Alessandra Evelyn Biff; SILVA, Bianca Evangelista. **A Inserção da Pessoa com Deficiência Auditiva no Mercado de Trabalho**. UFMS. 2022.

BEDIN, Maria Camila; BARREIRO, Stéfany Navarro. **Surdos no Mercado de Trabalho: Inclusão Excludente ou Exclusão Incluyente?**. XIII FATECLOG. São Paulo. 2022

BRASIL. **Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

CRUZZETA, Fernanda. **A Inclusão de Pessoas com Deficiência Auditiva no Mercado de Trabalho:** Um Estudo de Caso. Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE. 2012.

SANTOS, Thalita Mara; VIEIRA, Lídia Cristiane; FARIA, Cleyciane Alves. **Deficiência Auditiva e Mercado de Trabalho:** Uma Visão de Empregadores da Cidade de Uberlândia-MG. Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil. 2013.

SASSAKI, R.K. **Inclusão:** construindo uma sociedade para todos. 1. ed. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

GESTÃO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS EFICAZES NA GESTÃO DE CRISE EM EMPRESAS FAMILIARES

Lorena Rosa Sodré¹

Lurdimilla Pereira de Souza²

Samuel Oliveira Monteiro³

Hilsiany Costa Montalvão⁴

1 Introdução

A gestão de crise em empresas familiares envolve um conjunto de desafios e complexidades que exigem abordagens específicas para garantir a resiliência e continuidade dos negócios. Essas organizações, caracterizadas pela inter-relação entre os interesses familiares e empresariais, necessitam adotar estratégias e práticas de gestão eficazes para enfrentar e superar períodos de instabilidade e turbulência.

A capacidade de planejar estrategicamente, implementar uma governança corporativa robusta e manter uma comunicação eficiente são elementos essenciais para reduzir os impactos negativos das crises. No contexto das empresas familiares, a dinâmica emocional e as relações interpessoais podem tanto fortalecer quanto dificultar a gestão de crises.

A preparação adequada, que inclui a definição clara de papéis e responsabilidades, a construção de estruturas de governança transparentes e a elaboração de planos de sucessão bem delineados, são fundamentais para o enfrentamento eficaz dos desafios. Além disso, a comunicação clara e constante, tanto no âmbito interno quanto externo, desempenha um papel crucial na manutenção da coesão organizacional e na preservação da confiança entre as partes interessadas.

1 Acadêmica do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

2 Acadêmica do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

3 Acadêmico do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

4 Especialista em Docência Universitária (UNICESUMAR); Bacharel em Administração (FACITE). Professora da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE). E-mail: Hilsiany.hc@gmail.com.

Este capítulo explora as diversas estratégias e práticas que empresas familiares podem adotar para gerenciar crises de maneira eficaz, destacando a importância do planejamento estratégico, da governança corporativa e da comunicação eficiente. Ao integrar as perspectivas teóricas e práticas de especialistas da área, busca-se apresentar um panorama abrangente das melhores práticas que podem ser implementadas para assegurar a continuidade e a sustentabilidade das empresas familiares em momentos de adversidade.

Diante dessa temática, surge, como problema de pesquisa, a seguinte questão: Como os interesses familiares impactam na gestão de crise em empresas familiares? A partir dessa problematização, estabelece-se a hipótese de que os interesses familiares impactam negativamente a gestão de crise em empresas familiares, dificultando a tomada de decisões estratégicas eficazes e aumentando a vulnerabilidade da empresa durante períodos de instabilidade.

Portanto, o objetivo da presente pesquisa é compreender como os interesses familiares impactam na gestão de crise em empresas familiares. Como objetivos específicos, busca-se identificar as principais práticas de gestão de crises em empresa familiares e analisar de que maneira as decisões dos gestores podem influenciar a continuidade do negócio.

Neste contexto, pretende-se examinar a gestão de crise em empresas familiares, considerando a influência dos interesses e como essa dinâmica pode impactar na organização, além de propor estratégias para garantir a resiliência e a continuidade dos negócios. Além disso, busca-se oferecer orientações práticas e desenvolver ferramentas específicas, apresentando um conjunto de boas práticas que possam auxiliar as empresas a se prepararem e responderem adequadamente aos desafios, promovendo, assim, um ambiente organizacional mais resiliente e capaz para lidar com as possíveis crises.

A metodologia utilizada envolve a coleta de dados bibliográficos, utilizando livros, artigos, teses e dissertações. A seleção da literatura foi realizada com critérios de inclusão e exclusão bem definidos, seguida por uma análise sistemática. As informações foram examinadas por meio de técnicas de análise de conteúdo, codificação, síntese e discussão crítica dos textos. Esta capítulo visa fornecer orientações práticas e aplicáveis para empresas familiares, ajudando-as a implementar estratégias eficazes de gestão de crises, contribuindo assim para sua sustentabilidade e resiliência no mercado.

2 Referencial teórico

A gestão de crises em empresas familiares constitui um tema de grande relevância no campo da gestão empresarial, especialmente em razão da complexidade adicional que a intersecção entre relações familiares e empresariais introduz. Essas organizações enfrentam desafios únicos que podem ser intensificados em períodos de instabilidade, exigindo abordagens estratégicas capazes de garantir resiliência organizacional e a continuidade dos negócios. Esse contexto torna-se fundamental, inicialmente, compreender o conceito de empresa familiar, a fim de estabelecer uma base teórica adequada para a análise dessa temática.

Portanto, compreende-se que empresa se constitui como uma organização estruturada a partir de padrões hierárquicos e normativos que orientam seu funcionamento. Conforme destaca Vidigal:

O conceito moderno de empresa, com hierarquia, normas e tudo mais que caracteriza uma empresa como a vemos hoje, nasceu provavelmente com a Revolução industrial no século XIX. Mas mesmo antes disso o embrião já existia qualquer artesão que tinha sua oficina em casa, com seus auxiliares, e que passava seu ofício de pai para filho, podia ser considerado uma empresa familiar (Vidigal, 1996, p. 15).

Contudo, segundo Lodi (1993, p. 6), a empresa familiar emerge, em geral, com a segunda geração de dirigentes e pode ser definido como “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Bornholdt (2005, p. 45) define que: “A empresa familiar é uma organização onde a propriedade e a gestão estão intrinsecamente ligadas à família, o que traz tanto oportunidades únicas de coesão e compromisso quanto desafios significativos de conflitos emocionais e de interesses”.

A empresa multifamiliar, formada por duas ou mais famílias de origem diferentes, surge a partir da afinidade ou da complementaridade profissional, visto que os filhos dos fundadores envolvidos nessa relação societária terão de criar seu próprio modelo de sociedade, com base em suas capacidades e objetivos, dando lugar, assim a sua própria gestão (Bernhoeft; Passos; Teixeira, 2006, p. 56).

Desse modo, verifica-se que apesar de ser abordado de diferentes maneiras pelos autores, sua compreensão permanece essencial para o entendimento das particularidades dessas organizações.

2.1 Planejamento estratégico

Empresas familiares que dedicam tempo ao planejamento estratégico apresentam maior probabilidade de superar situações de crise. Esse processo envolve o desenvolvimento de planos de contingência específicos para diferentes tipos de crises, como financeiras, de sucessão e operacionais. Além disso, a prática de simulações de crise, que testam a capacidade da empresa de responder a situações adversas, também é uma estratégia recomendada para fortalecer a preparação organizacional em cenários de instabilidade.

Observa-se que empresas que realizam planejamento e se preparam antecipadamente para situações de crises, conseguem responder de forma mais rápida e eficiente quando essas situações ocorrem. A diversificação dos negócios e a profissionalização da gestão são componentes essenciais do planejamento estratégico. Destaca-se que, dentro deste contexto, profissionalização pode ser definida como:

[...] processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (Lodi, 1993, p. 25).

A profissionalização da gestão, por meio da contratação de gestores externos com experiência em gestão de crises, é outra prática relevante para as empresas familiares. Esses gestores trazem uma perspectiva objetiva e focada em resultados, que pode complementar a visão dos líderes familiares. Além disso, a diversificação pode envolver a expansão para novos mercados, a introdução de novos produtos ou serviços, ou até mesmo a aquisição de outras empresas. Essa abordagem contribui para a distribuição dos riscos e a criação de múltiplas fontes de receita, o que pode ser crucial durante períodos de crise.

Empresas que têm uma base diversificada de operações podem encontrar, em determinados segmentos de atuação, a compensação pelas dificuldades enfrentadas em outra, garantindo, assim, uma maior estabilidade financeira e operacional.

Um dos fatores que contribuem para a falência de muitas empresas familiares é a falta de compreensão acerca do que realmente envolve o

processo de profissionalização da gestão, assim como sugere Bernhoeft (2006, p. 64):

O que destrói muitas das empresas familiares, é a falsa ideia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios.

O planejamento estratégico também deve incluir uma análise detalhada dos riscos potenciais que a empresa pode enfrentar. Esse processo envolve a identificação de ameaças internas e externas, a avaliação dos possíveis impactos decorrentes de diferentes tipos de crises e a preparação de respostas específicas para cada cenário identificado.

2.2 Governança corporativa

A governança corporativa desempenha um papel crucial na mitigação de crises em empresas familiares. Estruturas de governança bem definidas contribuem para evitar conflitos e garantir a continuidade do negócio. Neste contexto, a criação de conselhos de família e comitês de crise, que podem mediar conflitos e alinhar os objetivos familiares e empresariais, é uma forma recomendada para ter um controle dos eventos ocorridos no âmbito da organização. Além disso, a formalização dessas estruturas através de estatutos e regulamentos é fundamental para assegurar que todos os processos de tomada de decisão e resolução de conflitos ocorram de forma clara e eficaz.

Os protocolos familiares constituem uma ferramenta importante defendida por Vidigal (1996). Esses documentos têm como objetivo formalizar as regras de convivência e gestão entre os membros da família, abordando aspectos como sucessão, políticas de dividendos e critérios para a contratação de familiares na empresa. Dessa forma, os protocolos familiares ajudam a reduzir conflitos internos e melhoram a coesão entre os membros da família, facilitando, consequentemente, a gestão de crises.

A governança corporativa eficaz também envolve a criação de um conselho de administração ativo e comprometido. Esse órgão deve contar com a participação de membros da família e, preferencialmente, de conselheiros externos, capazes de trazer uma perspectiva mais objetiva e com experiência na gestão de crises. A inclusão de conselheiros externos pode

ajudar a equilibrar os interesses da família com os interesses do negócio, minimizando conflitos e promovendo a estabilidade organizacional.

Ao considerar os desafios e a complexidade de uma empresa familiar, Vidigal (1996, p. 29) menciona que:

As empresas tendem a seguir um modelo pré-existente, isto é, existe um padrão histórico: tipicamente a empresa tem uma fase inicial de crescimento e expansão sob a direção de seu criador. Em seguida, vem a segunda geração, que pode se chamar de 'administradores de sucesso'. Nessa fase a empresa continua indo bem, tendo lucro, pode até ser líder de mercado, mas deixou de inovar. Os gestores estão satisfeitos, não pensam em mudar nada numa fórmula que deu certo. A terceira geração é a dos 'administradores da estagnação'. Nesta fase a empresa está em decadência, surgiram concorrentes mais competentes e criativos, com produtos ou serviços melhores, e os gestores não conseguem fazer nada para mudar essa rota de declínio, que tipicamente vai acabar com a empresa sendo absorvida por outro, ou quebrando.

Outrossim, entende-se que uma governança corporativa bem-sucedida também exige a clareza na definição de papéis e responsabilidades dentro da empresa. Isso inclui a definição clara das funções dos membros da família envolvidos no negócio, bem como dos gestores externos.

2.3 Comunicação eficiente

A comunicação eficiente constitui um elemento essencial para a gestão de crises em empresas familiares. A transparência e a clareza na comunicação entre membros da família e colaboradores são essenciais para minimizar mal-entendidos e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos. Neste contexto, a criação de canais formais de comunicação, como reuniões periódicas e boletins informativos, configura-se uma prática recomendada. Além disso, a transparência na comunicação constrói um ambiente de confiança e colaboração, essencial para a robustez organizacional em momentos de crise.

As empresas familiares que mantêm uma comunicação aberta e transparente tendem a apresentar melhores resultados no alinhamento dos interesses entre os diferentes envolvidos, bem como na tomada de decisões organizacionais. A clareza na comunicação interna permite que todos os membros da equipe compreendam a situação e colaborem para encontrar soluções, reduzindo as incertezas e aumentando a eficácia das respostas diante cenários de crise. A comunicação eficiente também se estende

ao relacionamento externo com clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Durante crises, manter uma comunicação clara e honesta com esses públicos é fundamental para manter a confiança e fortalecer as relações institucionais.

Quando as empresas adotam políticas de comunicação proativa durante períodos de crises, fornecendo atualizações regulares e transparentes, elas conseguem manter o apoio de seus clientes e parceiros, minimizando, assim, o impacto negativo dessas situações. Além disso, a utilização de tecnologias de comunicação modernas, como plataformas digitais e redes sociais, pode aumentar a eficiência e a rapidez da disseminação de informações.

Outro aspecto que pode ser adotado pelas empresas familiares é a utilização de ferramentas digitais de comunicação, que permitem alcançar um público mais amplo e manter todas as partes interessadas informadas em tempo real.

2.4 Planejamento sucessório

O planejamento sucessório constitui um aspecto fundamental na gestão de crises em empresas familiares. Nesse contexto, o processo de sucessão pode ser considerado um dos momentos mais decisivos para a sobrevivência e continuidade dessas organizações. Por esse motivo, deve ser cuidadosamente planejado, garantindo que o sucessor possua o conhecimento e as competências necessárias para assegurar a continuidade e o êxito do negócio. Bernhoeft (1989, p. 23) afirma que o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado. Segundo o autor, não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos efetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar.

É notório a necessidade de que a próxima geração de líderes esteja preparada para assumir e garantir a continuidade e a resiliência da empresa. A sucessão deve ser vista como um processo contínuo, que inclui a formação, a avaliação e a integração gradual dos sucessores. Um plano de sucessão bem estruturado garante que a empresa tenha gestores preparados para assumir a empresa, especialmente em momentos de crise, minimizando a incerteza e a instabilidade.

O processo de sucessão tem um caráter preventivo e este deve ser feito com pelo menos cinco anos de antecedência. Esse período é fundamental

para analisar as relações entre os membros da família, promover reuniões com o objetivo de discutir e compreender os princípios que orientarão a sucessão, bem como estabelecer e consolidar o compromisso com as regras previamente definidas.

A sucessão é, sim, um processo – ao mesmo tempo em que é o resultado desse processo. Encara-la dessa maneira e se preparar para uma longa duração é o primeiro passo na construção de uma solução bem planejada. Além disso, é importante ver a sucessão como um processo coletivo, que não envolve apenas poucos líderes responsáveis pela definição dos rumos; inclui os membros das gerações para a construção de uma estrutura respeitada e legítima. Ao falarmos sobre sucessão, podemos abordar alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem (Bernhoelf; Passos; Teixeira, 2006, p. 72).

A escolha entre sucessores familiares e gestores externos pode representar um dilema para as empresas familiares. Os sucessores pertencentes à família apresentam a vantagem de possuir maior conhecimento acerca dos valores, da cultura e da história da organização; entretanto, em alguns casos, podem carecer de uma visão mais objetiva ou de experiência suficiente para lidar com situações de crise. Por outro lado, gestores externos podem contribuir com novas perspectivas e competências específicas, que se tornam especialmente relevantes em contextos de instabilidade. Nesse sentido, uma alternativa viável consiste na combinação dessas duas possibilidades: sucessores familiares devidamente preparados e qualificados, atuando em conjunto com gestores externos em posições estratégicas, de modo a fortalecer a capacidade de gestão e a continuidade do negócio.

A transição de liderança deve ser acompanhada por práticas de governança robustas para garantir que o processo seja transparente e bem gerido. Conselhos de administração e comitês de sucessão desempenham um papel vital na supervisão da transição, garantindo que os critérios de seleção sejam objetivos e que os novos líderes estejam preparados para assumir funções importantes.

A transparência no processo de sucessão ajuda a construir confiança entre os membros da família e os colaboradores, reduzindo o potencial para conflitos e aumentando a coesão organizacional. A preparação dos sucessores também envolve a criação de oportunidades de desenvolvimento e aprendizado. Isso pode incluir programas de treinamento, a participação em projetos estratégicos e a exposição a diferentes áreas do negócio.

3 Resultados e discussões

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, verificou-se que, apesar de atuarem em contextos distintos, as empresas familiares apresentam características estruturais e funcionais semelhantes. Entre elas, destaca-se a forte presença de vínculos afetivos entre os membros da família e os colaboradores, algo que pode fortalecer a coesão interna, mas também gerar conflitos na tomada de decisões. Bernhoeft (1989) observa que os laços emocionais influenciam diretamente a organização e podem dificultar a separação entre o racional e o emocional, especialmente no momento de definir critérios e promoções.

Outro ponto relevante é a relação direta entre a história e os valores da família e a identidade das empresas. Essa ligação contribui para a longevidade do negócio, mas também pode dificultar processos de modernização e a adoção de novas práticas de gestão. Nesse sentido, Lodi (1998, p. 5) explica que empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”, ressaltando a importância da conexão contínua entre o negócio e os valores familiares ao longo do tempo.

A dificuldade de profissionalizar a gestão é outro desafio recorrente. Entre os fatores que contribuem para isso estão a resistência à adoção de novos métodos, a centralização das decisões em figuras tradicionais da família e a ausência de um plano sucessório estruturado. Vidigal (1996) afirma que “a empresa familiar apresenta problemas intrínsecos à sua natureza, os quais, em última análise, refletem-se em um ciclo de vida inferior aos de outros tipos de organização”.

Essas informações demonstram que, embora as empresas familiares tenham papel relevante no desenvolvimento local e na preservação de vínculos socioeconômicos, precisam encontrar um ponto de equilíbrio entre tradição e inovação. A presença de membros da família em cargos estratégicos pode ser benéfica quando há preparo técnico e visão de longo prazo. Contudo, pode tornar-se prejudicial quando as decisões são tomadas exclusivamente com base em vínculos emocionais ou em relações hierárquicas familiares, em detrimento de critérios técnicos e estratégicos.

Por fim, a cultura organizacional dessas empresas é fortemente influenciada por valores herdados ao longo de gerações. Essa herança pode ser uma vantagem, desde que acompanhada de práticas modernas de gestão. A combinação entre a manutenção da identidade familiar e a adoção de

estratégias profissionais é vista como um caminho sólido para enfrentar os desafios do mercado e garantir a continuidade dessas organizações.

4 Considerações finais

Diante do estudo realizado, fica evidente que os interesses familiares exercem influência significativa sobre a gestão de crises em empresas familiares, podendo representar tanto um fator de fortalecimento quanto um ponto de fragilidade. A forma como a família define papéis e responsabilidades dentro do negócio é determinante para que decisões estratégicas sejam tomadas de maneira equilibrada, sem que os laços afetivos se sobreponham às necessidades organizacionais.

A pesquisa bibliográfica permitiu identificar práticas fundamentais para melhorar esse cenário, como a implementação de um planejamento estratégico consistente, a promoção de uma comunicação interna transparente e objetiva, a criação de regras formais para a tomada de decisões e o estabelecimento de um plano sucessório bem estruturado. Essas medidas contribuem para que a empresa se mantenha preparada para lidar com períodos de instabilidade sem comprometer sua estrutura e seu desempenho.

Outro aspecto relevante é compreender que a gestão de crises deve ser encarada de forma preventiva. Isso significa adotar estratégias antes que os problemas se manifestem, fortalecendo processos internos e capacitando líderes e colaboradores. Um ambiente que valoriza o diálogo e a cooperação tende a responder melhor a desafios, reduzindo impactos negativos e preservando a harmonia organizacional.

Os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados, pois foi possível compreender de forma mais aprofundada como os interesses familiares influenciam a gestão e, ao mesmo tempo, apontar caminhos para tornar esse ambiente mais equilibrado e sustentável. A análise das fontes consultadas permitiu uma visão ampla das vantagens e fragilidades que compõem a realidade das empresas familiares.

Conclui-se, portanto, que o sucesso e a continuidade dessas organizações dependem de escolhas conscientes, planejamento sólido e da capacidade de conciliar tradição e modernidade. Quando a família reconhece seus limites, adota práticas de gestão profissional e preserva sua identidade sem abrir mão da inovação, a empresa não apenas se fortalece

internamente, mas também amplia suas chances de se manter competitiva e preparada para enfrentar os desafios do mercado.

Referências

BERNHOEFT, R. **Família, Essência e Crescimento: A Perpetuação de Empresas Familiares**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

BERNHOEFT, R. **Sucessão nas Empresas Familiares**. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

BERNHOEFT, J. C. B.; Passos, M. T. L. F.; Teixeira, A. S. A. **Sucessão em Empresas Familiares**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BORNHOLDT, T. **Empresas Familiares: Desafios e Oportunidades**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

LODI, J. B. **Empresas Familiares e Sucessão: Aspectos e Desafios**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar: Gestão, Sucessão e Governança**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES

Luis Eduardo Santos Silva Lima¹

Andreson Corte Ferreira da Silva²

1 Introdução

A Tecnologia da Informação (TI) tem desempenhado papel importante na Tomada de Decisões em organizações, sendo elas grandes ou pequenas. E com o avanço da tecnologia, a quantidade de informações disponíveis para as empresas tem aumentado de forma exponencial, o que faz com que as Tomadas de Decisões sejam complexas e desafiadoras. Nesse contexto, a TI se tornou uma ferramenta essencial para processar, analisar e fornecer informações relevantes para apoiar a Tomada de Decisões em tempo hábil.

Este capítulo tem como objetivo analisar a importância da TI na Tomada de Decisões, destacando como ela pode ajudar as empresas no que tange aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e a melhorar a produtividade.

Conforme o presente o estudo, surgiram as seguintes hipóteses, há falta de objetividade na geração de informações, existe dificuldade dos gestores em aproveitar as informações disponibilizadas para transformá-las em estratégias e de fato existe despreparo para executar as estratégias. Para investigar essas hipóteses, foi utilizada a abordagem fenomenológica, direcionada com estudo de caso que inclui observação e questionários, com perguntas abertas e fechadas, quantitativas e qualitativas. No entanto, o objetivo é compreender os fenômenos que causam o problema e propor

1 Administrador de Empresas formado pela FACITE.

2 Especialista em Docência Universitária (FACITE). Especialista em Gestão de Recursos Humanos (FACITE). Especialista em História Social (Faculdade João Calvino). Bacharel em Teologia (Faculdade Real de Brasília e Faculdade João Calvino). Licenciado em Sociologia (UNIP) e Pedagogia (Faculdade Intervale). Professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE). Coordenador dos Cursos de Administração e Pedagogia da FACITE. E-mail: evangelistacorte@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0419618132601954>

soluções para melhorar a tomada de decisões com base nas informações geradas pela Tecnologia da Informação.

2 Referencial teórico

O gestor de uma empresa independentemente do tamanho da organização, em determinado momento deverá agir eficazmente com uma correta Tomada de Decisão, válido ressaltar que o espaço institucional no que tange aos parâmetros atitudinais, entende-se que as Tomadas de Decisões são quantitativas e/ou qualitativas. Porém, é necessário entender que a Tomada de Decisão corresponde com “[...] um momento em um processo em andamento de avaliação de alternativas para o alcance de um objetivo, no qual expectativas sobre um particular curso de ação impelem o decisor a selecionar o curso de ação que mais provável resulte no atingimento do objetivo” (Harrison, 1999 apud Harrison; Pelletier, 2020, p. 463).

Por via das necessidades as decisões abrangem ações medidas e somadas mediante as quantidades necessárias, envolvendo números significativos de pessoas, pois as decisões requerem atitudes desenvolvidas com pessoas, com métodos e com metodologias desenvolvidas, isto é, somando a essas os meios tecnológicos que são utilizados.

Qualitativas quando busca melhorar os meios, assim como as atitudes desenvolvidas por intermédio das pessoas, assim também como pelos os meios técnicos utilizados. Portanto, o agente das decisões pode e deve criar situações para comparar as vantagens e desvantagens, como resultados estruturantes desenvolvidos conforme a implantação das ações direcionadoras.

A Tecnologia de Informação torna-se uma ferramenta essencial e necessária para as Tomadas de Decisões, ou seja, no que mais corresponde com as questões qualitativas do ambiente empresarial. Portanto, a Tecnologia de Informação trata-se da área do conhecimento que se dedica exclusivamente a apresentar soluções por meio dos recursos abrangidos pelos meios computacionais, que objetiva a produção, acessibilidade, assim como proporciona a comunicação, em suma, a utilização coerente, eficiente e eficaz dos aparelhos tecnológicos.

[...] a tecnologia da informação abrange um conjunto de produtos de hardware e software capazes de coletar, armazenar, processar e acessar números, informações e imagens que servem para realizar o controle

de equipamentos, processos de trabalho, conectar pessoas, funções e escritórios dentro das empresas e até mesmo entre elas que, por sua vez, resultam da implementação da TI através do uso de computadores e também da telecomunicação (Laudon; Laudon, 2011 apud Carvalho, 2014, p. 13).

A Tomada de Decisão envolve identificar o problema, entender as alternativas, agir por meio da implantação e da avaliação dos resultados. O problema deverá ser identificado, compreendido e solucionado. As alternativas deverão ser geradas, avaliadas e escolhidas. Ao implantar uma alternativa a ação deverá ser ajustada para com a realidade do problema a ser solucionado, e, por fim, os resultados serão verificados por meio de uma avaliação.

A Tecnologia de Informação torna-se uma aliada na Tomada de Decisão por permitir acesso aos dados em tempo real de forma abrangente e inteligente, assim como por realizar análises por intermédio de algoritmos identificando padrões, proporcionar automação de processos com concentrações estratégicas de dados, desenvolver simulações de possibilidades e dentre outros recursos proporcionados à utilização da inteligência artificial.

Ao associar a Tecnologia de Informação com a administração empresarial compreende-se que:

É usada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nos mercados em que atuam. Em face disso, além de sua rápida evolução, é cada vez mais intensa a percepção de que a tecnologia de informação e comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, como importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes (Rossetti; Morales, 2007, p. 124, 125).

Em suma, as Tomadas de Decisão ocorrem em níveis diferentes podendo ser estes definidos no âmbito estratégico, gerencial e operacional que conforme Rezende e Abreu (2013) podem ser explicados mediante as informações e as relações, de acordo como se segue:

- a. **Nível estratégico:** considera a influência e a interação de toda estrutura organizacional da empresa com o ambiente.
- b. **Nível tático ou gerencial:** abrange certo conjunto de pontos, aspectos iguais da estrutura organizacional de uma empresa.

- c. **Nível operacional:** considera a influência de uma parte mais específica da estrutura organizacional da empresa, que cria condições para a apropriada realização de seus trabalhos rotineiros.

3 Metodologia

A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final. A pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva.

A pesquisa foi realizada em uma empresa atacadista no ramo de distribuição de alimentos e bebidas, com dados coletados com dois colaboradores responsáveis pelo departamento de TI e 4 gestores comerciais, onde os sujeitos são seis homens, com idades entre 20 e 50 anos que trabalham entre 11 meses à 16 anos na empresa.

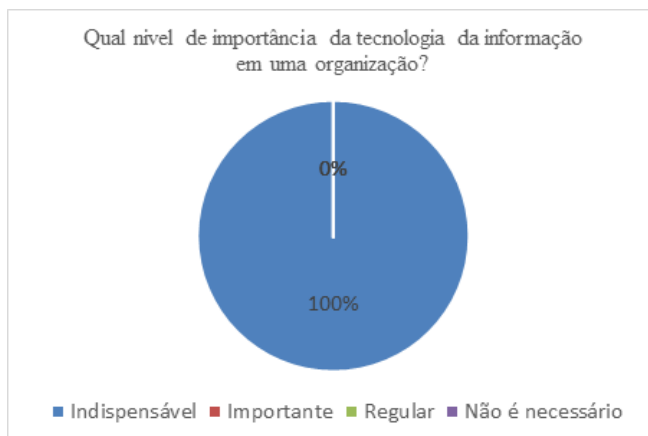
O estudo de caso teve a finalidade de desenvolver uma análise sobre a importância da Tecnologia da Informação na Tomada de Decisões. Neste caso, a coleta de dados mostra-se fundamental para obter as informações que respondam o problema da pesquisa. Os instrumentos para coleta de dados são o questionário e a observação. Portanto, foi utilizado um questionário para os gestores com 6 questões abertas e fechadas.

4 Resultados

Essa análise foi efetuada com base em fundamentações teóricas, onde o objetivo é aumentar o conhecimento sobre a importância da Tecnologia da Informação na Tomada de Decisão, baseadas nas respostas dos colaboradores de uma distribuidora de alimentos e bebidas de Santa Maria da Vitória.

Baseando na amostra com que se foi feita a aplicação do questionário na empresa, objeto dessa pesquisa, na primeira pergunta foi analisado qual nível de importância da tecnologia da informação em uma organização. Podemos observar no gráfico abaixo que os seis pesquisados afirmam que é indispensável, apresentando 100%.

Gráfico 1 – Nível de importância da tecnologia da informação

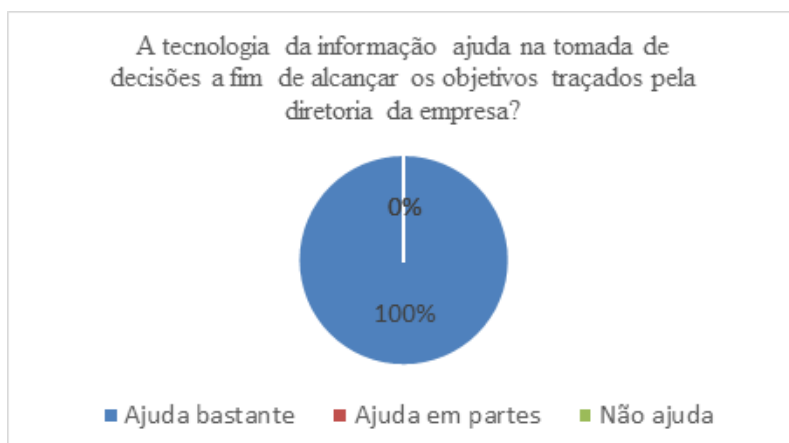


Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A Tecnologia da Informação é uma ferramenta importante para gerenciar e controlar informações em uma empresa, e pode ajudar a melhorar a eficiência e a eficácia das operações, aumentando a produtividade e a competitividade (Drucker, 1969).

Na segunda pergunta foi analisado se a Tecnologia da Informação ajuda na Tomada de Decisões a fim de alcançar os objetivos traçados pela diretoria da empresa, e eles afirmaram que ajuda bastante, apresentando 100%, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Ajuda da TI na tomada de decisões



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A Tecnologia da Informação ajuda as empresas a tomar melhores decisões, fornecendo informações mais precisas, em tempo real e personalizado para diferentes níveis de gestão (Davenport; Harris, 2020).

Na terceira pergunta foi analisado se o colaborador se sentia seguro ao tomar uma decisão quando tem auxílio da Tecnologia da Informação, dois disseram sim, apresentando 34%, dois disseram às vezes, apresentando 33%, e dois disseram não, apresentando 33%, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Segurança ao tomar decisão com auxílio da TI

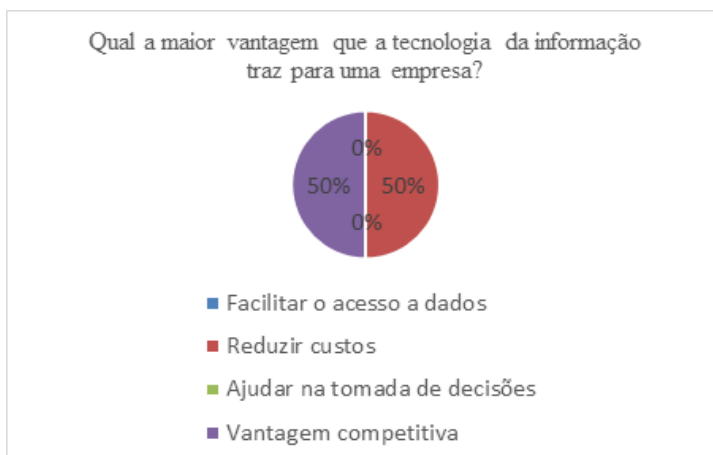


Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

As empresas devem programar políticas de segurança de TI para proteger as informações confidenciais, devem também estar cientes das ameaças emergentes e adaptar as políticas e procedimentos de segurança da informação de acordo com as mudanças nas ameaças (Geer Jr., 2020).

Na quarta pergunta foi analisada qual a maior vantagem que a tecnologia da informação traz para uma empresa, e três disseram que reduzia custos, apresentando 50%, e três disseram que traz vantagem competitiva, apresentando 50%, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 4 – Vantagem que a TI traz para uma empresa

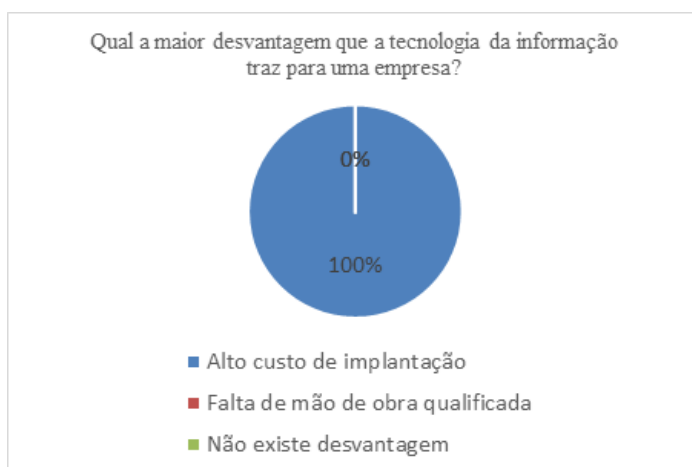


Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A Tecnologia da informação (TI) pode ser usada para criar vantagem competitiva e reduzir custos, pois as empresas que usam a TI de forma estratégica podem obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (Porter, 1998).

Na quinta pergunta foi analisada qual a maior desvantagem que a tecnologia da informação proporciona para a empresa, e todos disseram alto custo de implantação, totalizando 100%, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 4 – Desvantagem que a TI traz para uma empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O investimento em TI deve ser planejado cuidadosamente e alinhado aos objetivos da empresa. Pois embora a TI possa ser cara, é um investimento valioso se for usada estrategicamente (Porter, 1998).

Na última pergunta foi pedido para descreverem como a tecnologia da informação ajuda na tomada de decisão e por que ainda existem muitas empresas que resistem a essa realidade. Podemos observar na tabela abaixo que:

Tabela 1 – Como a TI ajuda na tomada de decisão e porque empresa resiste à realidade

Resposta do Colaborador 1:	Possibilitando o acesso a informações em tempo real, o que ajuda na tomada de decisão mais rápida e precisa. Resistem pela falta de conhecimento técnico.
Resposta do Colaborador 2:	Ela permite que as empresas gerenciem grandes volumes de dados de maneira mais eficiente e eficaz, facilitando a tomada de decisões. Pelo custo alto.
Resposta do Colaborador 3:	Reduzindo os custos operacionais e aumentando a eficiência, o que pode ser importante para tomadas de decisão financeiras. Medo da segurança de dados.
Resposta do Colaborador 4:	A TI permite que as empresas colem, processem e analisem grandes quantidades de dados, o que pode ajudar na tomada de decisão baseada em evidências. Muitas empresas tem a cultura organizacional que resistem a mudanças.
Resposta do Colaborador 5:	Por permitir que as equipes trabalhem juntas em tempo real, ajuda a tomar decisões mais rápidas. Algumas empresas podem preferir continuar com práticas tradicionais de tomada de decisão.
Resposta do Colaborador 6:	A tecnologia da informação pode ajudar a automatizar processos de negócios, reduzindo a dependência de decisões humanas e aumentando a precisão e a eficiência na tomada de decisão. Pelo alto custo e falta de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Em suma, para a utilização da Tecnologia da Informação nas Tomadas de Decisões é necessário compreender a importância do conhecimento (Drucker, 1993), entender que a TI corrobora como ferramenta estratégica para melhorar a eficiência e a eficácia das operações (Porter, 1998) nas Tomadas de Decisões empresariais (Martin, 1990).

5 Considerações finais

As tecnologias sempre estiveram presentes nas organizações, facilitando o cumprimento das tarefas. A informação em conjunto com recursos tecnológicos é uma necessidade para o funcionamento tático, estratégico e operacional de qualquer empresa. Para vencer no mundo dos negócios, é preciso obter a informação como ferramenta estratégica de competitividade.

Com todo o trabalho de pesquisa em teorias e os resultados obtidos da aplicação do questionário, foram pensadas algumas soluções para as fragilidades da organização objeto da pesquisa e pensar em melhorias nas suas potencialidades. Foi constatado que a Tecnologia de Informação é fundamental para uma tomada de decisão.

Para minimizar dificuldades que os colaboradores possam vir a ter sugere-se que sejam feitos treinamentos periódicos, e aplicação de cursos para aperfeiçoamento na utilização da tecnologia.

Para melhorar a utilização do sistema principal da organização sugere-se que seja aplicada a função responsiva no sistema mais usual da organização, para que seja possível utilizá-lo em qualquer lugar, momento e em qualquer dispositivo.

Referências

CARVALHO, J. P. S. **Tecnologia da Informação como apoio á estratégia das organizações**. 2014. TCC (graduação) - UFMG, Belo Horizonte, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competição Analítica: Vencendo através da nova ciência**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

DRUCKER, Peter. F. **A Era da Descontinuidade: Diretrizes para a Ação Administrativa**. São Paulo: Editora Pioneira, 1969.

HARRISON, E. Frank e PELLETIER, Monique A. The essence of management decision. **Management decision**. [S.l.], v. 38, n. 7, p.462-469, 2000.

JUNIOR, Cícero C. **Sistema Integrado de Gestão ERP: Uma Abordagem Gerencial**. Curitiba: Ibplex, 2006.

JUNIOR, Daniel E. G. Risk Management for the 21st Century. **Revista Communications of the ACM**, 45(3), 72-78. Março/2002.

MARTIN, James. **Information Engineering: Book 1**. New York: Mac-

millan Publishing Company, 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSSETTI, A.; MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci Inf.**, v. 36, n. 1, p. 124–35, jan. 2007.

GERENCIAMENTO DE VENDAS EM UM LATICÍNIO NO OESTE DA BAHIA

Brenda Ester Nascimento Almeida¹

Itamar Franco de Almeida Arruda²

Raul da Silva Santos³

Andreson Corte Ferreira da Silva⁴

1 Introdução

O Gerenciamento de Vendas é um processo que se baseia na coleta e interpretação de dados para tomada de decisões empresariais assertivas que proporcionam o melhoramento dos resultados institucionais. Válido entender que a estratégia de vendas corrobora para a aplicabilidade de método de distribuição a ser adotado nas atividades pretendidas no que tange ao comércio.

Na aplicação dos métodos de gerenciamento compreende que não adianta apenas montar estratégias para vender se não souber qual é o objetivo principal da abordagem. A abordagem deverá priorizar a captação clientes, ação que é mediada no relacionamento, pois os colaboradores agem conforme as necessidades do cliente.

O Gerenciamento de Vendas proporciona o planejamento das ações, sendo ações planejadas conforme a venda mediada pelo o relacionamento, isso de acordo com a sociabilidade de cada cliente. Sendo que a venda de relacionamento consiste no desenvolvimento de uma série de atividades pelo vendedor ou gerente de conta com seu cliente, para alcançar objetivos comuns, mutuamente benéficos e de longo prazo. Diante da Pandemia

1 Acadêmica do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

2 Acadêmico do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

3 Acadêmico do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

4 Especialista em Docência Universitária (FACITE). Especialista em Gestão de Recursos Humanos (FACITE). Especialista em História Social (Faculdade João Calvino). Bacharel em Teologia (Faculdade Real de Brasília e Faculdade João Calvino). Licenciado em Sociologia (UNIP) e Pedagogia (Faculdade Intervale). Professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE). Coordenador dos Cursos de Administração e Pedagogia da FACITE. E-mail: evangelistacorte@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0419618132601954>

de 2020 o aumento da competitividade, as empresas passaram a buscar destaque em diversos fatores, e como as vendas tem sido um dos fatores mais valorizados no mercado.

O sucesso das vendas é o resultado da soma da forma como é oferecido o produto com o conteúdo da exposição, mediante as técnicas. É importante saber a maneira correta de divulgar os produtos e saber ressaltar a importância no mercado, para chamar a atenção do público e ter sucesso nas vendas, manter um contato pós-venda hoje é indispensável no setor e vale considerar a importância do feedback.

Com isso, os vendedores precisam ser bem treinados, conhecer o produto que está oferecendo às pessoas, saber as estratégias que mais se adequam ao público alvo e procurar melhorar sempre seu empenho para que o sucesso venha de forma mais admirável e muito mais produtivo.

O capítulo em apreço tem como objetivo geral compreender a importância do planejamento de vendas em um laticínio no Oeste da Bahia; e, como objetivos específicos: categorizar os aspectos essenciais da aplicabilidade do planejamento de vendas e compilar os benefícios do planejamento para com o sucesso da empresa, assim como para com o gerenciamento de vendas. Entre as bibliografias base para a escrita estão os seguintes autores: Chiavenato (2003), Kotler (1999), Martins (2020), Oliveira (2007) e Ribeiro (2007).

2 Aspectos essenciais para com a aplicabilidade do planejamento de vendas

Todas as etapas que envolvem o processo de vendas de produtos ou serviços necessitam de alternativas estratégias cada vez mais necessárias, adotadas pelas empresas, especialmente a partir do seu departamento de marketing, visando à consolidação da marca em nível suficiente para ser lembrada pelos consumidores no momento de suas necessidades de consumo, a exemplo de grandes marcas onde o produto é substituído pela marca. Empresas como o Laticínio Formoso, por exemplo, estão em um segmento de produtos cujas suas vendas crescem significativamente. Entretanto, vale enfatizar que a atratividade do setor tem gerado aumento da competitividade, exigindo assim uma adoção de um maior gerenciamento de vendas para se destacar no mercado. Deste modo, serão apresentados alguns aspectos acerca de um planejamento de vendas.

2.1 Aspectos gerais: estratégia de vendas, planejamento, execução e controle empresarial

Para falar sobre estratégia de vendas, é essencial entender o que significa vender. Assim, pode-se definir a venda como o ato de entregar algo a alguém com a intenção de receber algo em troca que traga benefícios e lucros. O que corresponde em ser um estabelecimento de relação entre pessoas com interesse diferente. Há o interesse de venda e o interesse de compra, logo compreende que a venda atende objetivos específicos, como afirma Ribeiro: “As vendas procuram estabelecer uma relação entre comprador e vendedor em que procura atender certos objetivos, como: lucro, produto, serviços ou benefícios. É desse relacionamento que se concretiza a venda” (Ribeiro, 2007, p. 12).

Sendo assim, não adianta apenas montar uma estratégia para vender se não souber captar clientes, por isso, é necessário entender que existe a chamada venda de relacionamento onde os gerentes e colaboradores manuseiam seu comportamento e relacionamento de acordo com às necessidades e sociabilidade de cada cliente.

A venda de relacionamento consiste no desenvolvimento de uma série de atividades, entre vendedor ou o gerente da empresa com o cliente, com o objetivo em alcançar a satisfação mútua para ambos os interessados.

Diante do aumento da competitividade, e da atual conjuntura mundial em que vivemos as empresas estão cada vez mais buscando se destacar em diversos pontos do negócio, em especial nas vendas, que tem sido um dos fatores mais valorizados no mercado. É necessário saber capacitar seus vendedores, para assim apresentar seus produtos de forma que seus clientes sejam encantados pela qualidade dos produtos ofertados.

Com isso, os vendedores precisam cada vez mais ser bem treinados, para assim conhecer o produto que está oferecendo às pessoas, saber as estratégias que mais se adequam ao público alvo e procurar cada vez mais melhorar sempre seu empenho para que o sucesso da empresa venha de forma mais admirável e mais produtiva.

Já o conceito de planejamento está diretamente associado com o ato de planejar, logo compreende que:

Planejar é acima de tudo a estratégia mais eficaz na tentativa de prever as circunstâncias imprevistas e difíceis antes mesmas que elas aconteçam e poder tomar com antecedência as possíveis soluções, impedindo assim a maior quantidade de imprevistos prováveis. Essas inesperadas situações

empresariais ocorrem, e capturam grande peso na administração das companhias, mas, são circunstâncias de outro grande problema: a falta de conhecimento e de promoção a mecanismos administrativos a sua realidade (Martins; Cunha, 2020, p. 73).

Diante disso, o planejamento e a motivação por trás das vendas, torna-se indispensável uma vez que, se o cliente se sentir bem, e sentir que o produto lhe trará satisfação, a venda ocorrerá. Se tratando de Planejamento o entendimento que se tem, e que é abordado em diversas teorias, se resume o ato de planejar como a tomada antecipada de decisões sobre o que deve ser feito, antes mesmo da ação ser necessária. Sendo assim, planejar significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, buscando com isso atingir objetivos definidos.

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa (Oliveira, 2007, p. 46).

Com isso, vale destacar que, com o planejamento estratégico não existe a improvisação, pois a mesma não permite que a empresa tenha uma projeção de resultados e a definição de ações para ser alcançadas. Sendo que é no planejamento, que tudo deve ser analisado numa perspectiva real da organização, levando em conta a atualidade em que vivemos, seu contexto e sua participação no mercado.

O planejamento é a função administrativa que define objetivo e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcança-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito (Chiavenato, 2003, p. 242).

O planejamento de forma aplicada poderá ser analisado no aspecto tático e operacional:

O administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que as várias partes da organização – como departamentos ou divisões – devem fazer a fim de que a organização obtenha sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício. Os planos táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade (Chiavenato 2003, p. 228).

Dentro do planejamento, devem ficar claro quais são as aptidões do gestor de vendas, este deve controlar os custos da área de vendas, a fim

de atingir os objetivos de forma eficaz sempre atento as ações corretivas caso seja necessário colocá-las em ação. De forma sintética, a atribuição do gestor de vendas consiste em: planejar a atividade de vendas; manter a harmonia organizacional com os demais departamentos da empresa; satisfazer os clientes; delegar autoridade; estabelecer prioridades; formar e manter a equipe de vendas; motivar a equipe de vendas; treinar a equipe e controlar os custos.

Os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos: procedimentos: são os planos operacionais relacionados com métodos; orçamentos: são planos operacionais relacionados com o dinheiro; programas: são planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas; regulamentos: são os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas (Chiavenato, 2003, p. 231).

Portanto, os procedimentos, os orçamentos, os programas e os regulamentos fazem parte do aspecto operacional do planejamento.

2.2 Benefícios do planejamento para com o sucesso da empresa

As empresas podem e devem ser beneficiadas pela execução correta do planejamento, por isso, compreende que dentre os benefícios que o planejamento pode proporcionar para as empresas, podem ser citados os seguintes: melhorias nas interações dos envolvidos, objetivos bem definidos, foco nas praticidades da concretização dos objetivos, realização das atividades pela integralidade da equipe, e dentre outras, realização de ações corretivas.

É necessário entender que o planejamento proporciona ações por parte dos envolvidos que permite alcançar os objetivos, pois: “Contudo, o planejamento estratégico é responsável por garantir que a empresa alcance seus objetivos, através da elaboração de metas. Ele deve acontecer conter a participação de cada setor ou componente para atingir os objetivos em conjunto” (Santos; Santos; Galvão, 2022, p. 210).

Portanto, o planejamento estratégico é o processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado.

É importante destacar que em cenários de expansão de mercado, surgem desafios estratégicos que demandam da equipe de gestão uma

análise crítica e analítica de cada circunstância, a fim de identificar e avaliar as oportunidades claras. Ao explorar o que poucos estão percebendo no planejamento estratégico, a empresa poderá se destacar competitivamente.

É importante visualizar a diferença entre planejamento estratégico e administração estratégica, pois o planejamento estratégico corresponde com as ferramentas ou técnicas interligadas com criação e obtenção dos resultados, enquanto que a administração estratégica trata-se da gestão global, ou seja, corresponde com a parte mais abrangente do processo administrativo.

Nesse cenário estratégico, o planejamento de marketing surge como um elemento crucial para a produção de resultados no planejamento estratégico. Especificamente neste estudo, está ligado ao planejamento estratégico de vendas, pois estabelece metas, analisa oportunidades, elabora estratégias e cria planos e programas para potencializar os resultados em vendas.

[...] marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e da livre troca de produtos de valor com outros. Muitas pessoas veem o marketing de modo como a arte de procurar e encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma organização, ou seja, o marketing é visto apenas como propaganda ou venda de produtos. No entanto, a arte do verdadeiro marketing é a arte de saber o quê fazer (Kotler, 1999, p. 27).

O marketing ao ser elaborado de forma eficiente e executado de forma eficaz garante benefícios para com a empresa, proporcionado assim os resultados necessários.

2.3 Administrações e planejamento estratégico de vendas

A administração de vendas está diretamente associada com aspectos interligados com a inovação, assim também com as questões orçamentárias, logística, e, dentre outros fatores com a produção e a promoção.

A logística é compreendida pela localização, e acessibilidade ao local. No processo de estudo do planejamento estratégico entende-se que a logística corresponde com a praça, isto é, no estudo sistemático a respeito do marketing.

Vale enfatizar que a administração de vendas é parte do planejamento estratégico de vendas; onde, é no planejamento das estratégias de vendas,

os atributos da administração de vendas são requeridos para orientar todo o processo do planejamento, dados os elementos que a gestão agrega nas decisões sobre os direcionamentos que serão assumidos ao se planejar.

As estratégias podem surgir de fontes diversas. Desde a ideia de uma pessoa, ou até mesmo de um grupo. Antes que se faça a escolha de uma alternativa, é necessário listar as possibilidades e fazer a avaliação e seleção das melhores opções.

A prática da venda e a estratégia empresarial estão em sintonia, pois buscam a ampliação da relação entre a instituição e o cliente, assim como a proximidade deverá estar diretamente sintonizada com as estratégias empresariais que buscam acentuar essa relação. A instituição deverá buscar a satisfação dos clientes no que corresponde ao produto, o atendimento e ao espaço.

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere idéias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornarem rotineiras (Kotler; Keller, 2006, p. 144).

O planejamento estratégico de vendas, diminuí a competitividade da empresa com perda de participação de mercado. O planejamento estratégico na área de vendas, com a utilização do orçamento de vendas e depois de um período de experimentação, notará de forma eficiente a melhoria significativa nos resultados comerciais. Com isso, percebe-se a importância do orçamento de vendas no contexto do planejamento estratégico como alternativa para ganhar competitividade e melhorar os resultados comerciais.

3 Procedimentos metodológicos

Realizou-se inicialmente, a pesquisa bibliográfica, em livros com a finalidade de trazer alguns aspectos, como conceitos e características pertinentes ao planejamento estratégico de vendas, de modo a fundamentar as discussões.

A pesquisa classifica-se como descritiva, que tem como uma das características a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, geralmente por meio de questionário e observação.

O estudo foi realizado em uma empresa de Laticínio, situada no município de Jaborandi/BA, levantando as estratégias de vendas adotadas e analisando-as sob a perspectiva da eficiência nos resultados alcançados.

Foi realizada entrevista com o gerente de vendas, responsável pelo planejamento estratégico de vendas da empresa pesquisada, orientada por um formulário, contendo questões que abordaram aspectos relativos à gestão de estratégia de vendas, para verificar como a empresa realiza o planejamento estratégico de vendas e os resultados obtidos com a implementação.

Identificando a existência de um planejamento estratégico de vendas adotado pela empresa, foram analisados, também, os dados de vendas, de modo a verificar se o planejamento tem produzido os resultados esperados, que estratégias foram adotadas e os pontos positivos e negativos deste planejamento.

4 Resultados e discussão

A pesquisa foi realizada numa empresa que atua no segmento de indústria e comércio de Leite. No caso específico, tratou-se de um Laticínio no Oeste da Bahia situado no município de Jaborandi/BA. A empresa pesquisada é uma representação comercial, e está em atividade desde o ano de 2013, comercializando variados produtos derivados do leite, tipos de queijo, manteiga, iogurtes tendo ainda como sua atividade secundária a criação de bovinos para leite. Sua abrangência de atuação alcança a região oeste da Bahia.

Os principais clientes da empresa são supermercados e lanchonetes e padarias. Como o mercado é muito pulverizado, contendo vários clientes, mesmo os grandes clientes somam uma participação pequena em termos de percentual. Portanto, e devido a confidencialidade das estratégias comerciais os dados não foram disponibilizados.

5 Considerações finais

Atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo, e para as empresas manterem-se em alta, deve-se inovar continuamente. Diante

disso, as estratégias de vendas são as principais ações para que as empresas se destaquem. As estratégias de vendas são preciosas ferramentas que permitem observar os pontos fortes e fracos, aproveitando assim, as oportunidades oferecidas pelo mercado, além de ser um diferencial na captação de clientes, com a intenção de manter os clientes já existentes e também atrair novos.

As estratégias de vendas auxiliam no alcance mais eficaz das metas e objetivos da empresa, deixando-a mais preparada para possíveis obstáculos e ameaças repentinas. Portanto, as estratégias de vendas são ações realizadas pelas empresas, visando à interação com o ambiente, fazendo com que essa se diferencie das demais empresas do ramo. O estar atento às exigências do mercado em que atua de acordo com a economia do país é importante na elaboração das estratégias.

No tocante ao Laticínio pesquisado e em resposta a pergunta problema, a empresa utiliza suas estratégias de vendas, visando sempre à satisfação, segurança, e a conquista da confiança de seus clientes, oferecendo todo o suporte necessário no pós-venda e total qualidade nos serviços prestados. Desde sua fundação, tem buscado sempre a satisfação dos clientes através das estratégias de vendas, mantendo-as atualizadas e aperfeiçoando quando necessário. Permitindo com que a instituição seja sempre uma empresa de destaque no mercado.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Julie Hane; CUNHA, Norival Carvalho. Administração de vendas em tempos de crise. **GETEC**, v.9, n.23, p.58-75/2020.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, pratica. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Í. B. **Vendas como processo de fidelização de clientes da empresa “Mais Filmes”**. 2007. 41 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais

Aplicadas – FASA, Brasília, 2007.

SANTOS, Kelvyn Soares dos; SANTOS, Luana Queiroz; Galvão, Marcos Rodrigues Montalvão. A importância do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. In: SILVA, Andreson Corte Ferreira da; CALAZANS, Douglileide Santos Oliveira; GUIMARÃES, Waldemir Ferreira. **Administração:** ciência do futuro ressignificando o presente. Santo Ângelo: Editora Metrics, 2022. p. 205-229.

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Amanda da Silva Sales¹

Andreson Corte Ferreira da Silva²

Antonio Zacarias Batista de Oliveira³

1 Introdução

Este estudo sobre a importância da motivação no comportamento organizacional é essencial para compreender os fatores que impulsionam ou inibem o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. A motivação é um elemento central que influencia diretamente a forma como os indivíduos se engajam em suas tarefas, afetando a produtividade, a satisfação no trabalho e, consequentemente, o sucesso da empresa como um todo.

Em um contexto organizacional dinâmico e competitivo, compreender as nuances da motivação torna-se uma prioridade estratégica, visto que equipes motivadas tendem a ser mais proativas, criativas e resilientes diante dos desafios (Robbins, 2010).

A motivação no comportamento organizacional está diretamente relacionada aos fatores psicológicos, sociais e econômicos que influenciam as escolhas e ações dos colaboradores. Indivíduos motivados encontram um propósito significativo em suas atividades, o que não apenas eleva o

1 Acadêmica do 8º Semestre do Curso Bacharelado em Administração (FACITE).

2 Especialista em Docência Universitária (FACITE). Especialista em Gestão de Recursos Humanos (FACITE). Especialista em História Social (Faculdade João Calvino). Bacharel em Teologia (Faculdade Real de Brasília e Faculdade João Calvino). Licenciado em Sociologia (UNIP) e Pedagogia (Faculdade Intervale). Professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE). Coordenador dos Cursos de Administração e Pedagogia da FACITE. E-mail: evangelistacorte@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0419618132601954>

3 Mestre em Economia pelo Núcleo de Pós-graduação em Economia (NUPEC) Universidade Federal de Sergipe, bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Feira de Santana, com período sanduíche na Université de Rennes II (França). Licenciado em Matemática pela Faculdade IBRA de Brasília. É professor da Faculdade de Ciência, Tecnologia da Bahia-FACITE.

desempenho individual, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo (Chiavenato, 2014).

Além disso, a compreensão dos mecanismos motivacionais permite às organizações desenvolver estratégias mais eficazes para impulsionar o engajamento, reconhecendo que diferentes indivíduos são motivados por diferentes fatores, como recompensas, reconhecimento e crescimento profissional.

No âmbito organizacional, a motivação também está diretamente relacionada à retenção de talentos e à construção de uma cultura corporativa positiva. Colaboradores motivados tendem a permanecer mais tempo nas organizações, reduzindo custos com rotatividade e contribuindo para equipes mais comprometidas. Dessa forma, compreender a motivação torna-se essencial para o fortalecimento das organizações.

2 Definições de motivação e elementos que influenciam o comportamento nas organizações

2.1 Motivação

A motivação é um fator essencial para o comportamento humano dentro das organizações, pois está diretamente relacionada ao desempenho e ao nível de engajamento dos colaboradores. Trata-se de um elemento que impulsiona o indivíduo a agir em busca de objetivos, influenciando suas atitudes e decisões no ambiente de trabalho.

A motivação está ligada à satisfação das necessidades humanas, que são organizadas em níveis, pelas necessidades básicas até chegar às mais complexas, como realização pessoal. Essa teoria demonstra que o comportamento humano é direcionado pela busca constante de satisfação das necessidades (Maslow, 1943).

Além disso, a motivação está associada a fatores internos, como reconhecimento, crescimento profissional e realização pessoal, os quais são fundamentais para a satisfação no trabalho (Herzberg, 1966).

Nesse sentido, compreende que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços do indivíduo para alcançar determinado objetivo, reforçando sua importância no contexto organizacional (Robbins, 2005).

2.2 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional refere-se ao estudo das atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações, analisando como esses fatores influenciam o desempenho e os resultados empresariais. Ele envolve a compreensão das interações entre pessoas, grupos e a própria estrutura organizacional.

Compreende que o comportamento organizacional é influenciado por diversos fatores, como liderança, cultura organizacional, comunicação e motivação. Esses elementos, quando bem administrados, contribuem para um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo (Robbins, 2001).

Além disso, o comportamento organizacional está diretamente relacionado à forma como as pessoas se comportam dentro das empresas, influenciando tanto o clima organizacional quanto os resultados obtidos (Chiavenato, 2014).

Nesse contexto, a motivação desempenha um papel fundamental, pois está diretamente ligada à forma como os colaboradores executam suas atividades e se relacionam com a organização, impactando seu desempenho e sua satisfação no trabalho (Herzberg, 1966).

2.3 Cultura organizacional

Um fator essencial para a motivação organizacional é o ambiente de trabalho. Uma cultura organizacional positiva, que promove a transparência, o trabalho em equipe e oportunidades de crescimento, cria um contexto favorável ao desenvolvimento da motivação dos colaboradores. A clareza na comunicação, a oferta de desafios estimulantes e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal são elementos que contribuem diretamente para o engajamento dos indivíduos.

A gestão estratégica de pessoas deve auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, proporcionando competitividade, desenvolvimento de talentos e melhoria na qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, a valorização do capital humano torna-se um fator essencial para o sucesso organizacional.

Quando esse processo não é realizado de forma adequada, podem surgir problemas dentro da organização. A comunicação inadequada, por exemplo, pode gerar ruídos, dificultando a transmissão de informações e comprometendo o desempenho das equipes.

Fatores motivacionais são frequentemente negligenciados pelas organizações, apesar da importância para o aumento do desempenho e da satisfação dos colaboradores. Essas ideias se relacionam com a teoria de Maslow (1943), que destaca que as necessidades humanas seguem uma hierarquia, sendo que as mais elevadas ganham relevância à medida que as básicas são atendidas.

A motivação como um processo é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços do indivíduo para alcançar determinado objetivo, reforçando a importância no ambiente organizacional (Robbins, 2005).

3 Desafios com a falta de motivação em um ambiente organizacional

A falta de motivação no ambiente organizacional representa um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, uma vez que está diretamente relacionada ao comportamento e ao desempenho dos colaboradores. A ausência de estímulos adequados pode comprometer o engajamento, a produtividade e a qualidade das atividades desenvolvidas.

De acordo com Chiavenato (2014), a motivação é influenciada por fatores como reconhecimento, condições de trabalho e relações interpessoais. Quando esses elementos não são devidamente trabalhados, podem surgir dificuldades que impactam negativamente o desempenho individual e coletivo.

Além disso, a desmotivação pode gerar comportamentos como desinteresse, baixa iniciativa e resistência às mudanças, dificultando a implementação de estratégias organizacionais e o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, compreender esses desafios torna-se essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes (Robbins, 2010).

3.1 Impactos da baixa motivação na produtividade e engajamento dos colaboradores

A baixa motivação impacta diretamente o desempenho dos colaboradores, reduzindo o engajamento e a produtividade no ambiente organizacional. Quando os colaboradores não se sentem estimulados, há

uma tendência de queda no rendimento e na qualidade das atividades desenvolvidas.

A falta de direcionamento e de estímulos adequados pode dificultar a comunicação interna e o alinhamento entre os membros da equipe, prejudicando o desenvolvimento organizacional (Siqueira; Higino, 2021). Além disso, Chiavenato (2014) destaca que colaboradores desmotivados tendem a apresentar menor comprometimento com suas atividades, o que afeta diretamente os resultados da organização.

3.2 Consequências do desinteresse no ambiente de trabalho: como a falta de motivação afeta a cultura organizacional

A falta de motivação também afeta diretamente o clima organizacional, podendo gerar insatisfação, conflitos internos e queda no desempenho das equipes. Esses fatores contribuem para um ambiente de trabalho menos produtivo e menos colaborativo. A ausência de motivação compromete o comportamento dos colaboradores, reduzindo seu nível de comprometimento com a organização (Chiavenato, 2014).

Colaboradores desmotivados tendem a apresentar menor desempenho, baixa participação nas atividades e maior resistência às mudanças. Dessa forma, torna-se essencial que as organizações adotem estratégias voltadas à valorização dos colaboradores, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo (Robbins, 2010).

4 A importância da motivação para o comportamento organizacional

A motivação no ambiente organizacional é um fator determinante para o desempenho e comportamento dos colaboradores dentro das empresas. Quando os indivíduos estão motivados, tendem a desenvolver suas atividades com maior eficiência, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais. A motivação está relacionada aos fatores internos e externos que estimulam o comportamento humano no trabalho. Dessa forma, compreender esses fatores é essencial para promover um ambiente mais produtivo e equilibrado (Chiavenato, 2014).

4.1 Fatores que influenciam a motivação no trabalho

A motivação pode ser influenciada por diversos fatores, como reconhecimento profissional, condições de trabalho, relacionamento interpessoal e oportunidades de crescimento dentro da organização. Esses elementos contribuem diretamente para o nível de satisfação dos colaboradores. Lembrando que a motivação resulta da interação entre o indivíduo e o ambiente em que está inserido, o que evidencia a importância das práticas organizacionais na construção de um ambiente motivador. Assim, empresas que valorizam seus colaboradores tendem a obter melhores resultados (Robbins, 2010).

4.2 Relação entre motivação e comportamento organizacional

O comportamento organizacional está diretamente ligado ao nível de motivação dos colaboradores, influenciando suas atitudes, desempenho e relacionamento no ambiente de trabalho. Funcionários motivados tendem a apresentar maior comprometimento e proatividade em suas funções. Conforme Bergamini (2008), a motivação é um elemento essencial para compreender o comportamento humano nas organizações, pois direciona as ações e reações dos indivíduos diante das situações cotidianas. Dessa forma, a motivação contribui significativamente para o bom funcionamento da empresa.

4.3 Estratégias para fortalecer a motivação e o engajamento no ambiente organizacional

De acordo com o SEBRAE (2023), a adoção de práticas voltadas à valorização dos colaboradores é fundamental para promover a motivação no ambiente de trabalho, contribuindo diretamente para o desenvolvimento do comportamento organizacional. Além disso, investir na motivação da equipe permite melhorar o desempenho, fortalecer o engajamento e criar um ambiente mais produtivo e harmonioso.

A motivação no ambiente organizacional pode ser estimulada por meio de diversas estratégias que envolvem tanto aspectos profissionais quanto interpessoais. Segundo Chiavenato (2014), a valorização do capital humano é essencial para o sucesso das organizações, uma vez que

colaboradores motivados tendem a apresentar melhores resultados e maior comprometimento com os objetivos da empresa.

Existem várias formas de promover a motivação dentro das organizações. Entre as principais, destacam-se:

- Reconhecimento profissional: Valorizar o desempenho dos colaboradores por meio de elogios, incentivos e recompensas contribui para aumentar a satisfação e o engajamento no trabalho;
- Feedback constante: A comunicação clara entre gestores e colaboradores permite identificar pontos de melhoria e reforçar aspectos positivos, favorecendo o desenvolvimento profissional;
- Oportunidades de crescimento: Oferecer possibilidades de aprendizado e desenvolvimento dentro da empresa estimula o colaborador a se dedicar mais às suas atividades;
- Ambiente de trabalho saudável: Um clima organizacional positivo, com respeito e cooperação entre os membros da equipe, influencia diretamente na motivação;
- Treinamentos e capacitações: Investir no desenvolvimento dos colaboradores contribui para o aprimoramento de habilidades e aumenta a confiança no desempenho das funções;
- Liderança eficaz: Gestores que incentivam, apoiam e valorizam suas equipes desempenham papel fundamental na construção de um ambiente motivador;
- Trabalho em equipe: Incentivar a colaboração entre os funcionários fortalece os relacionamentos e melhora o comportamento organizacional.

Essas práticas são essenciais para o fortalecimento da motivação no ambiente organizacional. Quando aplicadas de forma adequada, contribuem para a melhoria do desempenho individual e coletivo, além de favorecerem o crescimento da empresa. Dessa forma, investir na motivação dos colaboradores não é apenas uma estratégia de gestão, mas uma necessidade para organizações que buscam se destacar no mercado competitivo.

5 Metodologia

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, uma vez que esse tipo de estudo busca compreender fenômenos a partir da interpretação das percepções e experiências dos indivíduos. A pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, focando na compreensão e explicação das relações sociais (Minayo, 2014).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois esse tipo de estudo tem como finalidade proporcionar maior proximidade com o problema, tornando-o mais claro e facilitando sua compreensão. A pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, sendo adequada quando o tema ainda necessita de aprofundamento. Dessa forma, busca-se compreender a importância da motivação no comportamento organizacional (Gil, 2019).

A metodologia adotada compreende dois procedimentos principais: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já publicados, como livros, artigos científicos e conteúdos acadêmicos. Esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador ter acesso a diferentes contribuições sobre o tema estudado. Assim, serão analisadas obras que abordam comportamento organizacional, motivação no trabalho e gestão de pessoas (Lakatos; Marconi, 2017).

O segundo procedimento consiste em um estudo de caso, que envolve a coleta de dados por meio de entrevista realizada em uma loja do ramo de materiais de construção. A pesquisa contou com a participação de um único indivíduo, sendo o proprietário da loja, permitindo a análise da sua percepção sobre a motivação e o comportamento organizacional.

O estudo de caso possibilita uma análise mais detalhada da realidade observada. Segundo Yin (2015), esse método é indicado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real. Dessa forma, essa abordagem permitirá analisar como a motivação influencia o comportamento dos colaboradores no ambiente organizacional.

Durante a entrevista, serão abordados aspectos relacionados à motivação, relacionamento no ambiente de trabalho, desempenho e práticas de gestão. Os dados coletados serão analisados e relacionados com as informações obtidas na pesquisa bibliográfica, destacando a importância

da motivação para o comportamento organizacional. Essa abordagem contribui para uma melhor compreensão do tema e para a identificação de fatores que influenciam o desempenho e o engajamento dos colaboradores.

6 Resultados e discussão

6.1 Apresentação da empresa

A empresa Elda Materiais de Construções foi fundada em 1986, em um contexto de instabilidade econômica no Brasil. Com a posterior melhoria do cenário econômico, surgiram oportunidades que favoreceram a criação de novos negócios. Nesse contexto, os empreendedores Neto e Emílio fundaram a empresa, cujo nome homenageia Elda, irmã de Neto e primeira colaboradora da organização.

Inicialmente, a empresa funcionou em um espaço alugado por cinco anos. Em 1991, foi adquirido o primeiro ponto comercial, onde posteriormente se estabeleceu a sede. No ano 2000, a compra de um lote adjacente possibilitou a ampliação da estrutura e a consolidação da matriz.

Em 2002, foi inaugurada a filial em São Félix. Em 2011, a empresa adquiriu um espaço para funcionamento do depósito na Avenida Roberto Santos, no bairro Sambaíba. Em 2014, passou a integrar a Rede Erguer, ampliando sua competitividade. Em 2016, inaugurou uma filial em Santana, expandindo sua atuação para municípios vizinhos. Atualmente, a empresa conta com mais de 70 colaboradores e projeta crescimento para os próximos anos. Mesmo diante dos desafios, mantém o compromisso com a qualidade dos serviços e preços acessíveis, além de buscar expansão e geração de empregos na região.

A escolha do participante se deu pela possibilidade de analisar a motivação em um contexto real, considerando sua vivência profissional e os desafios enfrentados no dia a dia. Segundo Yin (2015), o estudo de caso permite uma análise aprofundada de situações reais, contribuindo para a compreensão de fenômenos organizacionais.

6.2 Análise das informações

A análise das informações obtidas na entrevista evidenciou que a motivação está diretamente relacionada ao interesse pelo trabalho e à busca por melhores resultados. O participante destacou que fatores como

reconhecimento, autonomia e possibilidade de crescimento influenciam positivamente seu desempenho.

Além disso, observou-se que a motivação não está ligada apenas a recompensas financeiras, mas também à satisfação pessoal e à realização profissional. Nesse sentido, Herzberg (1966) afirma que fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho e ao sentimento de realização do indivíduo.

Outro ponto relevante é a influência do ambiente organizacional, uma vez que um ambiente estruturado e com boa comunicação contribui para o aumento do engajamento. O clima organizacional exerce impacto direto no comportamento dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, os dados analisados confirmam que a motivação é essencial para o desempenho e para o comportamento organizacional, influenciando o nível de comprometimento dos indivíduos (Robbins, 2010).

6.2.1 Motivação no ambiente de trabalho

Pergunta: Como a empresa promove a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional e quais práticas são adotadas para manter o engajamento no dia a dia de trabalho?

Resposta: Promovemos a motivação dos colaboradores por meio da análise do perfil profissional, buscando alocar cada funcionário de acordo com suas competências. A partir dessa identificação, realizamos treinamentos e ações de desenvolvimento com o objetivo de aprimorar habilidades e estimular o desempenho.

Além disso, adotamos práticas de reconhecimento, como premiações e concessão de bônus gerenciais, especialmente para os colaboradores que se destacam na área de vendas.

A motivação dos colaboradores no ambiente organizacional ocorre por meio da construção de um ambiente de trabalho favorável, pautado na boa comunicação, no respeito e na valorização profissional. Observa-se que o reconhecimento do desempenho e o incentivo ao desenvolvimento contribuem significativamente para o aumento do engajamento dos funcionários. Além disso, práticas como apoio da liderança e oportunidades de crescimento profissional são fatores que influenciam diretamente na motivação, refletindo de forma positiva na produtividade e no comprometimento com os objetivos da organização.

6.2.2 Reconhecimento e valorização profissional

Pergunta: Quais estratégias a organização utiliza para reconhecer o desempenho dos funcionários e de que forma isso impacta na motivação da equipe?

Resposta: Realizamos reuniões periódicas ao longo do ano, com a finalidade de alinhar metas, estratégias e acompanhar os resultados. Trabalhamos ainda com sistemas de comissões e incentivos, visando valorizar os profissionais que apresentam melhor desempenho, promovendo, assim, um ambiente organizacional mais engajado e orientado para resultados.

O reconhecimento e a valorização profissional são fatores fundamentais para a motivação dos colaboradores dentro da organização. A empresa busca reconhecer o desempenho dos funcionários por meio de elogios, incentivos e, quando possível, recompensas relacionadas aos resultados alcançados. Essas práticas contribuem para que os colaboradores se sintam valorizados e mais engajados em suas atividades. Dessa forma, o reconhecimento não apenas fortalece a satisfação no trabalho, mas também impacta positivamente na produtividade e no comprometimento com os objetivos organizacionais.

6.2.3 Crescimento e desenvolvimento profissional

Pergunta: A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento pessoal aos colaboradores? Como essas ações influenciam na motivação e produtividade?

Resposta: Sim, buscamos identificar colaboradores que têm interesse em crescer profissionalmente dentro da empresa. A partir disso, procuramos desenvolver esses profissionais por meio de treinamentos contínuos, principalmente na área de vendas, com foco em melhorar o atendimento ao cliente e a forma de lidar com diferentes situações no dia a dia.

Também incentivamos que os colaboradores participem mais ativamente da rotina da empresa, o que contribui para o aprendizado e desenvolvimento ao longo do tempo. Além disso, o crescimento profissional é valorizado, já que, conforme o colaborador vai se desenvolvendo e apresentando bons resultados, surgem oportunidades de crescimento interno, com possibilidade de assumir cargos mais elevados dentro da empresa.

A empresa demonstra preocupação com o crescimento e o desenvolvimento profissional de seus colaboradores ao incentivar a capacitação e o aprimoramento de habilidades. São oferecidas oportunidades que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional, como aprendizado no ambiente de trabalho e estímulo à busca por qualificação. Essas ações refletem diretamente na motivação dos funcionários, uma vez que possibilitam perspectivas de crescimento dentro da organização. Dessa forma, o investimento no desenvolvimento profissional contribui para o aumento da produtividade, além de fortalecer o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

6.2.4 Clima organizacional

Pergunta: De que maneira o ambiente de trabalho e o clima organizacional contribuem para a motivação dos funcionários dentro da empresa?

Resposta: Eu vejo que o ambiente de trabalho influencia muito na motivação da equipe. Como a empresa possui 3 lojas, eu procuro manter o mesmo padrão de clima entre todas, com respeito, parceria e boa comunicação no dia a dia. Mesmo com equipes diferentes, eu busco estar presente, alinhar as informações e incentivar um relacionamento saudável entre todos. Assim, consigo manter um ambiente leve, onde as pessoas se sentem mais à vontade, e isso reflete diretamente no rendimento e na motivação.

O clima organizacional exerce influência direta na motivação dos colaboradores, sendo um fator essencial para o bom desempenho das atividades. A empresa busca manter um ambiente de trabalho harmonioso, baseado no respeito, na colaboração e na boa convivência entre os membros da equipe. Além disso, a comunicação interna e o relacionamento interpessoal são aspectos valorizados, contribuindo para a construção de um ambiente mais positivo. Dessa forma, um clima organizacional favorável tende a aumentar a satisfação dos colaboradores, refletindo diretamente na produtividade e no comprometimento com os objetivos da organização.

6.2.5 Liderança e motivação

Pergunta: Como a liderança da empresa atua para incentivar e motivar os colaboradores, especialmente em momentos de desafios ou dificuldades?

Resposta: Eu busco atuar como um líder presente de verdade, principalmente quando a equipe se encontra passando por um momento difícil. Não fico só cobrando resultado, procuro entender o que pode estar travando o desempenho. Pra mim, motivar não é só falar, é agir no dia a dia. Eu reconheço quando o colaborador se esforça, mesmo que o resultado não tenha sido o esperado, porque sei que isso faz diferença, já basta a pressão do trabalho.

A liderança da empresa exerce papel fundamental na motivação dos colaboradores, especialmente em situações de desafios ou dificuldades. Nesse contexto, os líderes atuam por meio do apoio contínuo à equipe, oferecendo orientação, incentivo e acompanhamento das atividades desenvolvidas. Além disso, a comunicação eficaz e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos são práticas que contribuem para o fortalecimento do engajamento. Dessa forma, a atuação da liderança favorece a superação de adversidades, promovendo um ambiente mais seguro, motivador e propício ao alcance dos objetivos organizacionais.

6.3 Resultados

A análise aprofunda-se na importância da motivação no comportamento organizacional e revela um cenário complexo e multifacetado, onde fatores intrínsecos e extrínsecos se entrelaçam para influenciar diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Os resultados da revisão bibliográfica integrativa e da abordagem qualitativa dos dados proporcionaram uma compreensão abrangente das teorias motivacionais e de suas implicações práticas no ambiente corporativo.

Em primeiro lugar, a constatação de que estratégias motivacionais personalizadas, alinhadas às diferentes necessidades e perfis dos colaboradores, desempenham um papel crucial no aumento da satisfação e do engajamento reforça a importância de uma abordagem mais individualizada nas práticas de gestão de pessoas. A capacidade de reconhecer e atender às motivações específicas dos colaboradores emerge como uma estratégia-chave para a promoção de ambientes de trabalho mais produtivos e positivos.

7 Considerações finais

A presente pesquisa permitiu compreender a importância da motivação no comportamento organizacional, evidenciando que esse fator exerce influência direta no desempenho, no engajamento e na satisfação dos colaboradores dentro das organizações.

Ao longo do estudo, foi possível identificar que a motivação não depende apenas de fatores individuais, mas também de elementos organizacionais, como cultura, liderança, reconhecimento e condições de trabalho. Nesse sentido, organizações que investem na valorização de seus colaboradores tendem a alcançar melhores resultados e um ambiente de trabalho mais saudável.

Além disso, verificou-se que a ausência de motivação pode gerar impactos negativos significativos, como queda de produtividade, o aumento de conflitos internos e dificuldades no alcance dos objetivos organizacionais. Esses fatores reforçam a necessidade de estratégias eficazes de gestão de pessoas, voltadas para o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa é que a motivação não é um processo uniforme, ou seja, cada indivíduo responde de maneira diferente aos estímulos organizacionais. Dessa forma, torna-se fundamental que os gestores adotem uma abordagem mais flexível e humanizada, considerando as necessidades e expectativas individuais dos colaboradores.

Os resultados obtidos contribuíram para reforçar a importância da motivação no contexto prático, demonstrando que, mesmo em organizações de menor porte, a valorização dos colaboradores pode impactar positivamente o desempenho e o clima organizacional.

Diante disso, conclui-se que a motivação é um elemento essencial para o sucesso das organizações, sendo indispensável para o desenvolvimento de equipes mais engajadas, produtivas e comprometidas. Assim, investir em práticas que promovam a motivação não deve ser visto como um diferencial, mas como uma necessidade estratégica para organizações que buscam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERZBERG, Frederick. **Workandthenatureof man**. Cleveland: World Publishing, 1966.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASLOW, Abraham H. A theoryofhumanmotivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943. Disponível em: <<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em: 13 abr. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Gestão de pessoas: como motivar equipes. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2026.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; HIGINO, Anderson. **Psicologia organizacional e do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TERRITORIALIDADE SURDA: ARTE, LIBRAS E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS INCLUSIVOS

Cleverson Pereira Calazans da Silva¹
Douglileide Santos Oliveira Calazans²

1 Introdução

Territorialidade, um pilar geográfico essencial, manifesta-se pela apropriação espacial por diversos coletivos. Para a comunidade surda, a Libras e a expressão artística tornam-se cruciais na formação de ambientes acolhedores e interativos. O ensino da Geografia, com sua capacidade de elucidar tais espaços e celebrar a variedade comunicacional, incentiva o acolhimento e a aceitação social.

No que tange à conceituação de espaço e território, Raffestin (1993, p. 157), salienta que “territorialidade é a manifestação do poder exercido sobre um espaço”, sublinhando a edificação de territórios identitários e de pertença por cada grupo.

Santos (1996, p. 51), expande essa ideia ao afirmar que “o espaço é uma totalidade inseparável de sistemas de objetos e sistemas de ações”, o que nos permite entender a materialização de costumes culturais e linguísticos, como a Libras, em âmbitos simbólicos e concretos.

Quadros e Karnopp (2004, p. 31–37), argumentam a Libras como expressão cultural que fortalece a identidade surda e concede novas demarcações territoriais. Esta visão estende o conceito de território para além do espaço físico, aceitando que a língua de sinais igualmente edifica

1 Especialista em Gestão de Pessoas e RH pela Faculdade Venda Nova do Imigrante – FAVENI. Especialista em Libras-Língua Brasileira de Sinais pela Faculdade FACUMINAS. Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia – FACITE. Licenciado em Geografia pela Unicive. É professor da Faculdade de Ciência, Tecnologia da Bahia-FACITE.

2 Pedagoga Empresarial, Hospitalar e Criançista. Psicopedagoga e Neuropsicopedagoga. Especialista em Gestão, Orientação Educacional, Gestão de Pessoas - RH e Docência Universitária. Professora atuante no Ensino Superior, nos cursos de Administração, Enfermagem, Pedagogia e de Pós-graduação na FACITE. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa e Extensão da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia. Bacharelada em Direito.

espaços simbólicos de filiação. A Libras, nesse contexto, representa não somente uma ferramenta de comunicação, mas um fator que aglutina práticas sociais, culturais e educacionais, deixando a comunidade surda se identificar e prosperar em seus próprios espaços. Dessa forma, a territorialidade surda se apresenta tanto em áreas concretas de interação quanto em espaços abstratos gestados pela linguagem e pela arte, evidenciando uma faceta de resistência e autoafirmação de identidade.

A inquietação que surge é: como a territorialidade surda, forjada pela arte e pela Libras, pode ser assimilada no ensino de Geografia para fomentar inclusão e legitimação identitária? Essa pergunta nasce da percepção de que, apesar dos progressos em políticas de inclusão, falhas na valorização das vivências culturais e comunicacionais surdas no âmbito escolar ainda existem. A dificuldade está em entender de que forma o ensino da Geografia pode se conectar com essas vivências, tornando-se um palco pedagógico que aceite e valide a pluralidade linguística e cultural. O propósito principal desta pesquisa reside em desvendar como a territorialidade surda se configura por meio da arte e da Libras, entrelaçando esses aspectos com a interpretação de mapas e paisagens. De forma particular, pretende-se explorar bibliografias que dialogam com os locais de interação da comunidade surda, discernir as práticas artísticas e comunicacionais que ampliam sua autoafirmação, e sugerir abordagens pedagógicas que unam Libras, arte e Geografia no ambiente educativo.

2 Libras como território simbólico

2.1 Territorialidade simbólica e identidade surda

A territorialidade estende-se além do âmbito físico, alcançando também aspectos simbólicos e culturais.

Hall (2006, p. 13), explora a identidade qual um processo imerso em contínua edificação moldado por vivências sociais e pela comunicação. Desta forma a Libras opera como pilar estrutural da identidade surda edificando zonas de afinidade que superam quaisquer limites geográficos.

Bakhtin (1992), enfatiza que a comunicação representa uma arena para o convívio humano portanto a linguagem de sinais não apenas transmite mensagens, mas também forja espaços de contestação e de autoafirmação cultural.

Castells (1999), aponta que em nosso tempo de conectividade grupos minoritários elaboram territorialidades simbólicas visando intensificar sua projeção. A coletividade surda mediante a adoção da Libras e das expressões artísticas tece redes de intercâmbio que expandem sua visibilidade na sociedade e no campo educativo. Com efeito a territorialidade surda se revela um espaço multifacetado conjugando o tangível e o imaterial fortalecendo a batalha por validação e inserção.

Em um contexto globalizado, a preservação da cultura local é essencial para a construção de uma identidade comunitária forte e autêntica. Assim, este estudo reforça a importância de políticas públicas que incentivem a valorização e a promoção das manifestações culturais [...] (Silva, et al., 2025, p. 64).

2.2 Desafios e perspectivas

Mesmo com progresso, barreiras consideráveis persistem. O treinamento incompleto de professores em Libras prejudica a eficácia de abordagens inclusivas. Uma carência de materiais visuais e tecnológicos em muitas instituições impede a completa inclusão de ouvintes. Mais ainda, legislação voltada à inclusão ainda não abrange totalmente o espaço simbólico moldado pela Libras e pela expressão artística. Ultrapassar estas dificuldades clama por aportes em desenvolvimento profissional docente contínuo, criação de conteúdo bilingue e fomento a colaborações interdisciplinares. A Geografia, ao interagir com a Libras e com a arte, torna-se um solo promissor para métodos de ensino que validem e aceitem a riqueza cultural e de linguagem.

A pesquisa seguirá um viés qualitativo, ancorada numa análise aprofundada da literatura existente.

Conforme Flick (2009, p. 17), “a pesquisa qualitativa se empenha em desvendar os entendimentos que os indivíduos atribuem às suas vivências”, o que valida a seleção deste método para o exame detalhado das abordagens pedagógicas inclusivas.

Mediar componentes curriculares do ensino da Geografia a partir de práticas pedagógicas atualizadas, levando em consideração o público que emerge nas salas de aula da atualidade, tanto em suas particularidades de aprender, levando em consideração estilos e perfis de aprendizagem, quanto aos educandos com deficiência, seja a surdez ou qualquer outra

condição física ou neurodivergente que precise do olhar pedagógico atualizado dos mediadores.

2.3 Arte e práticas pedagógicas inclusivas

A arte, uma linguagem sem fronteiras, propicia a exteriorização de identidades e domínios. Propostas didático-pedagógicas baseadas em protagonismo discente, com oficinas focadas em muralismo, colagens e criações visuais sonoras em Libras capacitam discentes surdos a manifestarem seus locais nativos e vínculos. Tais ações não apenas solidificam o patrimônio cultural, como também impulsionam a colaboração entre Geografia e Artes.

Freire (1996, p. 22), postula: “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar a possibilidade para que ele seja produzido”, dessa forma, o processo de ensino da Geografia pode ser transformado, tornando-se mais acessível e impactante, ao mesmo tempo que reconhece a territorialidade surda como um espaço primordial para a formação de identidade e manifestação cultural.

[...] com relevância, pontuam que a Libras se constitui num elemento fulcral na formação da identidade surda, argumentando que “a língua de sinais é parte integrante da cultura surda e de sua afirmação identitária” (Quadros e Karnopp, 2004, p. 47).

Essa observação fortalece a ideia de que a Libras transcende a mera comunicação, cultivando, de fato, territórios simbólicos de pertencimento.

3 Considerações finais

Em síntese, a territorialidade surda, manifestada na arte e na Língua Brasileira de Sinais, expõe a necessidade de conceber o espaço como uma edificação social e cultural.

Ao integrar tais aspectos, o ensino de Geografia pode alcançar um patamar mais inclusivo, expandindo a valorização da pluralidade linguística e comunicativa. Sugere-se que estudos subsequentes aprofundem o exame da cartografia participativa e da criação artística como ferramentas de inclusão no âmbito educacional.

A análise efetuada fez compreensível que a territorialidade surda se manifesta tanto em espaços concretos de interação quanto em dimensões simbólicas construídas pela Libras e pela arte. Esta territorialidade, ao ser

integrada ao ensino de Geografia, amplifica as possibilidades de inclusão e reconhecimento identitário, respondendo à problemática central desta pesquisa. Os objetivos traçados foram alcançados à medida que se tornou evidente: a relevância da Libras como língua que constrói territórios de pertença; o papel da arte como prática pedagógica inclusiva e que transforma; a potencialidade da Geografia em dialogar com essas dimensões culturais e linguísticas, transformando-se num campo fértil para práticas educativas democráticas.

No entanto, os desafios que se apresentaram como a falha na formação docente em Libras e a falta de materiais pedagógicos bilíngues indicam que ainda há um longo caminho pela frente para que a territorialidade surda seja totalmente reconhecida no ambiente escolar. Conclui-se ainda que, a integração entre Libras, Arte e Geografia apenas fortalece a identidade surda, como também contribui para a construção de uma educação inclusiva e crítica, criando novas maneiras de ensinar, fazendo da escola um lugar de pertencimento e reconhecimento.

Como resultado adicional, recomenda-se o investimento em políticas públicas de formação docente, a criação de materiais didáticos bilíngues e o incentivo a projetos interdisciplinares que valorizem a diversidade cultural e linguística.

Por fim, pensar em territorialidade surda é pensar na educação como uma forma de conversar, respeitar e valorizar as diferenças. É admitir que cada recanto, material ou figurado, pode ser um palco de coexistência e educação, aonde a diversidade, longe de ser meramente tolerada, é festejada como um pilar da experiência humana em desenvolvimento.

Referências

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação – economia, sociedade e cultura**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio

de Janeiro: DP&A, 2006.

QUADROS, Ronice; KARNOPP, Lodenir. **Língua de sinais brasileira: estudos linguísticos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

SILVA, H. P. et al. Manifestações culturais e identidade local: um estudo sobre Santa Maria da Vitória, Oeste da Bahia. In: SANTOS, Amós Alves et al. (Orgs.). **Estudo Antropológico e Histórico Multidimensional do Município de Santa Maria da Vitória**, BA. 1. ed. Santa Maria da Vitória: Ilustração, 2025.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

PSICOLOGIA FORENSE, CONEXÃO ENTRE TRANSTORNOS MENTAIS E CRIME: ESTUDO DE CASO: CHICO PICADINHO

Eliane Alves de Souza¹

Mariana Flávia Mota²

1 Introdução

Cotidianamente, nos deparamos com notícias de crimes bárbaros que chocam a sociedade em virtude de seu teor perverso e inescrupuloso. Muitas das vezes, os indivíduos criminosos que cometem tais atrocidades são comumente chamados de loucos, maníacos, e, até mesmo, psicopatas.

Os indivíduos psicopatas, apesar de erroneamente caracterizados com tais expressões, não possuem quaisquer resquícios de insanidade ou perturbações mentais, muito pelo contrário, os psicopatas agem racional e planejadamente, todavia, “seguem uma escala de valores que não coincide com os valores sociais” (Trindade, 2010, p. 171).

Assim, em virtude de sua personalidade egoísta, impulsiva, agressiva, desprovida do sentimento de culpa ou remorso, acarreta como resultado “falta de compromisso para o cumprimento das obrigações, mentira patológica, procura de emoções, julgamento pobre, desconsideração para as convenções sociais” (Trindade, 2010, p. 171).

Por meio de tais constatações, pode-se dizer veementemente que o sujeito psicopático, no caso específico aqui debatido de “Chico Picadinho” possui absoluta capacidade de compreender o caráter de suas ações, assim como propriedade volitiva para praticá-las.

Desse modo, Chico Picadinho, foi à alcunha pela qual ficou conhecido: Francisco da Costa Rocha, um assassino brasileiro que

1 Graduada em Psicologia pela FACITE. Especialista em Perícia Criminal e Investigação Criminal, pelo Instituto Monte Pascoal – Goiás.

2 Doutora em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Goiás. Perita Criminal/Diretora Executiva da Polícia Científica de Goiás.

foi condenado pelos assassinatos de duas mulheres, em 1966 e 1976 respectivamente, dois crimes bárbaros. Foi diagnosticado como psicopata e condenado a 22 anos e 6 meses, Chico Picadinho ainda vive em um hospital psiquiátrico, no interior de São Paulo.

Neste seguimento, a psicopatia, apesar de muito debatida durante as últimas décadas, ainda acarreta discussões emblemáticas sobre sua origem, bem como a hipótese de punição estatal adequada voltada para estes indivíduos.

No ordenamento jurídico-penal brasileiro, o indivíduo psicopático, ao praticar ato delituoso pode receber dois tipos de sanção penal a depender de sua qualificação no tocante a imputabilidade. Se considerado imputável, deverá receber pena privativa de liberdade. Outrora, se considerado semi-imputável ou inimputável, receberá medida de segurança, podendo ser do tipo internação ou tratamento ambulatorial, como no caso de Chico Picadinho que no primeiro homicídio foi solto. Depois do segundo, teve algumas precauções para não ser pego, porém, dormiu tranquilamente depois do segundo esquiteamento.

Para tanto, o estudo, rege-se sob a égide de uma perspectiva teórica para analisar o lugar da psicopatia no contexto da psicologia forense e na psicopatologia buscando conhecer seus aspectos históricos, sua conceituação, os métodos de diagnósticos desenvolvidos, além do tratamento existente, apresentando características dos transtornos específicos de personalidade, mas centrado no transtorno antissocial, fazendo assim uma diferenciação com psicopatia. Discorrer sobre a importância destes atos, na resolução de crimes cometidos por indivíduos psicopatas, no caso do Chico Picadinho.

Por esta razão, o presente estudo focou, também na análise da psicologia forense, conexão entre transtornos mentais e crime, uma vez que parte-se da premissa que o sujeito deve ser penalizado tanto de acordo com a gravidade do crime cometido, quanto com a sua condição mental, resultando assim, na devida aplicação da punição estatal no caso concreto.

2 Caso em estudo: Chico Picadinho

Este caso apresenta os efeitos da ausência de lei específica no Brasil para tratar de criminosos com transtorno de personalidade antissocial, demonstrando como o limbo jurídico que afeta o infrator e a sociedade. O caso de Chico demonstra até hoje, a necessidade de elaboração de norma específica para tratar da prática criminosa por pessoas com transtorno de

personalidade antissocial, mesmo para o infrator permanecendo até hoje em uma ala psiquiátrica.

Segundo Magalhães (2021), em 1966 Francisco da Costa Rocha tinha 24 anos quando cometeu seu primeiro crime dentro do seu apartamento em São Paulo. A vítima era uma bailarina austríaca que se chamava Margareth Suida e tinha 38 anos. O fato aconteceu após o casal beber em um bar e posteriormente irem para a moradia de Francisco, que durante o ato sexual teria ficado enfurecido e enforcado a bailarina com um cinto.

Doravante, ainda de acordo com Magalhães (2021), para se livrar do corpo, Francisco leva a vítima para o banheiro, a espartilhando usando uma gilete. Salienta-se que, conforme a perícia médica da época, Margareth teria levado vários golpes em diferentes partes do corpo, como na área “dorsal direita, glútea, perianal, pubiana, parte anterior do pescoço, torácica, abdominal, coxa esquerda, braço e antebraço esquerdo”.

Por conseguinte, depois de adormecer após o crime, Francisco contou ao seu amigo o fato e sem apresentar resistência, tempos depois foi preso (Magalhães, 2021). Nesse momento de reclusão o agente ganha o apelido de “Chico Picadinho” (R7, 2018). Levado a julgamento, Chico foi condenado a 18 anos de reclusão por homicídio duplamente qualificado, motivo torpe e crueldade, e detenção por destruição de cadáver.

Todavia, obteve a redução da pena por bom comportamento para 10 anos de reclusão. Contudo, em 1974 consegue uma progressão de regime, podendo voltar ao convívio social, momento em que tenta novamente cometer um crime, porém, sem sucesso (Magalhães, 2021).

Assim, em setembro de 1976 é liberado definitivamente por ter cumprido toda a pena a ele imputada, e em novembro do mesmo ano comete o seu segundo delito, novamente um homicídio contra uma mulher com a qual se relacionava (Souza, 2019).

Consoante, a segunda vítima, Ângela de Souza Silva, tinha 34 anos quando foi assassinada enquanto tinha relações sexuais com Francisco, este a estrangulou e se utilizando de objetos cortantes, a espartilhou. Dessa vez tentou esconder os restos mortais da vítima e chegou a fugir da polícia (Magalhães, 2021).

Nesse movimento, Francisco foi pego e, após novo julgamento, condenado a 20 anos de reclusão pelo homicídio duplamente qualificado, motivo torpe e crueldade, mais destruição de cadáver, entretanto, o júri entendeu que o agente era semi-imputável e assim, foi lhe concedido a

redução da pena para pouco mais de 16 anos, bem como aplicabilidade de medida de segurança tendo em vista o seu grau de culpabilidade (Operação Policial, 2021).

Entretanto, após recursos do Ministério Público (MP) e do advogado de Francisco, ficou decidido que o crime de destruição de cadáver estava prescrito e foi retirada a medida de segurança, sendo em 1976 definitivamente condenado a 22 anos de reclusão pelo crime de homicídio (Operação Policial, 2021).

Conduzido a Casa de Custódia de Taubaté, Francisco cumpriria toda a sua pena em 1998. Contudo, alguns anos antes o MP requereu na vara cível sua interdição civil como forma de impedir que ele voltasse a sociedade devido sua periculosidade, o que foi concedido pelo juiz da causa com base na incapacidade civil a luz do Código Civil de 1916 (Operação Policial, 2021).

3 Análise e discussão

Nesta seção, apresenta-se o termo **crime** deriva do antigo Direito Romano, por meio da palavra noxa, que designava conduta delitiva fazendo uma intertextualidade com o caso de “Chico Picadinho”. Todavia, busca-se entender conforme os estudos de Damásio de Jesus (2013), sobre o crime, tal expressão referia-se a conceitos ligados à reparação e retribuição do mal causado, possuindo dessa forma, efeitos voltados à natureza do ato delitivo, ao invés do próprio significado da infração. Passando para a Idade Média, os termos crimine delictum começaram a ser utilizados, o primeiro simbolizava infração leve, enquanto o segundo fazia menção a infração grave.

Atualmente, na Itália, utiliza-se o termo reato. Já na Alemanha, verbrechen. Nos países da América Latina, são empregadas as expressões “crime”, “delito” e “contravenção”, sendo todas encontradas dentro do tipo “infração penal”. Em nossa doutrina, infração refere-se ao gênero, que se divide em duas espécies: crimes/delitos e contravenção. Tais espécies de infração possuem conceituação legal prevista no art. 1 da Lei de Introdução ao Código Penal Brasileiro (Brasil, 1941):

Art. 1º Considera-se crime a infração penal que a lei comina pena de reclusão ou de detenção, quer isoladamente, quer alternativa ou cumulativamente com a pena de multa; contravenção, a infração penal

a que a lei comina, isoladamente, pena de prisão simples ou de multa, ou ambas, alternativa ou cumulativamente.

No ordenamento jurídico-penal brasileiro, o indivíduo psicopático, ao praticar ato delituoso pode receber dois tipos de sanção penal a depender de sua qualificação no tocante a imputabilidade. No caso de Chico Picadinho foi considerado imputável no primeiro crime e recebeu pena privativa de liberdade.

Outrora, no segundo crime, julgado foi considerado semi-imputável ou inimputável, recebeu medida de segurança, prisão ou internação ou tratamento ambulatorial, pois cometeu dois homicídios, sendo considerado por especialistas em criminologia como serial killer.

Para uma adequada **conceituação de crime**, faz-se necessária a análise sob alguns aspectos, dentre eles estão o enfoque material, o formal e o analítico, relacionado com o caso de Chico Picadinho.

Primeiramente, sob o prisma material, delito caracteriza-se por ser toda a ação ou omissão humana que ofende ou expõe em risco os bens jurídicos estabelecidos como primordiais para a coletividade, e, que, em consequência disto, deve ser, previamente, sancionada por norma penal. Pela égide formal, crime é todo o ato que se encontra rotulado em norma penal incriminadora, passível de punição estatal. Já pela ótica analítica, a transgressão criminosa pode ser vista por meio dos elementos estruturais que o integram, o fato típico, antijuricidade e culpabilidade.

Em um **Enfoque Material** é levado em consideração a natureza teleológica do delito, uma vez que é imprescindível que haja certo direcionamento que auxilie o legislador ao estabelecer critérios que determine devidas condutas, como criminosas, e, conseqüentemente, suas respectivas sanções.

Neste sentido, crime sob a conceituação material para Capez (2012):

É aquele que busca estabelecer a essência do conceito, isto é, o porquê de determinado fato ser considerado criminoso e outro não. Sob esse enfoque, crime pode ser definido como todo fato humano que, propositada ou descuidadamente, lesa ou expõe a perigo bens jurídicos considerados fundamentais para a existência da coletividade e da paz social.

Isto posto, relacionando ao caso aqui em discussão, apesar de inovador para aquele momento e antigo na atualidade, não atinge muitas das descobertas atuais feitas acerca da psicopatia, afinal, a previsão legal

encontrada no decreto tende a comparar erroneamente os indivíduos psicopatas aos doentes mentais.

Sem embargos aos notáveis equívocos do decreto, é importante destacar o caráter visionário do governo vigente, ora, por meio do texto normativo, buscou abordar psicopatas e doentes mentais de maneira diferenciada, prevendo tanto a necessidade de seus diagnósticos, quanto métodos de reduzir a periculosidade destes na sociedade, oferecendo determinados destinos visando o bem comum de todos como no primeiro caso a soltura do Chico Picadinho.

Dado isto, é constatada a necessidade de um tipo penal incriminador, pois caso da ação de um indivíduo decorra um tipo incriminador, “ocorre a perfeita adequação entre o modelo de conduta proibida (previsto em lei na forma abstrata) e a conduta real, determinativa do resultado no mundo naturalístico” (Nucci, 2017, p. 350).

Portanto, não é raro a observância de que algumas vezes, haja certo descompasso entre a conceituação do enfoque formal e material, uma vez que em determinadas situações, a sociedade pode encarar tal determinado fato como ilícito e o mesmo não possuir tipo penal, não podendo o agente receber penalização, e vice-versa, como alguns tipos penais incriminadores que apesar de constarem na normal legal, não possui tanta relevância quanto a sua punição.

Feitas tais considerações sob os aspectos material e formal comparando ao caso analisado, tem-se que apesar de indispensáveis, não conseguem precisamente alcançar a conceituação de crime, pois não arrancam a definição completa do termo. À vista disso, demonstra Greco (2017):

Se há uma lei penal editada pelo Estado, proibindo determinada conduta, e o agente a viola, se ausente qualquer causa de exclusão da ilicitude ou dirimente da culpabilidade, haverá crime, durante o pagamento da pena é necessário projetos para a reintegração, isso é um direito por lei constituído. Já o conceito material sobreleva a importância do princípio da intervenção mínima quando aduz que somente haverá essa reintegração quando o preso é solto. Contudo, mesmo sendo importante e necessário o bem para a manutenção, reintegração e a subsistência da sociedade, se não houver uma lei penal protegendo-o, por mais relevante que seja, não haverá como reverter este quadro, em face do princípio da legalidade (Greco, 2017, p. 226).

Diante dessa necessidade, surge outro enfoque do conceito de crime, a vertente analítica, que analisa estruturalmente os elementos que

compõe a infração penal. Neste seguimento, Toledo (1994, p.80 apud Greco, 2017, p. 226) observa que:

Substancialmente, o crime é um fato humano que lesa ou expõe a perigo bens jurídicos (jurídico-penais) protegidos. Essa definição é, porém, insuficiente para a dogmática penal, que necessita de outra mais analítica, apta a pôr à mostra os aspectos essenciais ou os elementos estruturais do conceito de crime.

Sob o **prisma analítico**, relacionado ao caso, são examinados os elementos estruturais que caracterizam o crime como o tal, destarte, a finalidade deste enfoque consiste em contribuir para que o operador do direito alcance a mais justa e adequada decisão a respeito da infração penal, analisando até mesmo o perfil psicológico do autor, fazendo com que o magistrado desenvolva seu raciocínio por meio de etapas.

Assim sendo, o conceito analítico parte do estudo do conceito formal do delito, para dele extrair seus elementos, realizando a estruturação dos requisitos essenciais que caracterizem o crime. Perante esse ângulo, a doutrina brasileira adota o critério bipartido, nele o delito é descrito como a junção de fato típico e a antijuricidade.

Aqui, a **culpabilidade** não integra como elemento essencial, sendo somente um mero pressuposto de aplicação da pena. Conquanto, para a posição tripartida, encontrada no exterior, crime é juntura de fato típico, antijuricidade e culpabilidade, logo, insere o elemento subjetivo do delito na culpabilidade. Já pela corrente quadripartida, o crime é um fato típico, antijurídico, culpável e punível.

Desta feita, a partir do critério aderido pelo sistema normativo, são encontradas várias correntes de pensamento filosófico quanto ao delito e sua relação do conceito analítico de crime. Dentre as teorias mais relevantes, destacam-se clássica, neoclássica, finalista, que serão observadas a seguir.

O fato típico era o resultado de mera junção entre a conduta realizada objetivamente pelo agente e a descrição do crime, logo, aqui não era observado se o resultado da conduta ocorreu em virtude da vontade do agente ou se decorreu de atuação culposa, sendo necessário somente questionar quem foi o causador da ação.

Sendo um fato típico, conseqüentemente há a presunção de antijuricidade, assim, neste componente é observado somente se ocorre algumas das causas de excludente de ilicitude previstas em lei. Por sua vez, na culpabilidade do agente estavam sediados os elementos do dolo e culpa,

sendo caracteres essenciais que integravam o conceito de crime, assim como a imputabilidade do agente.

Por conseguinte, nas palavras de Nucci (2017, p. 353):

O causalismo busca ver o conceito de conduta meramente naturalístico, despido de qualquer valoração, ou seja, neutro (ação ou omissão voluntária e consciente que exterioriza movimentos corpóreos). O dolo e a culpa estão situados na culpabilidade. Logicamente, para quem adota o causalismo, impossível se torna acolher o conceito nacional bipartido de crime (fato típico e antijurídico), afinal, se assim fosse feito, o elemento subjetivo do crime, dolo ou culpa, inseridos na culpabilidade, ficariam soltos, atirados no campo de aplicação da pena.

À vista disto, a corrente causalista destaca-se por adotar o critério tripartido, “pois do contrário teria de admitir que dolo e culpa não pertenciam ao crime, o que seria juridicamente impossível de sustentar” (Capez, 2012, p. 125).

Nesse seguimento, exemplifica Jesus (apud Capez, 2017, p. 226):

Se a culpabilidade fosse elemento do crime, aquele que, dolosamente, adquirisse um produto de roubo cometido por um menor não cometeria receptação, pois se o menor não pratica crime, ante a ausência de culpabilidade, o receptor não teria adquirido um produto desse crime.

Portanto, a culpabilidade no finalismo é encarada como simples requisito de pressuposto da aplicação da pena, possuindo como elementos a imputabilidade, a exigibilidade da conduta diversa e potencial de consciência de ilicitude. Desta feita, observa-se que o critério encarado pela teoria finalista é o bipartido, sendo esta a doutrina utilizada como modelo pelo ordenamento jurídico brasileiro para a conceituação da infração penal.

Certa feita, ocasionalmente voltamo-nos para a grande vicissitude do exposto do caso do Chico Picadinho, assim, quando considerado o criminoso psicopata, como uma pessoa “normal”, recebe como punição estatal a pena privativa de liberdade, caso contrário, examinado como doente mental, é conduzido a receber uma das medidas de segurança, seja ela internação ou tratamento ambulatorial.

Importante salientar, que o **Código Penal Brasileiro** não prevê explicitamente o critério utilizado como referência no ordenamento, porém, por meio dos escritos normativos observa-se que são previstos o fato atípico, uma vez que o art. 1 do Código Penal assim aduz: “Não há crime sem lei anterior que o defina”. Neste seguimento, também são

previstas as hipóteses em que a ilicitude é excluída, no art. 23 do Código Penal (Brasil, 1940), que assim elucida:

Art. 23 - Não há crime quando o agente pratica o fato:

I - Em estado de necessidade;

II - Em legítima defesa;

III - Em estrito cumprimento de dever legal ou no exercício regular de direito.

Todavia, quando se trata da culpabilidade, a terminologia empregada pelo texto legal difere-se das anteriores: “É isento de pena o agente que...”, art.26 e seguintes do CP. À vista disso, entende-se que a concepção adotada por nossa doutrina, é a bipartida finalista.

Destarte, como é evidente, a culpabilidade apesar não constar como elemento essencial para a caracterização do delito, é o componente vital para identificá-la se o sujeito que praticou ato típico e ilícito, irá ser responsabilizado ou não. Para melhor observação, tome como exemplo o caso de um indivíduo acometido por doença mental grave, que acarreta ao mesmo falta de discernimento do que é certo ou errado, e que, ocasionalmente pega um objeto de um estabelecimento comercial e leva consigo para fora, nesta situação o agente em questão não poderá ser responsabilizado, uma vez que desconhece a natureza do ato praticado como ocorreu com o estudo de caso aqui mencionado do Chico Picadinho.

4 Considerações finais

É pertinente revelar que, segundo estudos forenses recentes, além das psicoterapias não surtirem efeito no psicopata, podem até agravar o problema. Levando em consideração que no sistema prisional as terapias comunitárias, promovidas por programas sociais, para os presos “comuns”, são de vital importância para no tratamento psicológico, enquanto para o psicopata, as sessões terapêuticas podem muni-los de recursos preciosos que os aperfeiçoam na arte de manipular e trapacear os outros.

Desta forma, constatou-se que no cenário jurídico-penal brasileiro atual, o criminoso psicopata ainda se encontra sem destino definido, vez que a alternativa estatal proposta o encaixa perante dois extremos: doente mental ou indivíduo normal. Tal adversidade reflete diretamente na sociedade, que sofre os danos decorrentes daqueles que a frequentam.

Referências

BRASIL. **Código de Processo Penal**. Decreto-Lei n. 3.689, de 3 de outubro de 1941.

CAPEZ, Fernando. **Curso de Direito Penal**. Vol 1. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GRECO, Rogério. **Curso de Direito Penal**. 18. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2016.

JESUS, Damásio de. **Direito penal**. Volume 1: parte geral. 34. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MAGALHÃES, Gladys. **Memória: Chico Picadinho**, o esquartejador de mulheres. Gazeta, São Paulo. 23 abr. 2021. Disponível em: <https://www.gazetasp.com.br/noticias/memoria-chico-picadinho-oesquartejador-demulheres/1088340/> Acesso em: 07 dez. 2023.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Curso de Direito Penal**: parte geral. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

OPERAÇÃO POLICIAL. **Caso Chico Picadinho** - Especial Investigação Criminal. Youtube, 01 jul. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=w56oisRbZFk&ab_channel=Opera%C3%A7%C3%A3oPolicial. Acesso em: 07 dez. 2023.

SOUZA, Percival. **Quarenta anos depois, Chico Picadinho deixa a prisão**. Arquivo Vivo. Portal R7. 22 jan. 2019. Disponível em: <https://noticias.r7.com/prisma/arquivovivo/quarenta-anos-depois-chico-picadinho-deixa-a-prisao-22012019>. Acesso em: 07 dez. 2023.

TRINDADE, Jorge. **Manual de psicologia jurídica para operadores do Direito**. 4 ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2010.

SOBRE OS ORGANIZADORES



Amós Alves Santos - Advogado e Professor universitários. Doutor em Direito, pela Christian Business Schol-U.S.A. Doutor em Educação pela Veni Creator Christian University- Florida U.S.A. Mestre em Teologia, Gestão e Ética pela Faculdade EST. Especialista em Direito Civil, Direito Educacional, Didática do Ensino Superior. Possui graduação em Pedagogia pela Faculdade do Sertão (2010), graduação em Teologia pela Faculdade de Teologia de Boa Vista (2010), graduação em Administração pela FAI-Faculdades Alto Iguaçu (2014), graduação em Direito pelo Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador - IESUS (2019). É professor e assessor jurídico da Faculdade de Ciência, Tecnologia da Bahia-FACITE. Acessor e consultuor juridico da Faculdade Regional do Jacuípe-FARJ, Faculdade do Amazonas-FAM e Faculdade de Informática de Ouro Preto do Oeste-FIOURO/UNOEURO.



Andreson Corte Ferreira da Silva – Especialista em Neuropsicopedagogia. Especialista em Docência Universitária. Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Especialista em História Social. Bacharel em Teologia. Licenciado em Sociologia e em Pedagogia. Professor e coordenador dos Cursos Licenciatura em Pedagogia e Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE).



Daniel de Araújo Silva - Graduado em Comunicação Social Publicidade e Propaganda e pós-graduado em Docência do Ensino Superior. Atualmente, exerce o cargo de Diretor Geral na FACITE, em Santa Maria da Vitória-BA. Responsável pela gestão acadêmica e administrativa da instituição, coordenando estratégias de desenvolvimento institucional, expansão de cursos e aprimoramento da qualidade educacional.



Douglileide Santos Oliveira Calazans - Pedagoga Empresarial, Hospitalar e Criancista. Psicopedagoga e Neuropsicopedagoga. Especialista em Gestão, Orientação Educacional, Gestão de Pessoas - RH e Docência Universitária. Professora atuante no Ensino Superior, nos cursos de Administração, Enfermagem, Pedagogia e de Pós-graduação na FACITE. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa e Extensão da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia. Bacharelada em Direito.

Em um cenário marcado por rápidas transformações sociais, tecnológicas e organizacionais, administrar significa muito mais do que planejar, organizar e controlar. Significa compreender pessoas, mediar relações, acolher diferenças e conduzir mudanças. *Administração Contemporânea: Inclusão Social e Processos Dinâmicos de Gestão* reúne estudos que aproximam teoria e prática, evidenciando a importância de uma gestão humana, estratégica e sensível aos desafios do presente. A obra aborda temas como qualidade de vida no trabalho em pequenas empresas do Oeste da Bahia, inclusão de pessoas com deficiência auditiva, valorização da Libras e construção de espaços acessíveis. Também contempla gestão de crises em empresas familiares, tecnologia da informação aplicada à tomada de decisões, gerenciamento de vendas, motivação e comportamento organizacional, além de reflexões interdisciplinares sobre territorialidade surda e psicologia forense. Em diferentes perspectivas, os capítulos demonstram que diversidade, comunicação, inovação e bem-estar são elementos fundamentais para organizações mais eficientes e socialmente responsáveis. Destinado a estudantes, gestores, pesquisadores e profissionais, este livro convida à reflexão sobre as organizações que desejamos construir. Afinal, gerir é também ouvir, incluir, adaptar-se e reconhecer o capital humano como fundamento de todo processo de transformação. Mais do que oferecer respostas prontas, a obra apresenta caminhos para ambientes de trabalho mais justos, dinâmicos, inclusivos e preparados para o futuro.

