

ORGANIZADORES

Allysson Barbosa Fernandes
Ivana Leila Carvalho Fernandes
Julyanne Lages de Carvalho Castro
Patrícia Ponsiano Ricardo

PESQUISAS CONTEMPORÂNEAS

VOLUME 01



COLEÇÃO DE
PESQUISAS CONTEMPORÂNEAS
VOLUME 01





PESQUISAS CONTEMPORÂNEAS

VOLUME 01





Todos os direitos desta edição
reservados para: Editora Maciço.

Copyright © dos autores. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Editor-chefe:
Me. Edilson Silva Castro

Editora-Chefe Adjunta:
Ma. Julyanne Lages de Carvalho Castro

Editor Executivo:
Me. Allysson Barbosa Fernandes

Projeto Gráfico:
André Macário

Revisão de texto:
Os Autores



Conselho Editorial

Dr. Christian Moreira de Souza

Dr. Daniel de Jesus Pereira

Dr. Daniel González González

Dr. Domingos Sávio Farias de Albuquerque Júnior

Dr. Edilmar Cardoso Ribeiro

Dr. Everaldo dos Santos Mendes

Dr. Fabio Antonio da Silva Arruda

Dr. Fernando Gentil de Souza

Dr. Francisco Mirtiel Frankson Moura Castro

Dr. Iago França Lopes

Dr. Joaquim Pedro Ribeiro Vasconcelos

Dr. José Cláudio Alves de Oliveira

Dr. José Felipe Oliveira da Silva

Dr. José Régis de Paiva

Dr. Manoel Bernardino de Santana Filho

Dr. Marcio de Carvalho Leal

Dr. Marcizo Veimar Cordeiro Viana Filho

Dr. Marcos Antônio da Silva

Dr. Marcos Vinicius de Freitas Reis

Dr. Tiago Seixas Themudo

Dr. Tomás Jesús Campoy Aranda

Dr. Wagner Lima Amaral

Dra. Alanna Oliveira Pereira Carvalho

Dra. Bruna Germana Nunes Mota

Dra. Clélia Peretti

Dra. Hilda Teixeira Souto Santana

Dra. Ivana Leila Carvalho Fernandes

Dra. Juliana Zantut Nutti

Dra. Ligia Maria Carvalho Sousa

Dra. Romilda Rodrigues do Nascimento

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pesquisas contemporâneas [livro eletrônico] : volume 1 / organização Allysson Barbosa Fernandes...[et al.]. -- 1. ed. -- Baturité, CE : Grupo Educacional Korban, 2025. -- (Coleção de pesquisas contemporâneas;1) PDF

Vários autores.

Outros organizadores: Ivana Leila Carvalho, Fernandes, Julyanne Lages de Carvalho Castro, Patrícia Ponsiano Ricardo.

Bibliografia.

ISBN 978-65-83825-04-9

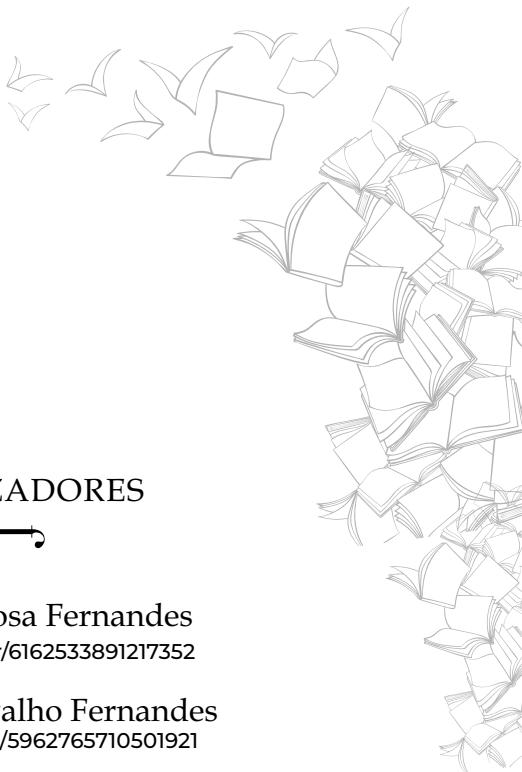
1. Divulgação científica 2. Educação e ciência 3. Metodologia de pesquisa científica
4. Multidisciplinaridade 5. Pesquisa científica I. Fernandes, Allysson Barbosa. II. Fernandes, Ivana Leila Carvalho. III. Castro, Julyanne Lages de Carvalho. IV. Ricardo, Patrícia Ponsiano.

25-324429.0

CDD-001.42

Índices para catálogo sistemático:

1. Pesquisa científica 001.42
Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



ORGANIZADORES



Allysson Barbosa Fernandes
<http://lattes.cnpq.br/6162533891217352>

Ivana Leila Carvalho Fernandes
<http://lattes.cnpq.br/5962765710501921>

Julyanne Lages de Carvalho Castro
<http://lattes.cnpq.br/4694150672600808>

Patrícia Ponsiano Ricardo
<http://lattes.cnpq.br/8518460383750907>

A PRESENTAÇÃO



A Coleção de Pesquisas Contemporâneas é uma série concebida para reunir, ao longo de diversos volumes, estudos que expressam a amplitude, a diversidade e a vitalidade da produção acadêmica contemporânea. Este primeiro volume inaugura um espaço de diálogo entre diferentes perspectivas, refletindo o compromisso de valorizar pesquisas que contribuem para a compreensão crítica do mundo e para o avanço dos saberes em suas múltiplas dimensões.

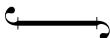
Cada estudo aqui apresentado integra um mosaico de reflexões que, embora distintas em origem, convergem na busca por interpretações sensíveis e rigorosas da realidade. Ao privilegiar a pluralidade de abordagens, a série reafirma que o conhecimento se fortalece quando transita entre áreas, atravessa fronteiras conceituais e reconhece a complexidade dos fenômenos que nos desafiam.

Este volume inicial convida o leitor a percorrer diferentes caminhos intelectuais, percebendo que cada estudo, em sua singularidade, acrescenta tonalidades próprias ao conjunto da obra. Dessa confluência de vozes emerge uma coletânea que não apenas registra ideias, mas inspira novas perguntas, amplia horizontes e fomenta práticas que entrelaçam teoria e experiência.

Como série, a Coleção de Pesquisas Contemporâneas se propõe a acompanhar o movimento contínuo da ciência, acolhendo produções que dialogam com o presente e apontam possibilidades futuras. Assim, cada volume será a continuidade de um projeto maior: contribuir para o fortalecimento da pesquisa, para a democratização do conhecimento e para a formação de leitores críticos e engajados.

Que este primeiro volume seja um convite à reflexão, à curiosidade e ao encantamento que o saber pode despertar. Que os próximos volumes ampliem ainda mais esse campo de encontros e aprendizagens.

SUMÁRIO



Pág. 08 / Cap. 01	Pág. 68 / Cap. 07
Aprendizagem Autogerida: Características, Vantagens & Desvantagens	O Papel da Resiliência e da Inteligência Sistemas ERP e Tomada de Decisão: A Integração entre Métodos Analíticos e Inteligência Organizacional
///////////////// Alessandra Paula Regis Garcia Inácio	///////////////// Marcia Mendonça Cunha dos Santos
Pág. 19 / Cap. 02	Pág. 79 / Cap. 08
Transformando Limites em Potencial: Uma Abordagem Teórico-reflexiva sobre a Mentalidade de Crescimento	Storytelling: Histórias que Ensinam, Emoções que Marcam
///////////////// Marcia Mendonça Cunha dos Santos	///////////////// Geraldo Simão Filho
Pág. 29 / Cap. 03	Pág. 90 / Cap. 09
Matriz Swot como Ferramenta Estratégica para a Gestão da Educação Infantil	Empreendedorismo em Gestão da Saúde: Estratégias Competitivas e Equipes de Alto Desempenho para um Ecossistema de Valor
///////////////// Neuberth Siqueira Nacif	///////////////// Daniel Nascimento Marques
Pág. 37 / Cap. 04	Pág. 102 / Cap. 10
O Impacto da Utilização da Tecnologia Blockchain nos Negócios, na Geração de Empregos & Na Renda Econômica	Inovação e Competitividade: Estratégias para a Perenidade dos Negócios
///////////////// Marcia Mendonça Cunha dos Santos	///////////////// Rosemary Inácia Tomás Delvaux
Pág. 49 / Cap. 05	Pág. 112 / Cap. 11
Cidadania Digital: A Perspectiva Escolar no Aprendizado de Direitos, Deveres e Riscos no Mundo Virtual	A Importância da Inovação para a Perenidade das Organizações
///////////////// Geraldo Simão Filho	///////////////// Saulo Ladislau Monteiro
Pág. 59 / Cap. 06	Pág. 122 / Cap. 12
O Papel da Resiliência e da Inteligência Emocional Dentro das Organizações	Cadeia de Suprimentos 4.0 e Competitividade Sustentável no Contexto Brasileiro: Integração Entre Tecnologia, ESG e Resiliência
///////////////// Saulo Ladislau Monteiro	///////////////// Rosemary Inácia Tomás Delvaux



CAPÍTULO 1

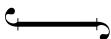


Aprendizagem Autogerida: Características, Vantagens & Desvantagens



Alessandra Paula Regis Garcia Inácio
Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação
MUST University

RESUMO



Aprendizagem autodirigida, também chamada de aprendizagem autogerida, é um modelo educacional que tem ganhado destaque na era das tecnologias digitais e metodologias ativas. Essa abordagem requer que o indivíduo identifique suas necessidades, estabeleça metas, escolha estratégias e avalie os resultados, reduzindo a dependência exclusiva da mediação do professor e promovendo a gestão pessoal de sua formação. O objetivo geral da pesquisa foi compreender os fundamentos teóricos e práticos da aprendizagem autogerida, analisando suas características essenciais, os benefícios proporcionados ao processo educacional e as possíveis limitações enfrentadas por quem adota esse modelo. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com enfoque qualitativo, baseada nas publicações acadêmicas que abordam a autodireção na aprendizagem, os fundamentos da andragogia e as contribuições do construtivismo para a valorização da experiência prévia e da motivação intrínseca. Os resultados apontam que a aprendizagem autogerida favorece o desenvolvimento de competências como autogestão, disciplina, senso crítico e autorreflexão, além de proporcionar maior personalização por meio do uso de estratégias e recursos adequados aos estilos cognitivos de cada estudante. No entanto, também se reconhece que esse modelo requer maturidade e acompanhamento pedagógico eficaz, especialmente no início do processo. Conclui-se que o fortalecimento da aprendizagem autogerida depende não apenas do comprometimento individual do estudante, mas também de ambientes educativos que estimulem a autonomia e o protagonismo, sendo essencial para a formação de sujeitos mais preparados para os desafios da vida acadêmica e profissional.

Palavras-chave: Autonomia. Gestão do Aprendizado. Estratégias de Aprendizagem. Protagonismo do Aprendiz.

ABSTRACT



This study aims to understand the foundations of self-directed learning, identifying its central characteristics, advantages, and possible limitations in the contemporary educational context. The research seeks to highlight how the learner's autonomy influences the process of knowledge construction, as well as the transformations required in the role of the educator in light of this approach. To this end, a qualitative literature review was conducted, based on the critical analysis of academic publications that address self-direction in learning, the foundations of andragogy, and the contributions of constructivism to the valorization of prior experience and intrinsic motivation. The results indicate that self-directed learning favors the development of skills such as self-management, discipline, critical thinking, and self-reflection, in addition to providing greater personalization through the use of strategies and resources appropriate to the cognitive styles of each student. However, it is also recognized that this model requires maturity and effective pedagogical monitoring, especially at the beginning of the process. It is concluded that strengthening self-managed learning depends not only on the individual commitment of the student, but also on educational environments that stimulate autonomy and protagonism, being essential for the formation of individuals who are better prepared for the challenges of academic and professional life.

Keywords: Learning; Advantages; Self-managed.

INTRODUÇÃO



A aprendizagem autogerida (ou autodirigida) tem ganhado destaque no contexto da educação moderna, especialmente com o avanço das tecnologias digitais e das metodologias ativas de ensino (Reis & Nascimento, 2021). Esse modelo propõe que o aprendiz assuma o protagonismo do próprio processo de aprendizagem, tomando decisões sobre o que, como, quando e por que aprender.

A aprendizagem autodirigida envolve a capacidade do indivíduo de identificar suas necessidades de aprendizado, definir metas, selecionar estratégias e avaliar os próprios resultados. Uma das principais características dessa abordagem é a autonomia do aluno, que deixa de depender exclusivamente da mediação do professor e passa a gerir seu próprio percurso formativo (Moura & Santos, 2019).

A justificativa da pesquisa sobre aprendizagem autodirigida está relacionada à necessidade de compreender e promover práticas educacionais que atendam às demandas contemporâneas. Com o avanço das tecnologias digitais e das metodologias ativas, é essencial entender como os aprendizes podem assumir o protagonismo do próprio processo educativo, desenvolvendo autonomia, habilidades de gestão e reflexão crítica.

O objetivo geral da pesquisa foi compreender os fundamentos teóricos e práticos da aprendizagem autogerida, analisando suas características essenciais, os benefícios proporcionados ao processo educacional e as possíveis limitações enfrentadas por quem adota esse modelo.

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma pesquisa bibliográfica, com enfoque qualitativo, a partir da análise de estudos teóricos que abordam a temática da aprendizagem autogerida.

Foram consultados obras e artigos científicos que discutem os conceitos de autodireção no processo educativo, a andragogia enquanto

abordagem centrada no adulto como agente autônomo da própria formação, e o construtivismo como base epistemológica para a valorização da experiência e da construção ativa do conhecimento.

O texto foi estruturado de maneira a, no primeiro momento, abordar os fundamentos e características da aprendizagem autogerida, destacando sua relação com a andragogia e o construtivismo, bem como o protagonismo do aprendiz no processo educativo. Em seguida, trata das vantagens dessa abordagem, como o fortalecimento da autonomia, o estímulo à motivação intrínseca, a personalização das estratégias de aprendizagem e o desenvolvimento de competências essenciais para contextos acadêmicos e profissionais.

2

REFERENCIAL TEÓRICO



2.1 Aprendizagem Autogerida

A aprendizagem autogerida é um processo em que o próprio indivíduo conduz seu percurso educativo, identificando suas necessidades, estabelecendo metas, selecionando métodos e avaliando os resultados. Apesar de Knowles (1975) ter sido um dos pioneiros ao conceituar a aprendizagem autodirigida, nos contextos mais recentes esse conceito ganhou novas interpretações com base nas transformações sociais e tecnológicas (Moura & Santos, 2019). A autodireção envolve não apenas a iniciativa, mas também o engajamento ativo e reflexivo do aprendiz frente ao conhecimento.

“A base da aprendizagem autogerida está na andragogia, que entende o adulto como um ser autônomo, capaz de conduzir sua própria formação. Esse modelo parte do princípio de que os indivíduos adultos possuem uma bagagem de conhecimentos e experiências que influenciam diretamente seus processos de aprendizagem” (Reis; Nascimento, 2021, p. 30).

Assim, ao contrário do ensino tradicional centrado no professor, a andragogia valoriza a proatividade do aprendiz, permitindo que ele defina seus objetivos, organize seus recursos e avalie seu próprio progresso. Para Souza e Lima (2020, p. 22), esse enfoque favorece o desenvolvimento de competências como responsabilidade, senso crítico e autorreflexão, essenciais para contextos profissionais e acadêmicos cada vez mais exigentes e dinâmicos. Nessa perspectiva, o papel do educador se transforma: ele atua como um facilitador, promovendo ambientes que estimulem a autonomia e o protagonismo do aluno.

Essa abordagem dialoga com o construtivismo, especialmente com as ideias de Piaget e Vygotsky, ao reconhecer o sujeito como protagonista da construção do conhecimento.

A aprendizagem, nesse contexto, não é vista como um processo passivo de recepção de informações, mas como uma construção ativa, em que o indivíduo interpreta, ressignifica e integra novos saberes a partir de suas vivências anteriores.

A valorização da experiência prévia permite ao aprendiz estabelecer conexões entre o novo conteúdo e o que já conhece o que potencializa a assimilação e favorece o desenvolvimento de competências mais complexas. A ênfase na aprendizagem significativa pressupõe que o conteúdo deve ter relevância para o sujeito, estimulando sua motivação intrínseca e sua autonomia. O ambiente de aprendizagem, portanto, deve ser dinâmico, interativo e centrado no estudante, estimulando o diálogo, a cooperação e a reflexão crítica como estratégias essenciais para o desenvolvimento do conhecimento. (Barbosa Freitas, 2022).

Esse modelo exige que o aprendiz desenvolva competências como autogestão, disciplina e planejamento, sendo responsável por traçar seu caminho e avaliar seus resultados (Souza & Lima, 2020). A autonomia é construída gradualmente e depende do apoio pedagógico inicial.

2.2 Vantagens da Aprendizagem Autogerida

A aprendizagem autogerida promove o fortalecimento da autonomia intelectual e emocional do indivíduo, uma vez que ele assume a responsabilidade pelo próprio processo educativo (Coelho, de Abreu, Guimarães, de Fátima Martini, & Alves, 2023). Essa abordagem favorece o crescimento pessoal e a capacidade de tomar decisões conscientes sobre o que e como aprender (Moura & Santos, 2019). Ao desenvolver habilidades de autogestão e disciplina, o aprendiz se torna mais preparado para enfrentar os desafios acadêmicos e profissionais.

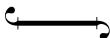
A autodireção favorece a motivação intrínseca, pois parte de interesses, objetivos e necessidades reais do sujeito. Diferente da motivação extrínseca, que depende de recompensas externas, essa forma de motivação está vinculada à curiosidade, ao desejo de autossuperação e à realização pessoal (Castro & Mendonça, 2020). Isso contribui para maior engajamento, persistência e satisfação com a aprendizagem.

“A aprendizagem autogerida permite que o estudante escolha as estratégias mais eficazes de acordo com seu estilo cognitivo, seja ele visual, auditivo, cinestésico ou misto. Essa liberdade de escolha estimula o autoconhecimento e favorece uma maior aderência aos métodos de estudo, o que potencializa o engajamento e a retenção do conhecimento” (Reis & Nascimento, 2021, p. 33).

A diversidade de ferramentas disponíveis, como vídeos explicativos, podcasts temáticos, mapas mentais interativos, fóruns colaborativos e plataformas digitais adaptativas, contribuem para que o aluno personalize sua experiência de aprendizagem com base em suas preferências e necessidades específicas (Coelho et al., 2023). Esse leque de recursos permite a construção de rotinas mais dinâmicas e autônomas, incentivando a disciplina e o planejamento individual. O processo de personalização torna-se, assim, um elemento central para a consolidação da autonomia e para o desenvolvimento de competências críticas no contexto educacional contemporâneo

3

CONSIDERAÇÕES FINAIS



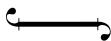
A aprendizagem autogerida representa um avanço significativo nas práticas educacionais contemporâneas, ao promover a autonomia do sujeito e colocá-lo como protagonista do próprio processo formativo. Essa abordagem rompe com o modelo tradicional centrado na figura do professor e abre espaço para a personalização da aprendizagem, respeitando os estilos cognitivos, os interesses individuais e os ritmos de cada estudante. A associação com os princípios da andragogia e do construtivismo reforça o valor da experiência prévia e da motivação intrínseca como elementos fundamentais para o engajamento e a construção ativa do conhecimento. Ao possibilitar que o aprendiz identifique suas necessidades, defina metas, escolha estratégias e avalie seus resultados, esse modelo contribui para o desenvolvimento de competências essenciais para o século XXI, como autogestão, autorreflexão, senso crítico e disciplina. As ferramentas tecnológicas e as metodologias ativas ampliam ainda mais as possibilidades dessa modalidade, tornando o processo de aprendizagem mais flexível, acessível e dinâmico.

Contudo, é importante reconhecer que a aprendizagem autogerida também impõe desafios, principalmente no que se refere à necessidade de maturidade, organização e apoio pedagógico para que o indivíduo consiga conduzir com eficiência sua trajetória educativa. Sem o devido acompanhamento, há o risco de desmotivação ou abandono do processo, especialmente entre aqueles que ainda não desenvolveram plenamente sua autonomia. Pode-se concluir que, a consolidação da aprendizagem autogerida requer não apenas a disposição do estudante para assumir a responsabilidade por sua formação, mas também o comprometimento das instituições de ensino em criar ambientes que favoreçam essa autonomia.

Investir em estratégias pedagógicas que estimulem a reflexão, a cooperação e o uso crítico das tecnologias é essencial para formar sujeitos

capazes de aprender ao longo da vida e responder com competência aos desafios de uma sociedade em constante transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Barbosa, T., & Freitas, J. (2022). Metodologias ativas e o papel do estudante na aprendizagem autodirigida. *Revista Brasileira de Educação*, 27(92), 1-18.

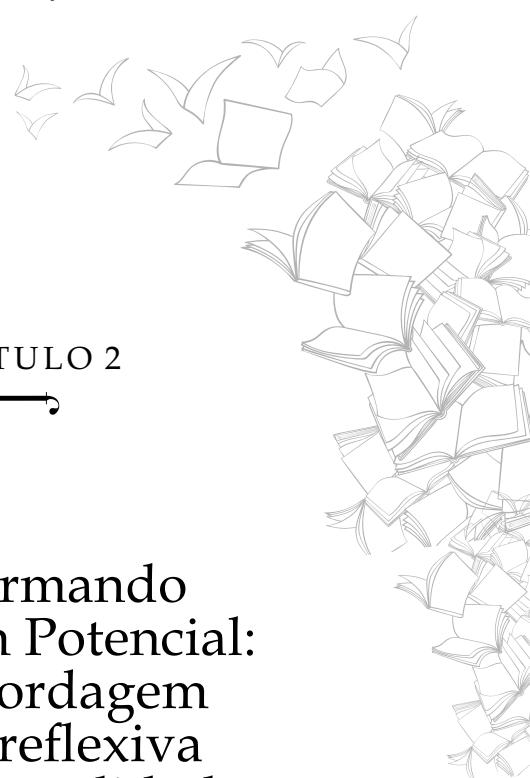
Castro, D., & Mendonça, R. (2020). Competências para o século XXI e a aprendizagem autodirigida no ensino superior. *Cadernos de Pedagogia*, 19(36), 56-69.

Coelho, A. M. L., de Abreu, A. J. C., Guimarães, M. D. C. B., de Fátima Martini, M., & Alves, V. R. (2023). A APRENDIZAGEM AUTOGERIDA COMO FERRAMENTA GERADORA DE CONHECIMENTO. *Revista Ilustração*, 4(2), 91-95.

Moura, S., & Santos, A. (2019). Autonomia e protagonismo: a aprendizagem autodirigida no ensino superior. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 14(2), 791-805.

Reis, C., & Nascimento, J. (2021). Aprendizagem ao longo da vida e a educação continuada no século XXI. *Revista Saber Docente*, 10(3), 25-40.

Souza, L., & Lima, P. (2020). Dificuldades na autogestão da aprendizagem em ambientes virtuais. *Revista Práxis Educacional*, 16(41), 112-129.



CAPÍTULO 2

Transformando Limites em Potencial: Uma Abordagem Teórico-reflexiva sobre a Mentalidade de Crescimento



Marcia Mendonça Cunha dos Santos
Mestrando em Administração
MUST University

RESUMO



Este artigo investiga de que forma o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento pode impactar positivamente a vida pessoal e profissional, promovendo bem-estar, resiliência emocional e alcance de objetivos. O estudo tem como objetivo principal compreender como crenças limitantes moldadas ao longo da vida podem ser transformadas por meio de estratégias baseadas na neurociência, na psicologia positiva e na gestão comportamental. Adota-se uma abordagem teórico-reflexiva, com base em autores como Carol Dweck, Lara Boyd, Souza (2021), Alves (2021) e materiais didáticos da Must University. A estrutura do artigo está dividida em três seções principais: a identificação e o mapeamento de padrões mentais fixos; a aplicação de estratégias práticas para cultivar novos hábitos e crenças fortalecedoras; e a análise dos benefícios dessa transformação no contexto individual e organizacional. Os resultados apontam que o fortalecimento da mentalidade de crescimento depende de intencionalidade, prática consistente e apoio em ambientes que valorizem o esforço e o aprendizado. Conclui-se que esse processo favorece não apenas o autodesenvolvimento, mas também o aprimoramento das relações interpessoais, da performance profissional e da construção de uma vida mais consciente e realizada.

Palavras-chave: Bem-estar. Crenças Limitantes. Desempenho Profissional. Mentalidade de Crescimento. Neuroplasticidade.

ABSTRACT



This article investigates how the development of a growth mindset can positively affect personal and professional life by promoting well-being, emotional resilience, and goal achievement. The main objective is to understand how limiting beliefs, shaped throughout life, can be transformed through strategies based on neuroscience, positive psychology, and behavioral management. A theoretical-reflective approach is adopted, grounded in the works of Carol Dweck, Lara Boyd, Souza (2021), Alves (2021), and didactic materials from Must University. The article is organized into three main sections: identifying and mapping fixed mindsets; implementing practical strategies to reframe limiting beliefs and build constructive habits; and analyzing the personal and organizational benefits of this transformation. The findings indicate that cultivating a growth mindset requires intentionality, consistency, and support from environments that value effort and learning. It is concluded that this mindset fosters not only self-development, but also enhances interpersonal relationships, professional performance, and the construction of a more conscious and fulfilling life.

Keywords: Growth Mindset. Limiting Beliefs. Neuroplasticity. Professional Performance. Well-being.

INTRODUÇÃO



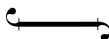
A busca por realização pessoal e profissional tornou-se, nas últimas décadas, um dos grandes desafios contemporâneos, especialmente em um cenário marcado por transformações tecnológicas, exigências emocionais e pressões por alta performance. Nesse contexto, o conceito de "mentalidade de crescimento" emerge como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento humano integral. Popularizado por Carol Dweck (2006), esse conceito propõe que habilidades e competências podem ser cultivadas por meio do esforço deliberado, da aprendizagem contínua e da persistência diante das dificuldades.

Este artigo tem como objetivo central explorar a importância da construção e do fortalecimento de uma mentalidade de crescimento como estratégia para promover bem-estar, autoconhecimento e produtividade. Para isso, adota-se uma abordagem teórico-reflexiva, ancorada em contribuições da psicologia positiva, da neurociência e da gestão comportamental, com ênfase em autores como Dweck (2006), Boyd (2015), Souza (2021) e materiais da Must University (2023). Como metodologia, utiliza-se a análise de conteúdos audiovisuais e teóricos associados a estudos de caso e evidências científicas.

O texto é estruturado em três partes principais: a primeira aborda os mecanismos de identificação e mapeamento de padrões mentais limitantes ou promotores de crescimento; a segunda apresenta estratégias concretas e neurocientificamente embasadas para fomentar essa mentalidade no cotidiano; e a terceira destaca os benefícios dessa transformação, tanto para a vida pessoal quanto para o desempenho profissional. Ao longo do artigo, argumenta-se que o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento é não apenas possível, mas necessário para enfrentar os desafios do século XXI com resiliência, propósito e consciência crítica.

CAMINHOS PARA CONSTRUIR E CONSOLIDAR UMA MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

2



A mentalidade de crescimento, conceito amplamente difundido por Carol Dweck (2014), baseia-se na premissa de que habilidades e competências podem ser desenvolvidas com esforço, dedicação e estratégias adequadas. Segundo a autora, indivíduos com essa mentalidade tendem a interpretar fracassos não como provas de incompetência, mas como oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento. Essa postura influencia diretamente a persistência diante de desafios e o comprometimento com objetivos de longo prazo. Complementando essa perspectiva, Alves (2021) destaca que a transformação de crenças limitantes em crenças fortalecedoras é um passo decisivo para o alcance de metas pessoais e profissionais. Para o autor, o desenvolvimento de uma mentalidade positiva está diretamente relacionado à superação de bloqueios internos e à reprogramação de atitudes que muitas vezes sabotam o desempenho individual. Assim, a articulação entre as ideias de Dweck e Alves revela que o fortalecimento da mentalidade de crescimento vai além do ambiente educacional, alcançando dimensões mais amplas da vida cotidiana e da autorrealização.

2.1 Identificando e Mapeando nossa Mentalidade

Identificar o tipo de mentalidade que opera em nossas decisões diárias é o primeiro passo para uma transformação consciente e duradoura. Segundo Dweck (2006), a mentalidade fixa parte do pressuposto de que as qualidades pessoais são imutáveis, o que leva muitas pessoas a evitarem desafios, sentindo-se ameaçadas pelo erro e pela crítica. Em contraposição, a mentalidade de crescimento encara as falhas como parte integrante do processo de aprendizagem, estimulando a coragem de tentar novamente.

Alves (2021) reforça que a autoconsciência sobre crenças limitantes é crucial para iniciar uma reprogramação comportamental, pois apenas o que é reconhecido pode ser transformado.

Mapear essas crenças exige atenção aos próprios padrões de reação diante de críticas, frustrações e mudanças. São justamente esses momentos que revelam se a mentalidade predominante é de rigidez ou de abertura ao desenvolvimento (Must University, 2023a). Técnicas como a escrita reflexiva, testes de autoavaliação, diários de emoções e feedbacks estruturados podem ser utilizados para tornar visíveis os pensamentos repetitivos que reforçam a estagnação ou o crescimento. O vídeo “Carol Dweck sobre mindset de crescimento na Stanford” (Dweck, 2014) ilustra essa distinção com clareza, ao mostrar como alunos com mentalidade de crescimento enxergam o esforço como parte do caminho rumo à maestria, e não como sinal de limitação.

Sob uma perspectiva neurocientífica, Souza (2021) argumenta que crenças fortalecedoras favorecem a ativação de áreas cerebrais ligadas à adaptação e ao aprendizado, como o córtex pré-frontal. Alves (2021) complementa que, ao reestruturar essas crenças, o sujeito redefine sua identidade e passa a agir de modo mais autêntico. Além disso, esse mapeamento permite alinhar objetivos de longo prazo com a percepção de capacidade, favorecendo tomadas de decisão mais seguras. Portanto, identificar e mapear a própria mentalidade é um exercício contínuo de autoconhecimento e de abertura para mudanças estruturais no modo de pensar, sentir e agir. Quando bem conduzido, esse processo também contribui para uma vida com mais coerência entre valores internos e

2.2 Estratégias para Cultivar a Mentalidade de Crescimento

Cultivar uma mentalidade de crescimento não é um ato isolado, mas um processo que exige intencionalidade, prática consistente e revisão de crenças. A primeira etapa consiste em questionar padrões mentais que limitam o progresso, substituindo-os por interpretações mais funcionais e realistas. Como reforça a Must University (2023b), nossos sistemas de crença são construídos ao longo da vida, mas são passíveis de transformação.

Alves (2021) acrescenta que esse processo depende do reconhecimento de narrativas internas, que frequentemente operam no piloto automático e mantêm o indivíduo em zonas de conforto que impedem sua evolução.

Outro pilar essencial é a formação de novos hábitos. O vídeo “A vitória da disciplina” (Must University, 2023c) destaca que a repetição consciente de comportamentos positivos fortalece circuitos cerebrais ligados à aprendizagem e à resiliência. Boyd (2015) esclarece que a neuroplasticidade permite ao cérebro reorganizar-se com base na prática regular, criando novas conexões sinápticas que sustentam atitudes mais construtivas. Alves (2021), por sua vez, salienta que o engajamento emocional é crucial nesse processo: mudar hábitos sem significado raramente resulta em transformação duradoura. O cérebro responde melhor a mudanças associadas a emoções positivas e a objetivos pessoais claros.

Além disso, Souza (2021) defende que a persistência orientada a metas é fundamental para consolidar padrões cerebrais de crescimento. Isso envolve manter o foco mesmo diante de obstáculos, reconhecendo que o progresso real ocorre em pequenos avanços diárioss. Dweck (2006) também destaca a importância da linguagem e do feedback positivo, que validam o esforço e encorajam o desenvolvimento contínuo. Ambientes que reconhecem estratégias eficazes em vez de apenas resultados promovem segurança psicológica e favorecem o florescimento da mentalidade de crescimento.

Portanto, adotar estratégias práticas, embasadas na ciência e no autoconhecimento, é essencial para que o cultivo dessa mentalidade seja sustentável. Trata-se de construir uma nova forma de se relacionar consigo mesmo, com os desafios e com o futuro. E isso requer não apenas técnicas, mas uma mudança de postura frente à vida.

2.3 Benefícios da Transformação para a Vida e o Trabalho

Os benefícios da mentalidade de crescimento se estendem por diversas esferas da vida, influenciando a forma como o indivíduo interpreta obstáculos, lida com emoções e se engaja em metas pessoais ou

profissionais.

A psicologia positiva destaca que pessoas com mentalidade aberta ao aprendizado tendem a experimentar maior bem-estar subjetivo, além de desenvolver maior empatia e resiliência emocional (Must University, 2023a). Alves (2021) reforça que o desenvolvimento dessa postura mental fortalece a autoestima, amplia o senso de propósito e eleva a capacidade de responder com clareza e flexibilidade às demandas do cotidiano. Com isso, reduz-se o impacto de frustrações e aumentam-se os níveis de engajamento e esperança diante de situações desafiadoras.

No campo profissional, essa transformação resulta em maior adaptabilidade a contextos desafiadores, aumento da motivação intrínseca e melhora no desempenho de equipes. Organizações que estimulam uma cultura de aprendizagem contínua colhem frutos como inovação, engajamento e redução de rotatividade. Os estudos de caso apresentados pela disciplina indicam que colaboradores com mentalidade de crescimento aprendem com feedbacks, assumem responsabilidade por seus resultados e buscam soluções em vez de culpados (Must University, 2023b). Dweck (2006) observa que esses indivíduos persistem com mais eficácia e demonstram capacidade superior de autorregulação emocional. A longo prazo, isso gera ambientes corporativos mais estáveis, dinâmicos e prontos para mudanças.

Alves (2021) complementa que a mentalidade de crescimento gera líderes mais conscientes, capazes de promover ambientes psicologicamente seguros, onde o erro é tratado como parte do processo criativo. Souza (2021), por sua vez, evidencia que essa postura ativa regiões cerebrais ligadas à cooperação, como o córtex cingulado anterior, estimulando o comportamento colaborativo e a empatia nas relações interpessoais. Assim, ao transformar a forma como o sujeito se percebe e se posiciona, a mentalidade de crescimento não apenas melhora sua qualidade de vida, mas também transforma as estruturas ao seu redor – impactando equipes, organizações e comunidades de forma positiva e sustentável. Seus efeitos, portanto, são duradouros e expansivos, estendendo-se para além do indivíduo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

3



O presente estudo teve como objetivo central explorar a relevância da mentalidade de crescimento como ferramenta para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, a partir da identificação de crenças limitantes, da aplicação de estratégias práticas e da análise dos benefícios resultantes desse processo. Ao longo da discussão, foi possível observar que o reconhecimento de padrões mentais fixos e a disposição para transformá-los por meio da prática intencional são passos essenciais para o fortalecimento do autoconhecimento e da autonomia. Através do diálogo entre autores como Dweck, Souza, Boyd e Alves, o artigo evidenciou que a mentalidade de crescimento vai além de uma atitude positiva: trata-se de uma estrutura cognitiva e emocional capaz de moldar comportamentos, reconfigurar crenças e ampliar o potencial humano em diferentes esferas da vida.

Verificou-se ainda que a construção dessa mentalidade demanda constância, reflexão e ambientes que valorizem o esforço, o aprendizado e o progresso individual. As estratégias apresentadas, apoiadas na neurociência e na psicologia positiva, mostraram-se eficazes para favorecer mudanças sustentáveis, tanto no nível intrapessoal quanto nas relações interpessoais e organizacionais. Os efeitos observados incluem maior resiliência emocional, motivação intrínseca, desempenho colaborativo e bem-estar subjetivo. Conclui-se, portanto, que investir no desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento é uma escolha estratégica diante dos desafios do século XXI. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem sua aplicação em diferentes contextos sociais, educacionais e empresariais, de forma a ampliar o entendimento sobre suas potencialidades de impacto coletivo e duradouro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Alves, I. R. (2021). A importância da mentalidade de crescimento para o alcance de objetivos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(12), 386-391. Disponível em <https://doi.org/10.51891/rease.v7i12.3391>. Acessado em 21 de julho de 2025.

Boyd, L. (2015). After watching this, your brain will not be the same [Vídeo]. TEDx Talks. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=7BQtaFQqDTg>. Acessado em 21 de julho de 2025.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.

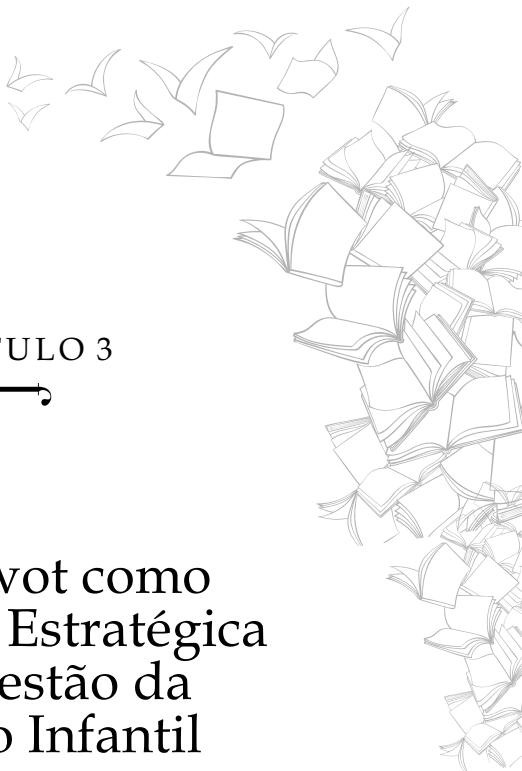
Dweck, C. S. (2014). Carol Dweck on growth mindset at Stanford [Vídeo]. YouTube. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=isHM1rEd3GE>. Acessado em 21 de julho de 2025.

Must University. (2023a). Revista MUST Reviews. Disponível em <https://mustedu.com/pt/revista-must-reviews/>. Acessado em 21 de julho de 2025.

Must University. (2023b). Gestão contemporânea. Disponível em <https://doi.org/10.29327/557761>. Acessado em 21 de julho de 2025.

Must University. (2023c). A arte da gestão. Disponível em <https://doi.org/10.29327/565981>. Acessado em 21 de julho de 2025.

Souza, M. A. (2021). *New science: A nova ciência da mente e do comportamento*. São Paulo: Editora Transformar.



CAPÍTULO 3

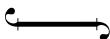
Matriz Swot como Ferramenta Estratégica para a Gestão da Educação Infantil



Neuberth Siqueira Nacif

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação
MUST University

RESUMO



O presente estudo, intitulado "Matriz SWOT Como Ferramenta Estratégica Para a Gestão da Educação Infantil", tem como objetivo analisar a aplicação da Matriz SWOT como uma metodologia eficaz na identificação e gestão dos fatores internos e externos que impactam a qualidade e a eficiência da gestão na educação infantil. Reconhecendo a complexidade e os desafios desse segmento educacional, a pesquisa busca demonstrar como essa ferramenta pode auxiliar gestores a desenvolver estratégias mais assertivas e alinhadas às necessidades específicas do contexto escolar. A metodologia adotada é de natureza bibliográfica, com base em uma revisão de literatura que explora os principais conceitos da Matriz SWOT e sua aplicação em cenários educacionais. O conteúdo está estruturado em cinco seções principais: uma introdução que contextualiza o tema e apresenta a relevância do estudo; uma análise dos pontos fortes e fracos, que representam os fatores internos da gestão na educação infantil; uma discussão sobre as oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos; e uma conclusão. A conclusão aponta que a aplicação da Matriz SWOT permite uma visão holística da instituição, identificando potenciais a serem fortalecidos e desafios a serem mitigados. Essa abordagem estratégica contribui para a melhoria contínua do planejamento educacional, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas atuais.

Palavras-chave: Matriz SWOT. Gestão Educacional. Aprendizagem. Cenário Educacional.

ABSTRACT



The present study, titled "SWOT Matrix as a Strategic Tool for Early Childhood Education Management", aims to analyze the application of the SWOT Matrix as an effective methodology for identifying and managing the internal and external factors that impact the quality and efficiency of early childhood education management. Recognizing the complexity and challenges of this educational segment, the research seeks to demonstrate how this tool can assist managers in developing more assertive strategies aligned with the specific needs of the school context. The methodology adopted is bibliographic in nature, based on a literature review that explores the main concepts of the SWOT Matrix and its application in educational scenarios. The content is structured into five main sections: an introduction that contextualizes the theme and presents the relevance of the study; an analysis of strengths and weaknesses, representing the internal factors of early childhood education management; a discussion of opportunities and threats, related to external factors; and a conclusion. The conclusion indicates that applying the SWOT Matrix provides a holistic view of the institution, identifying potential strengths to be enhanced and challenges to be addressed. This strategic approach contributes to the continuous improvement of educational planning, promoting more efficient management aligned with current demands.

Keywords: SWOT Matrix. Educational Management. Learning. Educational Scenario.

INTRODUÇÃO



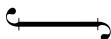
A gestão da educação infantil enfrenta desafios significativos em função da sua complexidade e da necessidade de equilibrar aspectos pedagógicos, administrativos e humanos. Nesse contexto, o uso de ferramentas estratégicas como a Matriz SWOT se apresenta como um recurso eficaz para analisar os fatores internos e externos que influenciam diretamente a qualidade e eficiência da gestão escolar. A Matriz SWOT permite identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, fornecendo subsídios para um planejamento estratégico mais assertivo e alinhado às demandas do contexto educacional.

Este estudo tem como objetivo principal explorar a aplicação da Matriz SWOT na gestão da educação infantil, evidenciando como essa ferramenta pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes. O trabalho está estruturado em cinco seções: a introdução, que apresenta o tema e sua relevância; a análise dos pontos fortes e fracos, que aborda os fatores internos; a análise das oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos; e a conclusão, onde são sintetizadas as principais descobertas e contribuições do estudo.

Ao longo do texto, são discutidos conceitos fundamentais relacionados à Matriz SWOT e à gestão educacional, bem como possíveis controvérsias, como as limitações da ferramenta em contextos de grande complexidade ou falta de dados concretos.

Este estudo adota uma abordagem bibliográfica, baseada em uma revisão de literatura que contempla autores e estudos relevantes para o tema. A pesquisa foi conduzida por meio da seleção e análise de obras acadêmicas, artigos científicos e publicações especializadas, buscando consolidar um panorama teórico robusto e relevante para a aplicação prática da Matriz SWOT na educação infantil.

MATRIZ SWOT PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS



2

A Matriz SWOT apresenta diversas vantagens que a tornam uma ferramenta amplamente utilizada em contextos estratégicos, incluindo a gestão educacional. Entre seus pontos fortes, destaca-se sua simplicidade e facilidade de aplicação, o que permite que gestores de diferentes níveis de experiência possam utilizá-la de maneira eficiente (Andrews, 1980).

Para Gürel e Tat (2017) a ferramenta proporciona uma visão abrangente ao integrar a análise de fatores internos (Pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), possibilitando um planejamento estratégico mais claro e direcionado. Essa capacidade de organizar e estruturar informações contribui para a identificação de prioridades e auxilia no alinhamento entre os objetivos institucionais e as condições contextuais.

Por outro lado, a Matriz SWOT possui limitações que devem ser analisadas para evitar interpretações superficiais. Uma das principais críticas está relacionada à subjetividade do processo, uma vez que a identificação e classificação dos elementos da matriz dependem diretamente da percepção dos envolvidos, podendo gerar resultados enviesados ou inconsistentes (Valentim, 2015).

Segundo Helms e Nixon (2010), outra limitação relevante é a ausência de um mecanismo interno para hierarquizar as ações propostas, o que pode dificultar a definição de prioridades estratégicas após a conclusão da análise. Assim, embora seja uma ferramenta poderosa, a eficácia da Matriz SWOT depende de sua aplicação criteriosa e da integração com outras metodologias de análise.

MATRIZ SWOT OPORTUNIDADES E AMEAÇAS



3

A análise de oportunidades e ameaças da Matriz SWOT é focada nos fatores externos que influenciam a organização, sejam eles positivos ou negativos. No caso das oportunidades, a ferramenta permite identificar elementos do ambiente externo que podem ser explorados para impulsionar o desempenho e alcançar os objetivos estratégicos. Essas oportunidades podem incluir mudanças legislativas favoráveis, avanços tecnológicos, parcerias institucionais, ou tendências sociais e econômicas que beneficiem a organização (Gürel & Tat, 2017). No contexto educacional, por exemplo, oportunidades podem ser representadas por políticas públicas que favoreçam o financiamento da educação infantil ou programas de capacitação de professores. A análise dessas variáveis possibilita a formulação de estratégias proativas, promovendo o crescimento sustentável.

Por outro lado, as ameaças representam os desafios externos que podem comprometer o desempenho da organização se não forem adequadamente mitigados. Entre elas estão fatores como crises econômicas, mudanças desfavoráveis na legislação, aumento da concorrência e falta de recursos financeiros devido a cortes governamentais ou mudanças na política pública (Helms & Nixon, 2010).

Para Valentim (2015), uma das limitações dessa análise é a dificuldade de prever com precisão a extensão ou o impacto dessas ameaças, uma vez que o ambiente externo é dinâmico e pode sofrer alterações inesperadas. Apesar disso, a identificação precoce das ameaças ajuda a organização a preparar respostas estratégicas que minimizem os riscos e assegurem sua resiliência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

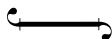
4



A Matriz SWOT se consolida como uma ferramenta estratégica valiosa para gestores em diferentes contextos, incluindo a gestão da educação infantil. Ao permitir uma análise estruturada de fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), ela contribui para uma visão holística do cenário organizacional, favorecendo o planejamento e a tomada de decisões mais assertivas. No âmbito educacional, essa abordagem auxilia gestores a reconhecerem as potencialidades e fragilidades de suas instituições, além de identificar possibilidades de crescimento e antecipar desafios provenientes do ambiente externo. Entretanto, como discutido ao longo deste estudo, a eficácia da Matriz SWOT depende de sua aplicação criteriosa e da qualidade das informações utilizadas no processo. Fatores como subjetividade na identificação de elementos e ausência de um mecanismo de priorização de ações devem ser considerados e complementados com outras ferramentas ou metodologias para assegurar resultados mais consistentes.

Conclui-se, portanto, que a utilização da Matriz SWOT no contexto da gestão da educação infantil oferece um suporte valioso para o desenvolvimento de estratégias que promovam a eficiência e a qualidade dos serviços educacionais. No entanto, recomenda-se que futuros estudos aprofundem a aplicação prática dessa ferramenta em cenários educacionais reais, analisando os impactos de sua utilização no longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

Valentim, M. (2015). A aplicação da análise SWOT em organizações: desafios e limitações. *Revista de Gestão Estratégica*, 8(1), 45-58.



CAPÍTULO 4

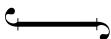


O Impacto da Utilização da Tecnologia Blockchain nos Negócios, na Geração de Empregos & Na Renda Econômica



Marcia Mendonça Cunha dos Santos
Mestranda em Administração
MUST University

RESUMO



A tecnologia blockchain tem se consolidado como uma das principais inovações do século XXI, impactando negócios, instituições financeiras e governos. Mais do que um recurso associado às criptomoedas, o blockchain é um sistema de registro descentralizado capaz de garantir transparência, segurança e rastreabilidade, com aplicações em setores como logística, saúde, agricultura e serviços públicos. Além disso, sua adoção favorece a criação de empregos especializados em áreas digitais emergentes e estimula a formação de novas cadeias de valor associadas à Web3, como os tokens não fungíveis (NFTs) e as finanças descentralizadas (DeFi). No contexto brasileiro, iniciativas como o Drex demonstram o potencial de ampliar a inclusão de microempreendedores e pequenos negócios. Este paper tem como objetivo analisar os impactos da utilização do blockchain nos negócios, na geração de empregos, na renda individual e no fortalecimento econômico nacional, além de refletir sobre os desafios para sua regulamentação e aceitação institucional. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, com base em autores que exploraram conceitos, aplicações, riscos e oportunidades relacionados à tecnologia. Os resultados indicam que o blockchain pode gerar eficiência, inclusão financeira e novos modelos de negócio, mas enfrenta entraves como consumo energético elevado, ausência de padronização regulatória e insegurança jurídica. Conclui-se que, para alcançar seu potencial pleno, a tecnologia exige equilíbrio entre liberdade para inovação e segurança institucional, de modo a favorecer o desenvolvimento econômico e social sustentável.

Palavras-chave: Blockchain. Criptomoedas. Inclusão financeira. Negócios. Web3.

ABSTRACT



Blockchain technology has emerged as one of the most relevant innovations of the twenty-first century, reshaping businesses, financial institutions, and governments. Beyond its association with cryptocurrencies, blockchain is a decentralized ledger system that ensures transparency, security, and traceability, with applications in logistics, healthcare, agriculture, and public services. Furthermore, its adoption fosters the creation of specialized jobs in emerging digital areas and stimulates the development of new value chains associated with Web3, such as non-fungible tokens (NFTs) and decentralized finance (DeFi). In the Brazilian context, initiatives like Drex highlight the potential to expand financial inclusion for microentrepreneurs and small businesses. This paper aims to analyze the impacts of blockchain adoption on businesses, job creation, individual income, and national economic growth, while also reflecting on the challenges of regulation and institutional acceptance. The methodology adopted was a bibliographic review, drawing on authors who explore the concepts, applications, risks, and opportunities related to this technology. The findings indicate that blockchain can foster efficiency, financial inclusion, and new business models but faces obstacles such as high energy consumption, lack of regulatory standardization, and legal uncertainty. It is concluded that, to fully achieve its potential, blockchain requires a balance between freedom for innovation and institutional security, in order to promote sustainable economic and social development.

Keywords: Blockchain. Business. Cryptocurrencies. Financial inclusion. Web3.

INTRODUÇÃO



A transformação digital tem impulsionado mudanças profundas na economia global, criando novas formas de organizar negócios, interagir com consumidores e gerir informações. Nesse cenário, o blockchain emerge como uma das inovações mais significativas do século XXI, destacando-se por sua capacidade de assegurar transparência, rastreabilidade e imutabilidade em transações digitais.

Inicialmente associado às criptomoedas, o blockchain evoluiu para se tornar uma infraestrutura tecnológica com potencial de aplicação em diferentes setores, como logística, saúde, agricultura e serviços públicos. Essa versatilidade desperta o interesse de empresas, governos e instituições acadêmicas, que veem na tecnologia uma oportunidade de fortalecer a confiança entre agentes econômicos e promover novos modelos de negócio.

Entretanto, a adoção do blockchain traz consigo tanto oportunidades quanto desafios. Por um lado, a descentralização pode gerar maior eficiência e redução de custos operacionais. Por outro, persistem barreiras relacionadas à ausência de regulamentação uniforme, aos custos tecnológicos e ao consumo energético de certas redes. Assim, torna-se necessário avaliar de que forma essa inovação pode contribuir de maneira sustentável para os negócios, a geração de empregos e o desenvolvimento econômico.

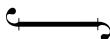
O objetivo deste paper é refletir sobre os impactos do blockchain nos negócios e nas economias contemporâneas, considerando suas aplicações práticas, sua associação com as criptomoedas e os desafios regulatórios que envolvem sua utilização. A metodologia adotada é a revisão bibliográfica, com base em estudos recentes publicados em periódicos científicos, relatórios especializados e contribuições de autores relevantes no campo.

Por fim, a estrutura do trabalho está organizada em três partes principais: a primeira discute conceitos e aplicações do blockchain; a

segunda aborda sua relação com as criptomoedas; e a terceira apresenta os desafios ligados à regulamentação. O texto é concluído com considerações finais que retomam os principais achados e refletem sobre o futuro da tecnologia.

BLOCKCHAIN: FUNDAMENTOS, APLICAÇÕES E DESAFIOS REGULATÓRIOS

2



O blockchain consolidou-se como uma tecnologia de impacto global, capaz de transformar diferentes setores ao oferecer maior transparência, descentralização e segurança. Mais do que viabilizar criptomoedas, essa infraestrutura tecnológica abriu caminho para a criação de novas cadeias de valor digitais, como as plataformas Web3, os tokens não fungíveis (NFTs) e as finanças descentralizadas (DeFi), que estão remodelando ecossistemas econômicos e culturais (Tapscott & Tapscott, 2023).

Além disso, a difusão do blockchain tem impulsionado a demanda por empregos especializados em áreas como desenvolvimento de contratos inteligentes, análise de cibersegurança e compliance digital (World Economic Forum, 2023). Esse movimento não apenas fortalece a economia digital, mas também cria oportunidades de inclusão para microempreendedores e pequenos negócios, que podem acessar crédito alternativo e mercados globais por meio dessa inovação. No Brasil, o projeto-piloto do Drex, conduzido pelo Banco Central, reforça esse potencial ao buscar integrar inclusão financeira com modernização institucional (Banco Central do Brasil, 2023).

A seguir, serão discutidos os fundamentos do blockchain, sua relevância para as criptomoedas e os principais desafios regulatórios.

2.1 Conceitos e aplicações do Blockchain

O blockchain é uma tecnologia que se consolidou como uma das inovações mais relevantes do século XXI, devido à sua capacidade de registrar dados de forma descentralizada, transparente e imutável. Diferentemente dos sistemas convencionais, nos quais uma entidade central gerencia as informações, o blockchain distribui o controle entre

diversos participantes da rede, aumentando a segurança e reduzindo a dependência de intermediários.

De acordo com Alves et al. (2020), esse modelo favorece a confiança digital, uma vez que os registros não podem ser alterados de maneira unilateral, criando novas possibilidades para negócios em diferentes segmentos.

As aplicações vão além do setor financeiro. Em cadeias logísticas, permite rastrear produtos do ponto de origem até o consumidor final, prevenindo fraudes e fortalecendo a confiabilidade entre agentes econômicos. Na saúde, registros clínicos podem ser preservados de forma íntegra, garantindo acesso seguro aos profissionais (Organização Pan-Americana da Saúde [OPAS], 2022). No agronegócio, o blockchain já tem sido utilizado em iniciativas de certificação de origem e monitoramento da produção, agregando valor aos produtos e ampliando mercados.

Um aspecto emergente refere-se ao mercado de trabalho. O World Economic Forum (2023) destaca que a difusão de tecnologias digitais, incluindo blockchain, tende a criar novas funções especializadas, como desenvolvedores de contratos inteligentes e analistas de cibersegurança. Isso sugere que o impacto econômico não se limita à eficiência organizacional, mas também à geração de empregos de alta qualificação, o que pode transformar a dinâmica do trabalho em países emergentes.

Apesar das oportunidades, desafios significativos ainda se impõem. O elevado consumo de energia em redes públicas, a dificuldade de escalar operações com alto volume de dados e a integração com sistemas legados são alguns entraves que limitam o uso em larga escala (Alves et al., 2020). Entretanto, o potencial transformador da tecnologia é inegável. Ao estabelecer uma nova lógica de confiança descentralizada, o blockchain favorece a criação de modelos de negócios mais ágeis, transparentes e competitivos.

2.2 Blockchain e Criptomoedas: Importância e Impactos

O blockchain ganhou projeção global a partir do surgimento do Bitcoin em 2008, quando foi utilizado para viabilizar uma moeda digital sem a necessidade de instituições financeiras tradicionais.

O sistema de blocos encadeados garante que cada transação seja

registrada de forma pública e imutável, conferindo às criptomoedas um nível de segurança e confiabilidade superior ao de sistemas convencionais.

Vieira (2019) ressalta que esse diferencial transformou as moedas digitais em um ativo de grande interesse para investidores, estimulando o crescimento de mercados alternativos.

O impacto econômico das criptomoedas ultrapassa o simples papel de meio de troca. A criação de contratos inteligentes, tokens não fungíveis (NFTs) e plataformas de finanças descentralizadas (DeFi) ampliou os horizontes do blockchain, gerando novas cadeias de valor associadas à chamada Web3. Nesse sentido, Tapscott e Tapscott (2023) argumentam que essa nova fase da internet cria ecossistemas nos quais usuários e empreendedores podem monetizar ativos digitais, participar de comunidades descentralizadas e explorar novos mercados, desde jogos digitais até financiamento coletivo.

Esse ambiente também abre espaço para a inclusão de pequenos empreendedores, que encontram no blockchain oportunidades de acesso a crédito alternativo e mercados globais. Em regiões de baixa bancarização, tais soluções podem reduzir barreiras de entrada e aumentar a competitividade de negócios locais, reforçando a função social da tecnologia.

Por outro lado, a ausência de regulamentação uniforme e a volatilidade extrema dos preços elevam os riscos envolvidos. Malaquias (2020) observa que, embora o blockchain assegure a integridade das transações, o mercado de criptomoedas ainda carece de mecanismos sólidos de governança. Essa lacuna expõe investidores a fraudes e instabilidades, reduzindo a confiança em determinados projetos.

Governos e autoridades monetárias têm buscado alternativas para equilibrar inovação e estabilidade. Nesse contexto, surgem as moedas digitais de bancos centrais (CBDCs), que utilizam a estrutura do blockchain, mas são lastreadas por instituições oficiais. A proposta combina eficiência tecnológica com credibilidade institucional, buscando reduzir riscos e ampliar a inclusão financeira (Vieira, 2021).

2.3 Aplicações e Desafios da regulamentação

O avanço do blockchain traz consigo o desafio de adaptação das estruturas legais e institucionais. A descentralização, que é um dos pontos fortes da tecnologia, também representa um obstáculo para governos, uma vez que os modelos regulatórios atuais foram concebidos para sistemas centralizados. Faria (2018) afirma que, no âmbito contábil e de governança, a ausência de normas claras sobre registro, auditoria e tributação das operações em blockchain cria incertezas que limitam a aceitação por parte das instituições.

O cenário é marcado por tensões. De um lado, empresas e desenvolvedores defendem a flexibilidade da tecnologia para estimular inovação. De outro, governos buscam garantir segurança, combater ilícitos e preservar a estabilidade financeira. Vieira (2021) reforça que o diálogo entre as partes é imprescindível para estabelecer parâmetros que não comprometam nem a criatividade empreendedora nem a confiança institucional.

Nesse contexto, experiências nacionais ajudam a ilustrar caminhos possíveis. O Banco Central do Brasil (2023), por exemplo, vem conduzindo o projeto-piloto do Drex, a moeda digital brasileira, que busca ampliar a inclusão financeira de microempreendedores e pequenos negócios. A proposta demonstra como a regulação pode ser utilizada não apenas como mecanismo de controle, mas também como estratégia de desenvolvimento econômico, especialmente em países emergentes.

As moedas digitais de bancos centrais (CBDCs) ilustram essa busca por equilíbrio. Elas oferecem maior rastreabilidade e eficiência nas transações, ao mesmo tempo em que mantêm o controle da política monetária nas mãos das autoridades oficiais (Malaquias, 2020). Contudo, sua implementação envolve desafios como a proteção de dados pessoais, a interoperabilidade entre diferentes sistemas e o impacto ambiental dos mecanismos de validação (Transformação Digital, s.d.).

Assim, a regulamentação representa um dos fatores determinantes para que o blockchain alcance seu potencial máximo. Um ambiente jurídico equilibrado pode não apenas promover segurança institucional, mas também estimular novos modelos de negócios, apoiar

microempreendedores e atrair investimentos, contribuindo para a construção de economias mais resilientes e inclusivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

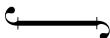
3



O estudo mostrou que o blockchain se consolidou como uma tecnologia capaz de transformar diferentes setores, ao oferecer segurança, transparéncia e descentralização. Suas aplicações vão além das criptomoedas, impulsionando modelos de negócio mais eficientes e favorecendo novas cadeias de valor digitais, como NFTs, Web3 e finanças descentralizadas. Além disso, a tecnologia estimula a geração de empregos especializados e cria oportunidades de inclusão financeira, permitindo que microempreendedores tenham acesso a crédito e mercados globais. No Brasil, o projeto-piloto do Drex reforça essa possibilidade ao integrar inovação e fortalecimento econômico.

Entretanto, desafios persistem, sobretudo na regulamentação. A ausência de normas claras gera insegurança, mas modelos equilibrados podem oferecer estabilidade sem sufocar a inovação. Conclui-se que o blockchain tem potencial para contribuir com o desenvolvimento econômico e social sustentável, desde que governos, empresas e instituições construam um ambiente regulatório que promova inovação, inclusão e confiança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Alves, M. A. L., Leite, A. C., Nunes, I., Ribeiro, L. S., Lima, J., & Kalinowski, M. (2020). Conceitos e aplicações do blockchain. PUC-Rio. <https://www-di.inf.puc-rio.br/~kalinowski/publications/AlvesLNRLK20.pdf>

Banco Central do Brasil. (2023). Projeto Piloto Drex (CBDC). BACEN. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/drex>

Faria, A. E. (2018). Blockchain: Perspectivas para a contabilidade e governança corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 12–25. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805480>

Malaquias, R. F. (2020). Bitcoin e Blockchain: implicações para inovação financeira e regulação. *Revista de Administração e Inovação*, 17(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.ra.2020.01.003>

Organização Pan-Americana da Saúde. (2022). Blockchain applications in healthcare and public health. BVS Saúde. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-35214212>

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2023). Web3: Charting the internet's next economic and cultural frontier. Blockchain Research Institute.

Transformação Digital. (s.d.). Blockchain: desafios jurídicos e regulatórios. <https://transformacaodigital.com/juridico/blockchain>

Vieira, F. S. (2019). Criptomoedas e Blockchain: fundamentos, aplicações e desafios regulatórios. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 345–362. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180345>

Vieira, F. S. (2021). Desafios para regulamentação e adoção do Blockchain em mercados emergentes. *Revista Brasileira de Inovação*, 20(1), 189–210. <https://doi.org/10.20396/rbi.v20i1.8658271>

World Economic Forum. (2023). Jobs of tomorrow: Large language models and jobs. WEF. <https://www.weforum.org/reports/jobs-of-tomorrow-large-language-models-and-jobs>



CAPÍTULO 5

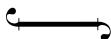
Cidadania Digital: A Perspectiva Escolar no Aprendizado de Direitos, Deveres e Riscos no Mundo Virtual



Geraldo Simão Filho

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação
MUST University

RESUMO



Este trabalho tem como objetivo geral a abordagem dos direitos e deveres on-line e as práticas e riscos no contexto das instituições escolares. Já os objetivos específicos são apresentar com clareza os direitos e deveres online no contexto da escola como geradora desses saberes. Relacionar quais são as práticas e riscos no contexto da Escola. O tema central “segurança digital – cidadania digital (direitos e deveres online): práticas e riscos no contexto das instituições educacionais vieram da disciplina EDU-670 – Tecnologia baseada em computador na sala de aula, em que discorremos de forma crítica, o quarto tema do webquest dessa disciplina. A metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica fundamentada em três autores: Araujo et al (2023), Junior (2023) e Lehfeld (2018). Chegamos à conclusão de que para formarmos cidadãos digitais conscientes e críticos, precisamos de uma Escola que prepare seus alunos para esta realidade de um mundo virtual seguro fundamentado na ética e nos direitos e deveres sociais.

Palavras-chave: Segurança Digital. Cidadania Digital. Escola. Práticas. Riscos.

ABSTRACT



The general aim of this work is to address online rights and duties and the practices and risks in the context of school institutions. The specific objectives are to clearly present online rights and duties in the context of the school as a generator of this knowledge. List the practices and risks in the school context. The central theme "digital security - digital citizenship (online rights and duties): practices and risks in the context of educational institutions came from the subject EDU-670 - Computer-based technology in the classroom, in which we critically discussed this fourth theme of the webquest of this subject. The methodology used was bibliographical research based on three authors: Araujo et al (2023), Junior (2023) and Lehfeld (2018). We came to the conclusion that in order to train conscious and critical digital citizens, we need a school that prepares its students for this reality of a safe virtual world based on ethics and social rights and duties.

Keywords: Digital Security. Digital Citizenship. Schools. Practices. Risks.

INTRODUÇÃO



O tema deste webquest partiu do desafio proposto no quarto tema da disciplina EDU-670 – Tecnologia baseada em computador na sala de aula, em que discutimos a cidadania digital, os direitos e deveres on-line, práticas e riscos no contexto das Escolas. A relevância deste trabalho para o campo educacional, consiste no fato de pensarmos em um ambiente escolar em que as tecnologias sejam tratadas com responsabilidade, visando formar cidadãos digitais críticos e conscientes de sua responsabilidade e direitos na Internet. Como objetivo geral a de abordar dos direitos e deveres on-line e as práticas e riscos no contexto das instituições escolares. Já os objetivos específicos são apresentar com clareza os direitos e deveres online no contexto da escola como geradora desses saberes. Relacionar quais são as práticas e riscos no contexto da Escola.

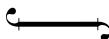
No capítulo 2 discorremos sobre a educação como ponto fundamental na formação de indivíduos capazes de agirem como cidadãos digitais cientes de seus direitos e deveres dentro do espaço on-line.

O capítulo 3 tratamos acerca das práticas e riscos no contexto da escola. Quais são essas práticas e os riscos que envolvem a todos dentro do espaço virtual e sob a perspectiva do papel da escola na abordagem de tais questões.

Nas considerações finais chegamos à conclusão de que o ambiente escolar assume o papel de fonte geradora de estudantes e professores cidadãos digitais vivenciando a Internet conscientes dos seus direitos e deveres.

DIREITOS E DEVERES ON-LINE E O PAPEL DA EDUCAÇÃO NESTE CONTEXTO

2



O nosso tempo atual é permeado por tecnologias. Isso nos afeta em todos os nossos segmentos sociais. No campo educacional não é diferente: nas escolas, professores disputam a atenção dos alunos que estão ligados ou logados em telas de smartphones, tablets, entre outros recursos. Tais dispositivos ligam esses jovens ao mundo da Internet ou mundo virtual. Por muito tempo, pensou-se que essa realidade virtual não tinha regras que delimitassem a ética, o certo e o errado que existe no mundo real. A realidade se apresenta de outra forma: há todo um ordenamento jurídico, até antes do marco civil da Internet (criado em 2014), que podem definir direitos e deveres on-line no Brasil. (Lehfeld et al, 2018, p. 438)

A educação assume um papel decisivo nessas aplicações de direitos e deveres na Internet, pois esta deve se concentrar em desenvolver habilidades para se trabalhar com o ambiente em rede. Ela desenvolve o pensamento crítico que se torna indispensável para que novas habilidades sejam incorporadas junto aos alunos ao lidarem com o mundo virtual, redes sociais, entre outros elementos das TIC (tecnologias de comunicação e expressão). Estes serão fluentes no uso de tecnologias digitais de uma forma construtiva. (Júnior, 2023, p. 134)

Para que direitos e deveres na Internet sejam praticados, temos que pensar na cidadania digital e no cidadão digital. Por cidadania digital podemos compreender ao modo de uso da Internet e de ferramentas digitais por parte dos seus usuários, de modo que o conceito diz respeito as normas de comportamento adequado e responsável. Por cidadão digital podemos compreender não tão somente o indivíduo que tem acesso à Internet, mas sim como um ser que participa ativamente, agindo dentro do ciberespaço de forma ética e responsável, buscando soluções para os desafios que emergem. (Lehfeld et al, 2018, p. 441)

Adaptamos de Lehfeld et al (2023, p.443) uma tabela com nove elementos da cidadania digital. São estes:

ETIQUETA DIGITAL	O primeiro elemento está relacionado aos padrões (ou procedimentos) de conduta na via eletrônica e é, de acordo com o autor, um dos problemas mais evidentes da Cidadania Digital. Os comportamentos inadequados em tal meio são percebidos quando observados, mas as pessoas ao entrarem no mundo digital não sabem no que consiste a etiqueta digital, que nada mais é do que o conjunto de normas e procedimentos de condutas adequados a tal meio.
COMUNICAÇÃO DIGITAL	A revolução digital propiciou um contexto no qual as pessoas estão aptas a exercer uma comunicação muito mais dinâmica e célere com as outras pessoas, o que não ocorria em épocas anteriores, com a comunicação por cartas ou mesmo com a comunicação pelos telefones fixos, por exemplo. As novas opções de comunicação digital alteraram significativamente o modo como as pessoas se comunicam na atualidade.
LITERACIA DIGITAL	Literacia digital basicamente consiste no processo de ensinar e aprender sobre a tecnologia e sobre seu uso. As novas tecnologias, segundo o autor do documento não vem sendo ensinadas de modo adequado na escola (como vídeo conferências ou comunidades digitais como as wikis), mas passam a ocupar um lugar importante no mundo do trabalho. A necessidade de obtenção de informação just-in-time (informação imediata) requer capacidades sofisticadas de pesquisa e do modo de processar a informação (literacia).
ACESSO DIGITAL	Está relacionado à participação eletrônica plena em nossa sociedade. Quem faz uso da tecnologia deve estar consciente e apoiar o acesso eletrônico para todos promovendo a amplitude da Cidadania Digital, isto pelo motivo de que a exclusão digital é um conceito não abarcado pela Cidadania Digital dentro da sociedade eletrônica
COMÉRCIO DIGITAL	Na atualidade, uma parcela significativa da economia de mercado se concretiza de modo eletrônico, de modo que é indispensável abordar a compra e troca eletrônica de bens na via digital. Deve-se aceitar que compras e trocas legítimas e legais estão ocorrendo na internet, mas tanto o vendedor quanto o consumidor devem ter ciência acerca dos problemas associados às transações.
LEI DIGITAL	Trata da ética da tecnologia na sociedade, ou seja, da responsabilidade eletrônica sobre as obras e ações por parte do usuário. O uso não-ético das tecnologias se manifesta sob formas de roubo ou do cometimento de crimes, enquanto o uso ético se manifesta respeitando as leis da sociedade. Os usuários das tecnologias devem compreender que roubar ou causar danos ao trabalho, à identidade ou à propriedade online é um crime.
DIREITO E RESPONSABILIDADE DIGITAIS	Parte da prerrogativa de que, assim como nas constituições, existe uma Declaração de Direitos Básicos que são estendidos a todos os cidadãos digitais, os quais tem direito à privacidade e à liberdade de expressão, por exemplo.
SAÚDE E BEM-ESTAR DIGITAL	Trata do bem-estar físico e psicológico dos indivíduos dentro do contexto da sociedade tecnológica. A segurança da visão, de lesões por esforço repetitivo e de boas práticas ergonômicas devem ser abordadas de modo congruente em um novo mundo tecnológico. Além dos problemas físicos, outros problemas psicológicos (como a dependência ao uso da internet, ou o 'vício' em seu uso) devem ser abordados.
SEGURANÇA DIGITAL E AUTOPROTEÇÃO	O último e nono elemento tratam das precauções para garantir a segurança em um mundo eletrônico. Em qualquer sociedade há indivíduos que cometem delitos e perturbam as pessoas e essa mesma prerrogativa é válida para a comunidade digital. Se em nossas casas fazemos uso de fechaduras e alarmes de incêndio para obter um certo nível de proteção, o mesmo deve ser feito para a segurança digital, não bastando tão somente confiar nos outros utilizadores para assegurá-la.

Fica claro, ao analisarmos os nove elementos de cidadania digital acima, que não basta apenas ser usuário individual e sim, agir sempre visando todo um cuidado com as ações on-line para que riscos sejam minimizados.

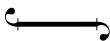
Os autores Lehfeld et al (2018, p. 444) ainda afirmam que todo indivíduo que detém direitos em uma sociedade, deve também ter deveres. Direitos e responsabilidades que permeiam a participação dos cidadãos no mundo digital. Os autores nos revelam que o cidadão digital tem, por exemplo: direito à privacidade, direito à liberdade de expressão. Tal como no mundo real, haverá consequências legais se o cidadão digital dado a ilusão do anonimato, abusar dessa liberdade e cometer discursos de ódio ou injuriar pessoas e instituições, por exemplo.

O autor Júnior (2023, p. 138) afirma que já estamos vivendo uma revolução tecnológica. Porém, agora o desafio é saber o que fazer com tanta informação e como utilizá-las. A Educação, portanto, tem um papel decisivo nesse processo de formar um cidadão na esfera digital, que haja com criticidade e se comprometa com os direitos e deveres mencionados anteriormente.

No próximo capítulo vamos explanar e desenvolver quais são as práticas e riscos no conceito educacional.

PRÁTICAS E RISCOS DIGITAIS ENVOLVENDO O CONTEXTO EDUCACIONAL

3



Os autores Araujo et al (2023, p. 122) afirmam as práticas digitais tais como: recursos de multimídia, vídeos, apresentações em rede aplicativos educacionais, jogos educativos e plataforma. Tudo isso cooperam com a interatividade de manter a atenção dos estudantes e estimular a participação ativa nas atividades dentro da Escola. Outra proeza da tecnologia é o artifício para personalizar o ensino de acordo com as necessidades dos estudantes. Ao professor cabe guiar seus educandos neste processo, permitindo que eles sejam protagonistas da sua própria caminhada pela aquisição do conhecimento de que precisam para conviverem de forma cidadão neste século XXI, com demandas para além do domínio das TIC.

Na perspectiva da Escola em formar cidadãos digitais, precisamos falar dos riscos que existem no mundo digital, tais como: o roubo de dados, invasões de redes de segurança em que criminosos roubam senhas entre outros aspectos pessoais dos cidadãos, notícias falsas ou fakenews que tão em voga estão por disseminarem inverdades sobre assuntos cruciais na sociedade, tais como: resultado de eleições, variações cambiais e promover a difamação de indivíduos e empresas. Temos o cyberbullying que nada mais é do que o bullying praticado no ambiente virtual, mas que promove todos os danos possíveis nas vítimas, provavelmente de maneira mais cruel devido ao alcance do público alcançado na Internet. Citamos apenas alguns dos riscos do ambiente virtual, há variados outros. (Araujo et al, 2023, p.127)

Portanto, explanamos tecnologias digitais e os riscos que envolvem este processo na perspectiva da Escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

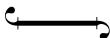
4



Há a necessidade, portanto, do ambiente escolar assumir a disciplina de cidadania digital e cibersegurança para que estudantes e professores hajam com cautela e consciência dos potenciais riscos que podem ocorrer no universo virtual. Criando cidadãos conscientes da responsabilidade individual e coletiva para um uso seguro da Internet. Quem são esses cidadãos? Estudantes guiados por si mesmos e por Professores que assumam um papel de coordenadores deste processo demasiadamente longo.

A educação digital deve ser, portanto uma realidade para a Escola do século XXI. Entrelaçada em conteúdos transversais ou mesmo como disciplina autônoma para que desse modo possamos criar o cidadão digitais que agirão de formas adequadas, respeitando as leis e vivenciando os direitos e deveres no mundo virtual e na vida social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Araujo, C.S., Ferreira, P.A. Medeiros, J.M., Milli, C.G. & Souza, R. R. (2024) Tecnologias digitais nas instituições de ensino: práticas de uso e segurança on-line. Revista Ilustração. V.5, n.1, 119-128.

Junior, J.F.C. (2023) A importância da educação como ferramenta para enfrentar os desafios da sociedade da informação e do conhecimento. Revista Convergências: estudo de humanidades digitais. v. 1, p. 127-144.

Lehfeld, L.S. & Nunes, D. H. (2018) Cidadania digital: direitos, deveres, lides cibernéticas e responsabilidade civil no ordenamento jurídico brasileiro. Revista Estudos Jurídicos UNESP. ano 22. n. 35, 437-454.



CAPÍTULO 6



O Papel da Resiliência e da Inteligência Emocional Dentro das Organizações



Saulo Ladislau Monteiro
Mestrando em Administração
MUST University

RESUMO



Resiliência e Inteligência Emocional são habilidades muito requeridas, principalmente dentro das organizações. Colaboradores, especialmente gestores que conseguem gerenciar suas emoções e sentimentos, relacionar-se e comunicar-se de forma efetiva são mais bem-sucedidos e conseguem aumentar a produtividade da empresa. Este trabalho sobre Resiliência e Inteligência Emocional tem o objetivo de responder a três questões pertinentes ao tema: como o profissional pode desenvolver sua resiliência e inteligência emocional; quais os desafios que os profissionais encontram no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional; e por fim, como as organizações podem auxiliar seus colaboradores a desenvolver a resiliência e a inteligência emocional. Para a realização deste estudo foi utilizado o método de Pesquisa Bibliográfica, por meio da coleta de dados, a partir de artigos científicos e livros. O controle das emoções é algo que pode ser aprendido e aperfeiçoados; no entanto, é um processo constante e demanda tempo, paciência e persistência. Apesar da decisão de iniciar o processo ser da pessoa, a empresa deve e pode estimular cada colaborador, fomentando e fornecendo meios para o desenvolvimento pessoal, pois o desenvolvimento dessas habilidades implicará em resultados positivos não somente para a própria pessoa, como também para a própria organização.

Palavras-chave: Resiliência. Inteligência Emocional. Autocontrole

ABSTRACT



Resilience and Emotional Intelligence are highly sought-after skills, especially within organizations. Employees, especially managers, who are able to manage their emotions and feelings, relate to others and communicate effectively are more successful and are able to increase the company's productivity. This work about Resilience and Emotional Intelligence aims to answer three questions related to the topic: how can professionals develop their resilience and emotional intelligence; what are the challenges that professionals face in the process of developing resilience and emotional intelligence; and finally, how can organizations help their employees develop resilience and emotional intelligence. To carry out this study, the Bibliographic Research method was used, through data collection from scientific articles and books. Emotional control is something that can be learned and improved; however, it is an ongoing process and demands time, patience, and persistence. Although the decision to start the process is up to the individual, the company must and can encourage each employee, encouraging and providing means for personal development, as the development of these skills will result in positive results not only for the individual, but also for the organization itself.

Keywords: Resilience. Emotional Ingelligence. Self-control.

INTRODUÇÃO



Vivemos em um mundo capitalista cada vez mais competitivo, onde tudo se transforma a cada segundo e, o que hoje é uma novidade, amanhã já pode estar obsoleto. O desenvolvimento da tecnologia e o avanço na inovação tornam necessária a constante atualização e autocontrole, pois o nível de estresse dentro das organizações tem crescido e cada vez mais pessoas têm desenvolvido doenças mentais, como ansiedade e depressão. O site Ipsos (2024), apresentou o relatório global World Mental Health Day 2024 que pesquisou sobre a Saúde Mental, em 31 países, dentre eles o Brasil. De acordo com a pesquisa, o Brasil foi classificado como o quarto país mais estressado do mundo, e dos brasileiros entrevistados em 2024, 54% relataram a Saúde Mental como principal problema no país. Também foi identificado que cerca de 77% da população, “já refletiu sobre a importância de cuidar da saúde mental” (Ipsos, 2024).

As empresas que antes se preocupavam com as competências técnicas passaram a focar muito mais nas competências comportamentais. Elas têm buscado pessoas capazes de viver sob pressão diária e gerenciar crises, pessoas capazes de controlar suas emoções e tomar decisões rápidas em momentos cruciais. De acordo com Oliveira, A. N., Barreto, M. H. B. M., Soares, D. A. O., & Souza, J. M. (2024) “a resiliência no ambiente de trabalho refere-se à capacidade dos indivíduos de lidar com pressões, desafios, mudanças e adversidades que surgem no contexto profissional”. Daí a necessidade e a importância da resiliência e da inteligência emocional, pois só assim, as pessoas conseguirão lidar com as tensões, pressões e adversidades que acontecem na rotina de uma empresa.

Tão importante quanto a resiliência é a inteligência emocional, pois é crucial conhecer e controlar as próprias emoções e sentimentos para que eles não afetem o desempenho profissional, a tomada de decisões, bem como a interação com os outros (Oliveira et. al, 2024, p.4). Quem domina a inteligência emocional consegue ter domínio próprio e é capaz de pensar

calmamente em situações importantes e caóticas, o que pode ser fundamental e decisivo para a sobrevivência e crescimento de uma organização.

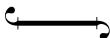
Ao contrário do que muitas pessoas acreditam, a resiliência é algo que pode ser aprendido e aperfeiçoadado por qualquer pessoa, em qualquer período da sua vida. Pessoas resilientes são confiantes, controladas, empáticas e se conhecem muito bem; por isso, geralmente são mais bem-sucedidas. Elas veem oportunidades nas dificuldades que aparecem e nos momentos de grandes mudanças. Weisinger (2001, apud Pereira 2024, p.7) corrobora essa afirmação ao escrever que “o controle dessas emoções é compreender que é necessário reverter situações ruins em oportunidades”. O que muitas pessoas enxergam como problemas, elas encaram como um desafio que as estimula a melhorar e buscar soluções.

A inteligência emocional, mesmo sendo uma habilidade comportamental, também pode ser gerenciada, lembrando que esse é um processo contínuo, pois a pessoa terá que aprender a lidar com o estresse, ter autocontrole e autoconhecimento, dominar habilidades sociais e saber se colocar no lugar do outro, ou seja, ser empática. Perceber suas emoções, refletir e analisar as consequências das suas atitudes antes de se posicionar são entre outros, tarefas importantes no controle e gerenciamento das emoções.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar como o profissional pode desenvolver sua resiliência e inteligência emocional, bem como os desafios que os profissionais encontram no processo de desenvolvimento dessas duas habilidades comportamentais e, por fim, como as organizações podem auxiliar seus colaboradores a desenvolvê-las. Para realizar este estudo, usou-se o método de Pesquisa Bibliográfica, buscando a coleta e análise de dados a partir de artigos, livros e revistas científicas.

DESENVOLVIMENTO

2



Toda pessoa quando se candidata a uma vaga de trabalho passa por avaliações que vão desde entrevistas, questionários, testes psicológicos etc. Essa etapa é imprescindível, pois é aí que as habilidades comportamentais, também conhecidas como soft skills, são identificadas e avaliadas, demonstrando se o candidato é adequado ou não ao cargo pretendido e atende ao perfil da empresa. Não basta a pessoa ter conhecimento técnico se não sabe se relacionar com os outros, lidar com estresse ou ela não está aberta a novas experiências e mudanças.

Oliveira et. al (2024) afirma que é essencial considerar os traços de personalidade, principalmente, os relacionados à interpessoalidade e à propensão em aprender e ensinar. Assim, fica claro que tão importante quanto ou até mais do que ter qualificação técnica é o relacionamento interpessoal e como a pessoa lida com as emoções e os sentimentos tanto os seus como os dos outros. Uma pessoa que não consegue se comunicar de forma clara, não aceita críticas ou sugestões ou perde o controle em momentos de muita pressão ou mudanças inesperadas é prejudicial ao bom funcionamento da organização. Por outro lado, uma pessoa que consegue ter inteligência emocional, ela vai muito além de apenas controlar e entender as próprias emoções e as das outras pessoas, mas ela é capaz de usá-las como fonte de motivação e como forma de melhorar o seu relacionamento com os outros colaboradores.

A busca pela resiliência e inteligência emocional é um processo contínuo com muitos desafios que devem ser vencidos para que a pessoa alcance o resultado almejado. O autoconhecimento é muito importante, isso inclui identificar as próprias emoções e fazer a conexão com a situação que a ativou, para assim, controlá-las e usá-las a seu favor. Dessa forma, o desenvolvimento da autoconsciência, autocontrole, além da automotivação são essenciais para a autogestão das emoções. Para Mendonça (2024, p.42), “a autogestão é crucial tanto na vida pessoal

quanto profissional, permitindo lidar efetivamente com desafios, conflitos e pressões, promovendo bem-estar e crescimento pessoal". Gerenciando as emoções, a pessoa consegue controlar a impulsividade, encontrar o equilíbrio rapidamente diante dos constantes desafios que surgem no ambiente organizacional. De acordo com Da Silva (2024), o profissional que controla seus sentimentos e emoções se destaca entre os que são mais estressados e agem por impulso, tendo maiores chances de se tornar mais bem-sucedido.

Outro fator importante é desenvolver a empatia. Segundo Mendonça (2024, p.41), "a empatia é essencial para estabelecer relações interpessoais saudáveis em grupos". Muitas pessoas têm dificuldade em se colocar no lugar do outro e entender seu ponto de vista. Porém, a pessoa que identifica, reconhece e controla as próprias emoções é capaz de sentir empatia, o que facilita a comunicação e o bom relacionamento entre os colaboradores e o trabalho em equipe.

Os próprios colaboradores podem buscar meios de aperfeiçoar suas soft skills, mas as empresas também podem ajudar nesse processo, oferecendo palestras, encontros, treinamentos, disponibilizando psicólogos para encorajar e auxiliar em todo o processo. Muitas vezes, a pessoa não consegue identificar sozinha, nem percebe a importância do controle das emoções e como suas atitudes afetam toda dinâmica no seu setor ou na empresa como um todo. Assim, cabe à empresa auxiliar o colaborador e contribuir no processo de desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional; até por que ela pode canalizar essa inteligência emocional para atingir seus objetivos. Ao trabalhar e desenvolver essas habilidades, além do colaborador se tornar mais produtivo, isso o ajudará no gerenciamento das ocorrências no processo decisório. (Da Silva, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

3



Em um mundo cada vez mais competitivo e inovador, as organizações buscam por profissionais que possuam resiliência e inteligência emocional. Essas duas habilidades comportamentais são extremamente importantes no contexto atual e podem ser tanto aprendidas como aperfeiçoadas.

As pressões constantes e as mudanças no mundo corporativo sempre existiram, mas agora elas estão cada vez maiores e mais rápidas, fazendo parte do cotidiano do profissional e levando a maioria ao estresse e problemas como ansiedade e depressão. Portanto, ter controle emocional e agir de forma resiliente são diferenciais que podem alavancar a carreira do profissional, levando não somente ele como a organização ao sucesso.

Como toda conquista, o sucesso também cobra o seu preço, ou seja, nada vem de graça ou de maneira fácil. É necessário ao colaborador reconhecer e enfrentar alguns desafios para conseguir gerenciar suas emoções e, apesar da decisão de iniciar esse processo de mudança ter que ser responsabilidade somente da pessoa; a organização pode e deve participar do processo, fomentando e fornecendo meios para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, o que implicará em resultados mais eficazes, melhora na comunicação, no relacionamento interpessoal e aumento da produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Oliveira, A. N., Barreto, M. H. B. M., Soares, D. A. O., & Souza, J. M. (2024). Desenvolvendo a resiliência e a inteligência emocional: meios, desafios e incentivos ao desenvolvimento. Revista Tópicos, v. 2, n. 7, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em 05 março, 2024, de <https://revistatopicos.com.br/artigos/desenvolvendo-a-resiliencia-e-a-inteligencia-emocional-meios-desafios-e-incentivos-ao-desenvolvimento> Acessado em 12 de março de 2025.

Pereira, T. dos S. (2024). Resiliência e inteligência emocional nas organizações. Revista Tópicos, v. 2, n. 6, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em 27 fevereiro, 2024, de <https://revistatopicos.com.br/artigos/resiliencia-e-inteligencia-emocional-nas-organizacoes> Acessado em 12 de março de 2025.

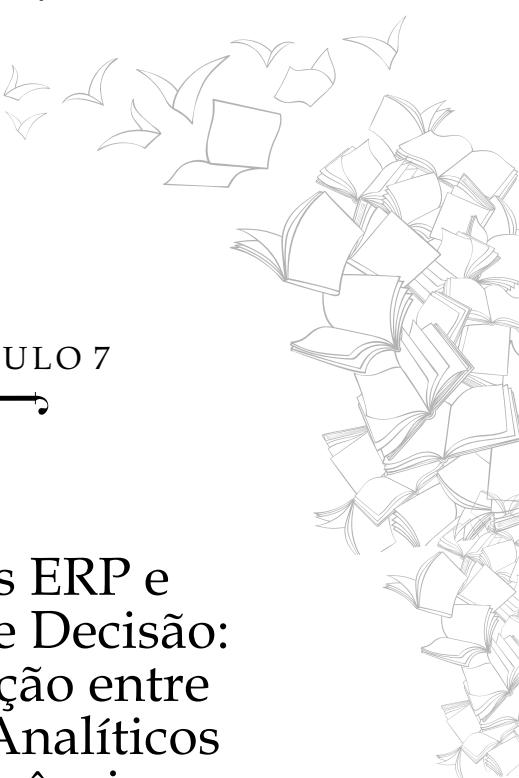
Santos Filho, S. B. dos. (2023). Resiliência e inteligência emocional, habilidades, desafios e o papel da organização. Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação, 9(4), 562-570. Disponível em 29 abril, 2023, de <https://doi.org/10.51891/rese.v9i4.9240> Acessado em 11 de março de 2025.

Silva, J. C. L. da. (2024). As competências e os desafios no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional no contexto das organizações. Administração em Foco-Recursos Humanos e Internacionalização de Empresas: Volume 3. Disponível em 22 abril, 2024, de <https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/63/63> Accessado em 12/3/2025

Mendonça, K. M. F. (2024). O papel da organização no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos colaboradores. Administração em Foco, v. 3. ISBN: 978-65-981790-4-5 . Disponível em 22 abril, 2024, de <https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/65/65> Acessado em 12 de março de 2025.

Ipsos. (2024). Brasil é o 4º país mais estressado do mundo com 42% da população relatando esse sentimento. Disponível em 14 outubro, 2024, de <https://www.ipsos.com/pt-br/world-mental-health-day-2024> Acessado em 13 de março de 2025.

Ipsos. (2024). Ipsos world mental health day 2024: a 31- country ipsos global advisor survey . Disponível em 14 outubro, 2024, de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2025-02/Ipsos%20World%20Mental%20Health%20Day%202024%20Global.pdf> Acessado em 13 de março de 2025.



CAPÍTULO 7



Sistemas ERP e Tomada de Decisão: A Integração entre Métodos Analíticos e Inteligência Organizacional



Marcia Mendonça Cunha dos Santos
Mestranda em Administração
MUST University

RESUMO



O presente artigo analisa a relevância dos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) como instrumentos estratégicos de apoio à tomada de decisão organizacional, destacando sua integração com os métodos quantitativos e qualitativos de análise de negócios. Em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, as decisões precisam ser pautadas por informações confiáveis, coerentes e oportunas. Nesse contexto, o ERP consolida-se como uma ferramenta essencial para a integração e interpretação de dados corporativos, permitindo que gestores desenvolvam ações mais assertivas e sustentáveis. O objetivo geral deste estudo é compreender de que forma o ERP contribui para a eficiência do processo decisório e como sua associação ao Business Intelligence (BI) amplia a capacidade analítica e estratégica das empresas. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, sustentada na análise de referenciais teóricos clássicos e contemporâneos. De maneira crítica, discute-se a importância da integração entre tecnologia e raciocínio analítico para o fortalecimento da inteligência corporativa e da vantagem competitiva sustentável. O estudo evidencia que o ERP, quando aliado à análise de dados e à interpretação contextual, favorece o uso estratégico da informação, transforma dados em conhecimento aplicável e amplia a qualidade das decisões organizacionais. Conclui-se que o ERP constitui um pilar essencial da gestão moderna, ao integrar pessoas, processos e tecnologia em prol de uma cultura decisória baseada em evidências e resultados.

Palavras-chave: Análise de Negócios. Business Intelligence. ERP. Métodos Quantitativos e qualitativos. Tomada de Decisão.

ABSTRACT



This article analyzes the relevance of ERP systems (Enterprise Resource Planning) as strategic tools for supporting organizational decision-making, emphasizing their integration with quantitative and qualitative business analysis methods. In an increasingly dynamic and competitive corporate environment, decisions must rely on reliable, coherent, and timely information. In this context, ERP systems are consolidated as essential tools for integrating and interpreting corporate data, enabling managers to develop more assertive and sustainable actions. The general objective of this study is to understand how ERP contributes to the efficiency of the decision-making process and how its association with Business Intelligence (BI) enhances companies' analytical and strategic capacity. The adopted methodology was a qualitative bibliographic research supported by the analysis of classical and contemporary theoretical frameworks. Critically, the study discusses the importance of integrating technology and analytical reasoning to strengthen corporate intelligence and sustainable competitive advantage. The results demonstrate that ERP, when combined with data analysis and contextual interpretation, fosters the strategic use of information, transforms data into applicable knowledge, and enhances the quality of organizational decisions. It is concluded that ERP represents an essential pillar of modern management, integrating people, processes, and technology in favor of a decision-making culture based on evidence and measurable results.

Keywords: Business Analysis. Business Intelligence. Decision-making. ERP. Quantitative and Qualitative Methods.

INTRODUÇÃO



A transformação digital e o avanço das tecnologias de gestão têm redefinido profundamente a forma como as organizações captam, processam e utilizam informações para subsidiar decisões estratégicas. Em um ambiente empresarial caracterizado por alta competitividade, complexidade e volatilidade, as decisões baseadas apenas na experiência empírica ou na intuição tornaram-se insuficientes. Nesse cenário, a informação passa a ser um ativo essencial, e a capacidade de analisá-la em tempo real constitui um diferencial competitivo decisivo.

Entre as ferramentas que promovem essa capacidade, destacam-se os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), que integram diferentes áreas organizacionais e consolidam dados em uma plataforma única. Sua adoção contribui para reduzir redundâncias, aprimorar o controle de processos e oferecer uma visão sistêmica da empresa. Mais do que um instrumento tecnológico, o ERP atua como eixo de integração entre gestão, informação e estratégia, apoiando os gestores na formulação de decisões mais precisas, ágeis e sustentáveis.

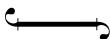
A relevância deste estudo reside em compreender como os sistemas ERP, quando associados a métodos de análise quantitativos e qualitativos, ampliam a precisão, a coerência e a agilidade na tomada de decisão organizacional. Essa integração entre tecnologia e raciocínio analítico fortalece a chamada inteligência corporativa, permitindo que as organizações convertam dados em conhecimento útil para o planejamento e para a ação gerencial. Conforme ressaltam Moraes e Cardoso (2020), empresas que adotam sistemas integrados alcançam maior eficiência operacional e controle de processos; já Cavalcanti e Torres (2022) evidenciam que a digitalização empresarial cria novas oportunidades de inovação e vantagem competitiva sustentável.

Por fim, a metodologia adotada neste estudo é de natureza qualitativa e caráter bibliográfico, fundamentada na análise e interpretação

de referenciais teóricos clássicos e contemporâneos sobre gestão, tecnologia e processos decisórios. As principais fontes consultadas incluem autores como Verville e Halingten (2003), Costa, Moreira e Souza (2018), Oliveira e Silva (2021), Moraes e Cardoso (2020) e Cavalcanti e Torres (2022), cujas contribuições sustentam a reflexão crítica sobre o papel dos sistemas ERP e sua integração com o Business Intelligence (BI) na tomada de decisão empresarial.

FUNDAMENTOS ANALÍTICOS E TECNOLÓGICOS DA TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

2



O processo de tomada de decisão nas organizações contemporâneas envolve a combinação entre análise de dados, interpretação de contextos e uso estratégico da informação. A partir dessa perspectiva, o presente desenvolvimento examina como os métodos quantitativos e qualitativos se complementam na formação de um modelo decisório mais abrangente, sustentado pelo uso de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). Além disso, discute-se o papel desses sistemas na integração dos processos organizacionais, sua conexão com o Business Intelligence (BI) e os principais desafios enfrentados durante a implementação dessas tecnologias. Dessa forma, esta seção busca aprofundar a compreensão dos fundamentos teóricos e práticos que explicam por que o ERP se tornou um elemento essencial para decisões mais inteligentes, integradas e sustentáveis no ambiente empresarial moderno.

2.1 Métodos de Análise e Tomada de Decisão nas Organizações

A tomada de decisão constitui um dos pilares da gestão organizacional e exige o equilíbrio entre racionalidade analítica e compreensão contextual. Os métodos quantitativos permitem mensurar fenômenos por meio de dados objetivos, enquanto os métodos qualitativos oferecem interpretações sobre comportamentos e dinâmicas internas. Costa, Moreira e Souza (2018) destacam que a combinação de ambos cria uma estrutura analítica mais completa, unindo precisão técnica e sensibilidade organizacional.

Na prática, isso significa que as organizações precisam aliar métricas e indicadores de desempenho à capacidade de interpretar as relações humanas e culturais que influenciam o ambiente corporativo. O ERP viabiliza essa junção ao fornecer dados consistentes e integrados que sustentam análises tanto estatísticas quanto interpretativas.

Moraes e Cardoso (2020) observam que empresas que adotam ERP apresentam ganhos expressivos na produtividade e redução de custos, resultado da eliminação de falhas operacionais e do controle centralizado das informações.

Além disso, o uso de métodos mistos permite uma compreensão mais ampla da realidade empresarial. O ERP oferece a base quantitativa, enquanto a análise qualitativa revela como os colaboradores e gestores percebem e utilizam as informações. Essa convergência cria um processo decisório mais inteligente, no qual a tecnologia não substitui o julgamento humano, mas o potencializa.

2.2 A Importância dos Sistemas ERP na Tomada de Decisão

Os sistemas ERP são mais do que plataformas de automação; representam centros neurais de gestão corporativa. Oliveira e Silva (2021) afirmam que o ERP padroniza processos e aumenta a confiabilidade das informações, reduzindo assimetrias e melhorando o desempenho global da organização. Entretanto, conforme Verville e Halingten (2003), o sucesso de sua implementação não depende apenas de aspectos técnicos, mas também da capacidade de alinhar cultura organizacional, liderança e objetivos estratégicos.

Esse aspecto sociotécnico é crucial: a tecnologia só se torna eficiente quando integrada a uma cultura de uso consciente e colaborativo dos dados. Moraes e Cardoso (2020) demonstram empiricamente que empresas com ERP integrado alcançam até 25% de melhora na eficiência operacional, especialmente em setores com alta complexidade logística. Já Cavalcanti e Torres (2022) complementam que a transformação digital cria novas formas de interação entre sistemas, pessoas e processos, exigindo líderes com mentalidade analítica e visão sistêmica. Criticamente, observa-se que o ERP não deve ser tratado como um fim em si mesmo, mas como uma ferramenta estratégica que sustenta o pensamento gerencial. Sua adoção deve vir acompanhada de práticas de governança, capacitação de equipes e métricas de desempenho claras. O verdadeiro valor do ERP está em transformar dados em inteligência estratégica, permitindo que decisões sejam tomadas com base em fatos e não em suposições.

2.3 Integração entre ERP e Business Intelligence (BI)

A integração entre ERP e BI representa um avanço na maturidade analítica das organizações. Enquanto o ERP concentra dados estruturados, o BI aplica métodos estatísticos e modelos preditivos para gerar insights que sustentam decisões estratégicas. Costa, Moreira e Souza (2018) destacam que o BI possibilita converter grandes volumes de dados em informações de valor, permitindo que gestores visualizem tendências e riscos de maneira dinâmica.

Segundo Figueiredo (2022), a sinergia entre ERP e BI constitui um “ciclo inteligente de decisão”, no qual os dados coletados são analisados e transformados em ações concretas. Essa integração cria um ambiente corporativo proativo, no qual os gestores não apenas reagem aos problemas, mas os antecipam. Ao analisar criticamente essa relação, percebe-se que o ERP fornece o “o que” — os fatos e números — enquanto o BI revela o “porquê” — as causas e implicações.

Essa integração também tem implicações culturais: ela demanda uma mentalidade orientada por dados e abertura à inovação. As empresas que utilizam ERP e BI de forma conjunta tendem a desenvolver maior agilidade e precisão estratégica, reduzindo o hiato entre planejamento e execução. Portanto, o ERP e o BI, quando integrados, deixam de ser ferramentas isoladas para se tornarem agentes complementares da inteligência organizacional.

2.4 Processo Decisório e Desafios de Implementação

A implementação de um sistema ERP é um projeto de alto impacto e requer planejamento cuidadoso. Lima e Souza (2021) identificam como principais desafios o custo elevado, a resistência à mudança e a falta de capacitação dos usuários. Já Verville e Halingten (2003) destacam que o envolvimento da liderança e a clareza dos objetivos organizacionais são fatores decisivos para o sucesso.

De forma crítica, observa-se que a resistência interna não se deve apenas à falta de treinamento, mas muitas vezes à ausência de uma

comunicação transparente sobre os benefícios da mudança

A implantação de um ERP deve ser entendida como um processo de transformação cultural, e não apenas tecnológica. Cavalcanti e Torres (2022) ressaltam que o sucesso na integração tecnológica depende de um mindset colaborativo e da valorização da inteligência coletiva.

Assim, o processo decisório em torno do ERP deve equilibrar análise técnica e percepção humana. Os métodos quantitativos avaliam desempenho e custos; os qualitativos revelam percepções, motivações e resistências. O equilíbrio entre esses dois olhares garante que a transformação digital ocorra de forma sustentável, com impacto positivo na cultura e nos resultados organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

3



O estudo confirmou que os sistemas ERP desempenham papel central na integração dos processos empresariais e no fortalecimento da tomada de decisão estratégica. Constatou-se que a combinação entre métodos quantitativos e qualitativos amplia a capacidade analítica das organizações, permitindo decisões mais precisas, contextualizadas e alinhadas às metas institucionais. Além de promover eficiência operacional, o ERP impulsiona a cultura da informação e favorece a criação de um ecossistema de gestão baseado em evidências.

Conclui-se que o ERP transcende sua função de ferramenta administrativa, tornando-se um instrumento de inteligência corporativa e de vantagem competitiva sustentável. Sua eficácia, porém, depende da interação entre tecnologia, pessoas e liderança. Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise sobre a integração do ERP com tecnologias emergentes – como inteligência artificial e blockchain –, avaliando seus impactos sobre a velocidade e a precisão das decisões empresariais em contextos digitais cada vez mais complexos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Cavalcanti, L., & Torres, G. (2022). Transformação digital e integração de sistemas corporativos: desafios e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(3), 112-129.

Costa, A., Moreira, D., & Souza, F. (2018). Conhecendo o Business Intelligence (BI): uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/325783045_Conhecendo_o_Business_Intelligence_BI_Uma_Ferramenta_de_Auxilio_a_Tomada_de_Decisao

Figueiredo, L. (2022). ERP e BI integrados: o ciclo inteligente da decisão empresarial. MUST Reviews. <https://mustedu.com/must-magazine/>

Lima, R., & Souza, J. (2021). Desafios na implementação de sistemas ERP em pequenas e médias empresas. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 18(1), 33–52.

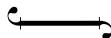
Moraes, A., & Cardoso, E. (2020). Eficiência operacional e integração de processos por meio do ERP. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 24(4), 220–238.

Oliveira, P., & Silva, R. (2021). ERP e vantagem competitiva: uma análise sobre a gestão integrada de processos. *Gestão Contemporânea*, 9(2), 77–94.

Verville, J. C., & Halingten, A. (2003). A qualitative study of the influencing factors on the decision process for acquiring ERP software. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 6(1), 1–23.



CAPÍTULO 8



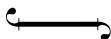
Storytelling: Histórias que Ensinam, Emoções que Marcam



Geraldo Simão Filho

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação
MUST University

RESUMO



O objetivo deste trabalho foi o de conceituar a técnica do Storytelling e sua importância no campo educacional como forma de potencializar o cotidiano das aulas. Os objetivos específicos foram o de apontar as características da técnica de Storytelling. Evidenciar o Storytelling como método para a potencialização das aulas e suas vantagens para o processo educacional. O tema deste trabalho foi retirado da disciplina EDU609 - “Projetando Instrução Multimídia Eficaz”, cujo webquest incluía a tarefa em que optamos pelo tema 3: “Storytelling na Educação”. A metodologia deste trabalho foi a de pesquisa bibliográfica fundamentada em autores que nos deram base teórica e suporte para nossa pesquisa. Ao final deste trabalho, chegamos à conclusão de que a técnica Storytelling, ao ser bem aplicada, pode, sim, potencializar as aulas e prender a atenção dos alunos, criando histórias que envolvam enredos criativos, personagens fascinantes e que centralize o estudante em um processo exitoso de ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Storytelling. Histórias. Educação. Alunos.

ABSTRACT



The aim of this work was to conceptualize the Storytelling technique and its importance in the educational field as a way of enhancing everyday classroom life. The specific objectives were to point out the characteristics of the Storytelling technique. To highlight Storytelling as a method for enhancing lessons and its advantages for the educational process. The theme of this work was taken from the subject EDU609 - "Designing Effective Multimedia Instruction", whose webquest included the task in which we opted for theme 3: "Storytelling in Education". The methodology of this work was bibliographical research based on authors who gave us a theoretical basis and support for our research. At the end of this work, we came to the conclusion that the Storytelling technique, when applied well, can indeed enhance lessons and hold students' attention, creating stories that involve creative plots, fascinating characters and that focus the student on a successful teaching-learning process.

Keywords: Storytelling. History. Education. Students.

INTRODUÇÃO



Ao longo da história, o ser humano tem por hábito e necessidade de contar histórias. Isso foi feito desde as bases da humanidade na Pré-história, passando pela Antiguidade até chegar a nossos dias atuais. Criar histórias que possuem enredo com emoção e personagens interessantes sempre esteve presente na nossa história. Nas mais variadas culturas existem sempre “os contadores de história”. Inicialmente, essas histórias eram transmitidas oralmente, mas, com a invenção da escrita no começo da Antiguidade, passaram a ser registradas por meio de letras e palavras. Uma invenção da Idade Moderna e Contemporânea passou a imprimir em série essas histórias: a máquina de impressão do alemão Gutemberg, por volta do ano 1434, início da Renascença. A partir daí, as histórias foram multiplicadas e replicadas em livros para os mais diversos fins. Na nossa infância, as “Tias” (como chamávamos nossas professoras das primeiras letras) contavam-nos história em que éramos envolvidos com o intuito e a intenção de ensinar. Esse hábito de contar histórias foi apropriado pela modernidade, em especial na segunda metade do séc. XX com o nome de Storytelling. Trata-se de uma técnica que se apropria do velho hábito de contar histórias e as utilizam a serviço de variadas áreas: marketing, criação dos roteiros de filmes e games, propagandas e educação.

A relevância deste trabalho consiste no fato de analisarmos o que é Storytelling e as vantagens de se usar esse método a serviço de professores, para que tornem suas aulas mais atrativas e dinâmicas e que possam engajar os alunos nesse percurso, favorecendo o sucesso no processo de ensino-aprendizagem. O objetivo geral deste trabalho foi conceituar a técnica do Storytelling e sua importância no campo educacional como forma de potencializar o cotidiano das aulas. Os objetivos específicos foram o de apontar as características da técnica de Storytelling. Evidenciar o Storytelling como método vantajoso para a potencialização das aulas e suas vantagens para o processo educacional.

A metodologia deste trabalho foi a de pesquisa bibliográfica. Ao longo do caminho, encontramos várias publicações, mas selecionamos apenas três autores que serviram de suporte teórico para nossas análises. São eles: Bartolazzo (2024), Santos (2016) e Oliveira (2020). Tais bibliografias nos deram base para desenvolvemos o tema 3 “Storytelling na Educação”, retirada da webquest na disciplina EDU609 “Projetando Instrução Multimídia Eficaz”.

Este trabalho possuí a seguinte estrutura:

No capítulo 2, demonstramos o Storytelling como técnica oriunda do antigo hábito de contar histórias. Apresentamos o significado da palavra em português, a diferenciação entre estory e history, e as condições para a criação de um Storytelling de qualidade e a serviço para os mais variados fins.

No capítulo 3, expusemos o Storytelling a serviço da Educação e benefícios para a área, tais como: dar significado a aprendizagem, cativar a atenção e despertar a imaginação dos alunos, entre outros.

Na parte final, chegamos à conclusão de que o Storytelling, se bem apropriado pelos professores, pode sim ser preciosa ferramenta para criar um ambiente de ensino e aprendizagem com práticas exitosas e o saber garantido aos estudantes.

O QUE É STORYTELLING?

2



Ao acessarmos nossas lembranças, retornamos ao período da infância, quando tínhamos cerca de cinco ou seis anos de idade. Naqueles tempos, nossa professora do “jardim” (como era chamado a atual Educação Infantil nos anos 70 do séc. XX) contavam-nos histórias vindas dos contos de fada, com heróis, vilões, sempre com um final feliz. E, não raro, havia a intenção de nos ensinar noções de higiene ou de educação para a saúde. Assim é que, além do que aprendíamos em casa – se é que todos tinham a oportunidade de aprender –, tomávamos conhecimento de hábitos saudáveis como: tomar banho, escovar os dentes, lavar as mãos. Quando avançamos para as séries iniciais, continuávamos a ouvir histórias, dessa vez com o propósito de ensinar Geografia, Matemática, Ciências, História do Brasil entre outras. Sempre havia um enredo de uma história a ilustrar uma intenção. No nosso caso, absorvermos os conhecimentos básicos necessários era o objetivo. Para nós, eram histórias interessantes que nos impulsionavam a entrar no mundo do conhecimento, e que hoje, apesar dos anos passados, continua sendo uma eficiente técnica de comunicação, pois, utilizando narrativas estruturadas para compartilhar conhecimentos, envolve emocionalmente o público, o que facilita o entendimento do conteúdo estudado. Um método importante porque potencializa o aprendizado ao tornar o conteúdo mais acessível, significativo e memorável. Afinal, ao usar histórias como ferramenta, o ensino deixa de ser apenas uma transmissão de informações e passa a ser uma experiência envolvente.

Importante ressaltar que o Storytelling foi usado ao longo do tempo, desde a pré-história com os registros de imagens nas cavernas mundo afora, passando pelas primeiras civilizações até chegarmos aos tempos modernos e contemporâneos usando narrativas orais, imagéticas e escrita a fim de passar mensagens com os mais variados fins. (Santos, 2016, p.3)

A autora Oliveira (2020, p. 18) nos esclarece o que é Storytelling:

Storytelling é um termo de origem inglesa que, etimologicamente, significa: história (story) e contar, narrar (telling). Story é a informação, e telling é a expressão, a forma adotada para transmitir a informação. No entanto, o emprego da palavra em inglês representa mais do que um empréstimo linguístico. O estrangeirismo evidencia que Storytelling excede ao simples conceito extraído da tradução literal do vocabulário: contar história. A expressão significa contar uma boa história, estruturada em elementos essenciais para estimular emoções e gerar engajamento.

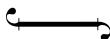
Há, segundo a autora, algo mais que simplesmente narrar, contar uma história. A questão da intencionalidade presente na técnica do Storytelling. Fica evidenciada esta intencionalidade quando a professora nos contou a tal história afim de nos ensinar bons hábitos, algo descrito no primeiro parágrafo deste capítulo.

O autor Santos (2016, p. 3) nos traz uma diferenciação das palavras “history” e “story”, que ao serem traduzidas para o português são equivalentes aos termos estória e história. Para o autor a primeira está relacionada a fatos, como o homem ter chegado à lua, ou a algum fato que ocorreu verdadeiramente. A segunda é uma estrutura narrativa, não necessariamente ficção, representa episódios que, alinhados, criam História. A narrativa de fatos ocorridos verdadeiramente (history) e fatos que foram usados e transformados em narrativas lendárias, citando exemplos (story).

Santos (2016, p.6) também nos traz uma série de condições a serem implementadas para a criação de um Storytelling que geram resultados: cenário, o protagonista da história e um bom roteiro. Tais elementos, bem desenvolvidos, fazem com que o espectador, receptor da técnica se envolva com a história aponto de se ver nela. Daí a ponte para o sucesso das histórias irão bem longe.

STORYTELLING NA EDUCAÇÃO: BREVES CONSIDERAÇÕES

3



No capítulo anterior, conhecemos o significado e a evolução do termo Storytelling. Mas em quais áreas do conhecimento essa técnica é utilizada? Esta técnica é muito utilizada pelo marketing, publicidade e propaganda, recursos humanos e nas empresas em geral, no cinema, na criação dos games, entre outras. (Santos, 2016, p. 4)

Nosso foco, neste trabalho, é como a Educação pode utilizar a técnica do Storytelling para práticas exitosas no processo de ensino aprendizagem.

Contar histórias em um ambiente escolar não é novidade. Isso é feito desde os Gregos, chegando aos dias atuais. A ciência da informação, contudo, transformou esse hábito milenar em técnica com fins mais significativos. Na educação o Storytelling está presente como meio de amplificar o interesse por parte dos estudantes para com as diversas disciplinas. (Oliveira, 2020, p. 18).

O autor Bertolazzo (2024, p. 10) nos traz a informação de que conferir significado à aprendizagem representa uma vantagem, uma vez que a narrativa tem a capacidade de contextualizar a temática e conferir sentido ao conteúdo, tornando-o mais real e inteligível e perceptível. Quando nós professores criamos uma “história” ou “estória” inserindo um conteúdo, tornamos mais “palpável” o que queremos ensinar ao aluno.

Da autora Oliveira (2020, p. 26), retiramos as informações acerca dos benefícios do Storytelling para educação e criamos essa grade/tabela:

DAR SIGNIFICADO A APRENDIZAGEM	Histórias situam a temática e dão sentido e aplicabilidade aos conteúdos. Por isso, a construção da narrativa deve considerar o contexto em que os estudantes estão inseridos para que a aprendizagem seja mais efetiva
CATIVAR A ATENÇÃO	Uma boa história é capaz de gerar um desempenho atencional bastante elevado e provocar uma imersão que chega ao nível sensorial.

DESPERTAR A IMAGINAÇÃO	A imaginação é uma das principais responsáveis pela criatividade e inovação, competências intrínsecas à formação de qualidade para o mundo do trabalho. As histórias estimulam a capacidade imaginativa, transportando o estudante para além da realidade.
PERMITIR A INTERDISCIPLINARIDADE	O Storytelling contribui para a realização de práticas interdisciplinares. Primeiro, porque histórias nunca abordam um só assunto, segundo, porque promovem um contexto mais interessante para a aprendizagem, instigando o aluno a criar vínculos e associações entre objetos de estudos, áreas do conhecimento e saberes previos.
ESTIMULAR AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	A empatia (capacidade de sentir o que o outro sente, colocando-se no lugar dele) é uma das principais razões da conexão dos estudantes com as histórias. A partir dessa conexão, experimentamos a vida sob a perspectiva de uma outra pessoa, compreendendo sua visão, seus desejos e valores
AGREGAR VALOR À PRÁTICA PROFISSIONAL	Contar histórias em sala de aula oportuniza uma leitura mais ampla da realidade do mundo do trabalho. Por meio de narrativas que envolvem conhecimentos e habilidades próprias das áreas de atuação, os estudantes vão se aproximando da carreira que desejam seguir.

Todas as vantagens sobre o uso do Storytelling na Educação apresentadas acima por Oliveira (2020, p. 26) são relevantes, mas a 2, “cativar a atenção”, é, sem dúvida, algo de grande importância. Haja vista que nossos alunos, em tempos de tanto acesso as mídias digitais e telas, precisa de algo mais fascinante para manter a atenção, o foco. A história envolvendo um enredo misterioso, pano de fundo com algum momento histórico e personagens que instiguem a imaginação dos alunos, é algo essencial. Com isso, “despertar a imaginação” também se torna algo ímpar para o processo de ensino aprendizagem: alunos com imaginação aguçada se veem como astronautas, engenheiros, atores, escultores, bombeiros, juízes, ou seja, heróis de uma jornada protagonizada por eles mesmos. Tais vantagens e características do Storytelling para a Educação necessitam de um professor que conheça a técnica e passe a utilizá-la de maneira consciente e controlada, como instrumento que potencialize as suas aulas. Contar histórias, mas com a intencionalidade do ato de criar alunos participativos no processo educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

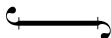
4



Chegamos ao final deste trabalho e demonstramos através de nossas conclusões acerca dos autores consultados que o Storytelling, com suas características e vantagens para o campo da Educação, é uma técnica eficaz para que as aulas se tornem mais atrativas e empolgantes. Ficaram claras as vantagens da técnica para o campo da Educação. Atrair a atenção dos alunos que se envolvem em histórias fascinantes acerca dos conteúdos que os professores quiserem trabalhar, sempre com a intencionalidade de fazer o discente se envolver na jornada dos personagens que servirão de ponte para o conhecimento e novas descobertas. O Professor contará histórias a fim de provocar emoções que marcarão os estudantes de forma muito positiva.

Para que todo o processo descrito neste trabalho se concretize, é fundamental que o professor se dedique ao estudo e ao domínio da técnica do storytelling, uma vez que sua atuação é indispensável no contexto do ensino-aprendizagem. Vale destacar que, ao elaborar narrativas significativas e alinhadas ao conteúdo, capazes de capturar o interesse dos alunos, esse profissional terá maiores chances de obter resultados positivos em sua prática pedagógica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Bartolazzo, S.F. (2024) Storytelling: entre usos, benefícios e aprendizagens. Ensino Em Revista. Uberlândia, MG. v. 13. p. 1-24.

Santos, L. S. (2016) Storytelling: o poder da narrativa dentro do branding e marketing. Dissertação de pós-graduação *latu sensu* em MBA branding & business. Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, RS, Brasil.

Oliveira, D.S.L. (2020) Storytelling como estratégia de ensino no contexto da Educação profissional e tecnológica. Dissertação de mestrado em Educação profissional apresentado ao Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Rio Grande do Sul, Brasil



CAPÍTULO 9

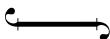


Empreendedorismo em Gestão da Saúde: Estratégias Competitivas e Equipes de Alto Desempenho para um Ecossistema de Valor



Daniel Nascimento Marques
Mestrando em Gestão de Saúde
MUST University

RESUMO



O empreendedorismo na gestão da saúde emerge como uma abordagem estratégica essencial para navegar na crescente complexidade do setor. Este estudo teórico está fundamentado em uma pesquisa bibliográfica de relevantes estudos acadêmicos, que analisa a intersecção entre estratégias competitivas e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho no contexto do empreendedorismo em gestão da saúde. A metodologia envolveu a síntese e a análise crítica das informações contidas em estudos científicos selecionados, com foco na contextualização do empreendedorismo, nas abordagens de estratégias competitivas e nas dinâmicas de equipes de alto desempenho no setor de saúde. Os objetivos visaram aprofundar a compreensão sobre como a mentalidade empreendedora, o posicionamento estratégico e a eficácia das equipes contribuem para a criação de valor sustentável. Conclui-se que o sucesso do empreendedorismo em saúde depende de um alinhamento estratégico contínuo, de lideranças médicas capacitadas, do fomento a um ambiente de trabalho psicologicamente seguro e da capacidade de integrar inovação tecnológica às operações, visando sempre a melhoria da qualidade e acessibilidade dos serviços.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão da Saúde. Estratégias Competitivas. Equipes de Alto Desempenho. Criação de Valor.

ABSTRACT



Entrepreneurship in healthcare management is emerging as an essential strategic approach to navigate the growing complexity of the sector. This theoretical study is based on a bibliographic research of relevant academic studies, analyzing the intersection between competitive strategies and the development of high-performance teams in the context of entrepreneurship in healthcare management. The methodology involved the synthesis and critical analysis of information from selected scientific studies, focusing on the contextualization of entrepreneurship, competitive strategy approaches, and the dynamics of high-performance teams in the healthcare sector. The objectives aimed to deepen the understanding of how the entrepreneurial mindset, strategic positioning, and team effectiveness contribute to the creation of sustainable value. It is concluded that the success of entrepreneurship in health depends on continuous strategic alignment, trained medical leadership, fostering a psychologically safe work environment, and the ability to integrate technological innovation into operations, always aiming to improve the quality and accessibility of services.

Keywords: Entrepreneurship. Health management. Competitive Strategies. High-performance teams. Value Creation.

INTRODUÇÃO



O setor de saúde global encontra-se em um ponto de inclinação, impulsionado por rápidas transformações tecnológicas, regulatórias e demográficas, além das crescentes expectativas dos pacientes. Neste cenário, o empreendedorismo em gestão da saúde transcende a simples criação de clínicas ou empresas, tornando-se uma mentalidade proativa para identificar oportunidades, implementar soluções inovadoras e otimizar a alocação de recursos (Kulkov et al., 2023). Profissionais e organizações que adotam essa perspectiva buscam integrar o conhecimento técnico e clínico com práticas gerenciais avançadas, visando aprimorar a eficiência, a qualidade e a acessibilidade dos serviços de saúde (Pedroso, 2010). A capacidade de adaptação e inovação é, portanto, um diferencial competitivo essencial para gerar valor em um ecossistema complexo e dinâmico.

A relevância deste tema reside na necessidade de um entendimento aprofundado sobre como as organizações de saúde podem prosperar em um ambiente tão exigente. A literatura aponta para a importância da gestão estratégica para o desempenho organizacional (Pedroso, 2010), e o empreendedorismo insere-se como força motriz dessa dinâmica. Para que as iniciativas empreendedoras se concretizem em valor sustentável, é imperativo que sejam sustentadas por estratégias competitivas bem delineadas e executadas por equipes de alto desempenho. Contudo, as particularidades do setor de saúde, como sua dimensão social, a lógica de demanda impulsionada pela necessidade e a influência da formação médica, impõem desafios únicos que demandam adaptações nos modelos de gestão tradicionais (Pedroso, 2010; Rabkin & Frein, 2021).

O objetivo deste estudo é analisar a intersecção entre estratégias competitivas e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho no contexto atual do empreendedorismo em gestão da saúde. Para tanto, busca-se aprofundar a compreensão sobre como uma mentalidade

empreendedora, aliada a um posicionamento estratégico bem definido e a equipes eficazes, contribui para a criação de valor sustentável no setor.

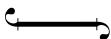
A justificativa para este estudo reside na carência de uma síntese analítica que conecte de forma abrangente essas três dimensões críticas – empreendedorismo, estratégias competitivas e equipes de alto desempenho – em um setor tão vital e complexo como o da saúde. Compreender essa relação complicada é fundamental para formuladores de políticas, gestores, empreendedores e profissionais que buscam inovação e excelência na prestação de serviços de saúde.

A metodologia empregada é a pesquisa bibliográfica de estudos científicos previamente selecionados, todos pertinentes ao tema proposto. A seleção buscou contemplar diversas perspectivas: desde a identificação de competências empreendedoras e análise de estratégias competitivas em operadoras de saúde, até a avaliação de obstáculos e soluções para equipes de alto desempenho com médicos. Os estudos foram lidos, sintetizados e analisados criticamente, com o propósito de construir um argumento coeso e original.

A estrutura deste estudo compreende esta Introdução, seguida por uma seção de Desenvolvimento que discute o empreendedorismo e a inovação na gestão da saúde, as estratégias competitivas nesse contexto, e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Por fim, as Considerações Finais sintetizam os principais achados e suas implicações.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA GESTÃO DA SAÚDE

2



O empreendedorismo na gestão da saúde ultrapassa a simples criação de negócios, representando uma abordagem proativa e inovadora para otimizar a entrega de valor no ecossistema de saúde (Kulkov et al., 2023). Este conceito abrange desde a identificação de oportunidades para soluções inovadoras até a otimização dos recursos, buscando aprimorar a eficiência, qualidade e acessibilidade dos serviços (Pedroso, 2010). Em um cenário caracterizado por avanços tecnológicos, exigências regulatórias e demandas crescentes dos pacientes, a capacidade de inovar e adaptar-se é um diferencial competitivo essencial (Mélo, 2007; Mishra & Pandey, 2023).

O empreendedorismo em saúde, em sua essência, envolve a aplicação de uma mentalidade empreendedora para identificar lacunas e criar valor. Amini et al. (2018) salientam a necessidade de competências específicas para gestores de organizações de empreendedorismo social na saúde, que operam com uma dupla missão – social e econômica. Tais competências incluem habilidades de comunicação, pessoais, gerenciais, sociais e profissionais de saúde, as quais são essenciais para o sucesso em um campo tão particular.

A inovação tecnológica é um pilar fundamental do empreendedorismo em saúde. Kulkov et al. (2023) desdobram o empreendedorismo tecnológico em três dimensões: inovação, proatividade e tomada de risco, observando como estas geram valor em níveis micro (pacientes), meso (profissionais de saúde e hospitais) e macro (indústria). A pandemia de COVID-19 demonstrou ser um catalisador significativo para essa inovação, impulsionando a telemedicina, diagnósticos digitais e soluções de bem-estar online, redefinindo as fronteiras de mercado e a oferta de serviços (Mishra & Pandey, 2023). A capacidade de explorar novas tecnologias para resolver problemas de saúde é, assim, uma manifestação clara da proatividade empreendedora.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR DE SAÚDE

3

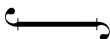


A formulação de estratégias competitivas é um componente crítico para empreendedores na gestão da saúde. Pedroso (2010) e Teixeira et al. (2023) recorrem às estratégias genéricas de Porter (liderança de custo, diferenciação e foco) como lentes para analisar o posicionamento das organizações no setor. A escolha estratégica implica um trade-off e exige alinhamento com as prioridades operacionais para ser eficaz. Por exemplo, Teixeira et al. (2023) mostram como empresas podem buscar diferenciação através da personalização e qualidade, enquanto outras focam na liderança de custos, verticalizando atividades e controlando indicadores de desempenho. O desalinhamento entre a estratégia declarada e as operações, como evidenciado em um dos casos estudados por Teixeira et al. (2023), pode resultar em desafios financeiros.

A inteligência competitiva (IC) emerge como uma ferramenta indispensável para sustentar a estratégia em ambientes hipercompetitivos (Mélo, 2007). Empreendedores precisam de um sistema que colete, analise e dissemine informações sobre concorrentes, tendências e o ambiente regulatório, permitindo a tomada de decisões ágeis e informadas. A falta de uma estratégia clara e o monitoramento inadequado das metas, podem comprometer o alcance dos objetivos organizacionais e, consequentemente, a capacidade de gerar valor público (Freire de Carvalho, 2020). A efetividade da IC, portanto, potencializa a capacidade da organização de se adaptar e de inovar proativamente.

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM AMBIENTES DE SAÚDE

4



O sucesso das estratégias competitivas e das iniciativas empreendedoras no setor de saúde depende profundamente do desenvolvimento de equipes de alto desempenho, especialmente aquelas que integram profissionais médicos. Rabkin & Frein (2021) e Eremina & Volkodavova (2024) destacam a complexidade desse desafio.

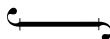
Rabkin & Frein (2021) identificam dez obstáculos importantes para a formação de equipes de alto desempenho com médicos. Estes incluem: a) a falha na definição clara de objetivos, propósito e visão; b) a ausência de uma estrutura organizacional de apoio; c) a má liderança médica; d) a propensão ao abuso de poder e a criação de culturas de intimidação; e) falhas na seleção dos membros da equipe; f) a incapacidade de estabelecer uma composição e dinâmica de equipe ótimas; g) a carência de um ambiente psicologicamente seguro; h) a ineficácia na resolução de conflitos interpessoais; i) o bem-estar precário da equipe médica (*burnout*); e j) a falta de engajamento dos médicos com a organização. A cultura médica, tradicionalmente individualista e hierárquica, exige um esforço consciente para transitar para modelos mais colaborativos.

As soluções propostas para superar esses desafios envolvem uma abordagem diversificada. Rabkin & Frein (2021) e Eremina & Volkodavova (2024) enfatizam a importância do treinamento de liderança específico para médicos, que abranja competências de comunicação, gestão de conflitos e promoção de segurança psicológica. A clareza dos objetivos da equipe e o reconhecimento explícito dos papéis de cada membro são fundamentais. Eremina & Volkodavova (2024), ao analisar uma organização médica russa, identificam a duplicação de papéis e a falta de reconhecimento da gestão como fatores de desmotivação, sugerindo team-building e aprimoramento da inteligência emocional dos líderes. O engajamento dos médicos, conforme discutido por Rabkin & Frein (2021), não apenas melhora a qualidade do atendimento e reduz a mortalidade de pacientes,

mas também diminui os custos hospitalares e contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo.

Empreendedores na gestão da saúde, especialmente aqueles em cargos de liderança, devem atuar como facilitadores de um ambiente que não apenas tolere, mas celebre a diversidade de perspectivas e competências. O modelo de Amini et al. (2018) para gestores de empreendimentos sociais em saúde sublinha que a combinação de competências gerenciais e sociais é vital para o sucesso. A capacidade de inspirar e alinhar a equipe em torno de uma visão compartilhada, garantindo que o bem-estar individual se traduza em desempenho coletivo, é uma marca registrada de um empreendimento de saúde bem-sucedido. A gestão por competências, como discutido por Freire de Carvalho (2020), torna-se uma ferramenta essencial para identificar lacunas e desenvolver as habilidades necessárias para alcançar os objetivos estratégicos

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE NO EMPREENDEDORISMO DA SAÚDE



5

A união entre estratégias competitivas e equipes de alto desempenho é a base da sustentabilidade no empreendedorismo em gestão da saúde. Pedroso (2010) destaca a necessidade de adaptar os modelos de gestão estratégica às particularidades do setor, reconhecendo a complexidade e a fragmentação da cadeia de valor, bem como a intrínseca dimensão social da saúde. O sucesso não se mede apenas por indicadores financeiros, mas pela capacidade de gerar valor econômico e social (Pedroso, 2010).

A pandemia de COVID-19 acentuou a necessidade de agilidade e adaptabilidade. Mishra & Pandey (2023) observam como a crise impulsionou a inovação e o empreendedorismo global na saúde, exigindo que as organizações repensassem seus modelos de negócios e a forma como suas equipes operam. O alinhamento estratégico, a liderança eficaz e a capacidade de integrar novas tecnologias para melhorar a prestação de serviços tornaram-se mais críticos do que nunca.

Empreendedores na gestão da saúde que conseguem articular uma visão clara, implementar estratégias competitivas coerentes e fomentar equipes engajadas e de alto desempenho estarão mais bem posicionados para navegar nas incertezas do setor. Isso requer um compromisso contínuo com o aprendizado organizacional, a flexibilidade para ajustar o curso estratégico e a valorização do capital humano como um diferencial competitivo fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

6



O empreendedorismo em Gestão da Saúde representa uma força transformadora no setor, exigindo uma integração cuidadosa entre estratégias competitivas bem definidas e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Este estudo, ao sintetizar a literatura pertinente, demonstra que a capacidade de inovar, adaptar-se e gerar valor sustentável depende de um alinhamento estratégico contínuo e da superação de desafios intrínsecos à cultura e às operações da saúde.

Para que os empreendimentos em saúde prosperem, é fundamental que as organizações: a) adotem um posicionamento competitivo claro, seja por diferenciação ou liderança de custos, sustentado por um robusto sistema de inteligência competitiva; b) invistam no desenvolvimento de lideranças médicas capacitadas, capazes de fomentar ambientes de trabalho psicologicamente seguros e engajadores; e c) reconheçam e desenvolvam as competências individuais e organizacionais necessárias para a execução estratégica. O sucesso na gestão da saúde, em última análise, reside na habilidade de orquestrar a inovação tecnológica, as prioridades competitivas e a dinâmica das equipes para entregar uma saúde de qualidade, acessível e centrada no paciente, reiterando o papel vital da adaptabilidade e da visão empreendedora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Amini, Z., Arasti, Z., & Bagheri, A. (2018). Identifying social entrepreneurship competencies managers in social entrepreneurship organizations in healthcare sector. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(19), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0102-x>

Carvalho, I. C. M. F. de. (2020). Estratégia e competências organizacionais e individuais dos gestores públicos: Alinhamento na auditoria SUS Bahia [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. *Repositório Institucional da UFBA*. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35338>

Eremina, S., & Volkodavova, E. (2024). Formation of an effective management team in a Russian medical organization. *BIO Web of Conferences*, 130, 04005. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202413004005>

Kulkov, I., Ivanova-Gongne, M., Bertello, A., Makkonen, H., Kulkova, J., Rohrbeck, R., & Ferrara, A. (2023). Technology entrepreneurship in healthcare: Challenges and opportunities for value creation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8, 10036. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100365>

Mélo, M. A. do N. (2007). Qualidade e inteligência competitiva no setor de saúde suplementar. Proposição de um modelo para a análise da estratégia competitiva [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco]. *Repositório Institucional da UFPB*. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5248>

Rabkin, S. W., & Frein, M. (2021). Overcoming Obstacles to Develop High-Performance Teams Involving Physician in Health Care Organizations. *Healthcare*, 9(9), 113. <https://doi.org/10.3390/healthcare9091136>

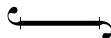
Mishra, A., & Pandey, N. (2023). Global entrepreneurship in healthcare: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(2), 1-12. <https://doi.org/10.1002/joe.22193>

Pedroso, M. C. (2010). Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. *Repositório Institucional da USP*. <https://share.google/GEHtIH0wqb8kLgkY1>

Teixeira, I. T., Romano, A. L., Alves Filho, A. G., & Torkomian, A. L. V. (2023). Um estudo sobre as estratégias de atuação e as prioridades competitivas das duas maiores empresas de saúde do grupo do Brasil. *Revista de Administração Em Saúde (On-Line)*, 23(90), e33. <https://share.google/7MamhDiLrexQEUhd0>



CAPÍTULO 10



Inovação e Competitividade: Estratégias para a Perenidade dos Negócios



Rosemary Inácia Tomás Delvaux
Mestranda em Administração de Empresas
MUST University

RESUMO



Este estudo analisa a relação entre inovação e estratégia organizacional a partir de uma revisão bibliográfica qualitativa, fundamentada em fontes nacionais e internacionais. A pesquisa evidencia que a inovação não deve ser compreendida apenas como o lançamento de produtos ou a adoção pontual de tecnologias, mas como um processo contínuo e integrado de transformação que influencia diretamente a cultura organizacional, os modelos de negócio e as práticas de gestão. A análise identificou que fatores como liderança comprometida, diversidade de perspectivas, engajamento das equipes e incentivo ao aprendizado contínuo fortalecem a capacidade adaptativa das organizações diante de contextos marcados por incertezas e instabilidade. Apesar de seu potencial, a efetividade dessas práticas depende de condições estruturais, como disponibilidade de recursos, estabelecimento de parcerias externas e implementação de políticas institucionais que valorizem a aprendizagem e a inovação. No caso brasileiro, persistem barreiras históricas e organizacionais que dificultam a consolidação de iniciativas inovadoras de longo prazo, limitando a competitividade de muitas empresas. Como contribuição, este estudo busca ampliar o debate sobre a articulação entre inovação e estratégia, propondo caminhos de investigação e reflexão que considerem a sustentabilidade, a transformação digital e a perenidade organizacional em cenários de rápidas mudanças.

Palavras-chave: Inovação. Estratégia. Cultura Organizacional. Sustentabilidade. Competitividade.

ABSTRACT



This study analyzes the relationship between innovation and organizational strategy based on a qualitative literature review, based on national and international sources. The research highlights that innovation should not be understood merely as the launch of new products or the occasional adoption of technologies, but as a continuous and integrated process of transformation that directly influences organizational culture, business models, and management practices. The analysis identified that factors such as committed leadership, diversity of perspectives, team engagement, and encouragement of continuous learning strengthen the adaptive capacity of organizations in contexts marked by uncertainty and instability. Despite their potential, the effectiveness of these practices depends on structural conditions, such as the availability of resources, the establishment of external partnerships, and the implementation of institutional policies that value learning and innovation. In the Brazilian case, historical and organizational barriers persist, hindering the consolidation of long-term innovative initiatives, limiting the competitiveness of many companies. As a contribution, this study seeks to broaden the debate on the connection between innovation and strategy, proposing avenues for investigation and reflection that consider sustainability, digital transformation, and organizational longevity in rapidly changing scenarios.

Keywords: Innovation. Strategy. Organizational Culture. Sustainability. Competitiveness.

INTRODUÇÃO



As transformações tecnológicas e sociais da última década ampliaram a complexidade do ambiente corporativo, impondo às organizações desafios que vão além da busca por eficiência operacional. A globalização, aliada ao ritmo acelerado da digitalização, intensificou a competitividade e exigiu novas formas de posicionamento estratégico. Nesse cenário, a inovação se torna não apenas um recurso para diferenciação de mercado, mas um elemento estruturante para a sobrevivência e a perenidade das organizações.

Compreender a inovação em sentido amplo implica reconhecer que ela transcende o desenvolvimento de produtos. Trata-se de um processo dinâmico que envolve a reconfiguração de práticas de gestão, a reestruturação de modelos de negócio e a construção de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo. Estudos recentes têm evidenciado que a liderança empática, a diversidade de equipes e o incentivo ao compartilhamento de conhecimentos fortalecem a capacidade adaptativa das empresas em contextos de instabilidade. Tais fatores, quando integrados à estratégia corporativa, ampliam a resiliência e favorecem a exploração de novas oportunidades.

No entanto, a implementação de práticas inovadoras enfrenta barreiras significativas, especialmente em ambientes marcados por restrições de recursos e por estruturas organizacionais rígidas, como ocorre frequentemente no contexto brasileiro. Superar esses obstáculos requer não apenas investimentos em capacitação e tecnologia, mas também a construção de parcerias externas e políticas institucionais que valorizem a inovação como prática permanente. Diante disso, este estudo propõe analisar de forma crítica a articulação entre inovação e estratégia, destacando caminhos que favoreçam a competitividade sustentável em meio às transformações digitais.

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2



2.1 Vertentes da Inovação

A inovação manifesta-se em múltiplas formas, desde pequenas melhorias incrementais até transformações radicais, sendo que sua efetividade depende de como é percebida e valorizada pelo mercado. A implementação de novidades no portfólio de produtos e serviços gera vantagem competitiva apenas quando promove diferenciação relevante e percebida pelos clientes.

No âmbito dos processos, a inovação está ligada à eficiência, produtividade e sustentabilidade, exigindo integração entre tecnologia, estratégia e capacitação. Em muitos casos no Brasil, observa-se digitalização sem mudança cultural, o que limita o impacto dos investimentos realizados (Wang, 2022).

Revisar modelos de negócio significa repensar como a empresa cria e entrega valor, o que implica ajustes em sua proposta de valor, nas fontes de receita e nas formas de relacionamento com clientes. Osterwalder e Pigneur (2010) contribuíram de forma relevante ao organizar esses elementos em um framework visual, que se tornou amplamente utilizado na prática empresarial. No entanto, sua aplicação precisa ser adaptada às transformações digitais atuais, para que não se torne uma ferramenta estática e descolada da realidade dinâmica dos mercados. Pesquisas recentes, como as de Adewumi et al. (2024), reforçam esse ponto ao evidenciar que tecnologias como inteligência artificial e blockchain remodelam fluxos de valor e desafiam a adequação de estruturas tradicionais de negócios. Esse argumento é particularmente relevante no Brasil, onde muitas organizações adotam novas tecnologias de forma parcial, sem revisar sua lógica de criação de valor, o que limita o potencial estratégico da inovação.

No âmbito interno, a inovação também ocorre na gestão e nas estruturas administrativas. O estímulo à descentralização, à experimentação e à busca permanente por novos conhecimentos depende de lideranças que criem uma atmosfera propícia à colaboração, evitando que a inovação se restrinja a iniciativas isoladas.

2.2 Mentalidade Inovadora

A inovação sustentável não se limita a investimentos em tecnologia. Exige uma mentalidade organizacional que valorize o risco calculado, a experimentação e a aprendizagem coletiva. Os líderes desempenham papel central ao comunicar a relevância da inovação e engajar as equipes nesse processo (Tofanini & Pottes, 2024). A contribuição desses autores é valiosa, pois reforça que a liderança não deve se limitar ao discurso motivacional, mas criar sistemas de incentivos, métricas e rituais que transformem a inovação em prática cotidiana.

Entretanto, a formação dessa mentalidade encontra obstáculos: resistência cultural, estruturas hierárquicas rígidas e ausência de incentivos à criatividade. No contexto brasileiro, muitas pequenas e médias empresas priorizam a sobrevivência imediata em detrimento da experimentação e do aprendizado prolongado.

Nesses casos, ações sistemáticas de aprendizagem contínua e experimentação controlada revelam-se fundamentais. Organizações que tratam erros como recursos para melhorias futuras e oferecem capacitações tendem a construir ambientes mais férteis para a inovação. Exemplos como a Embraer e a Natura mostram o contrário, ao incorporar laboratórios de experimentação e parcerias com universidades, criando contextos onde os erros são considerados insumos para inovação incremental e não prejuízo. Esse movimento deve envolver não só a alta gestão, mas também colaboradores em funções operacionais, cuja interação direta com clientes pode gerar soluções valiosas. Para as pequenas e médias empresas brasileiras, que frequentemente operam com recursos escassos, a atuação da liderança é ainda mais crítica, pois cabe a ela criar espaços seguros para experimentação e aprendizado, reduzindo o medo de falhar e transformando erros em fonte de melhoria contínua.

2.3 Cultura Inovadora

A formação de um ambiente cultural inovador não pode ser reduzida a slogans ou programas pontuais: configura-se como uma dinâmica evolutiva que exige articulação entre pessoas, tecnologia e sistemas de gestão. Autores clássicos, como Schumpeter (1934), já destacavam a inovação como motor do dinamismo econômico, enquanto abordagens contemporâneas, como a de Chesbrough (2003), reforçam que a inovação não ocorre apenas dentro dos limites da empresa, mas depende da troca de conhecimento com parceiros externos, startups e universidades, configurando um ecossistema colaborativo que acelera o desenvolvimento de soluções. Essa evolução teórica demonstra que a visão de Schumpeter, embora ainda válida, é insuficiente para explicar a complexidade atual, onde ecossistemas de inovação e parcerias estratégicas tornaram-se cruciais para acelerar resultados. No Brasil, exemplos como o Cubo Itaú e os programas de inovação aberta da Petrobras mostram que a colaboração entre empresas, universidades e startups pode acelerar o desenvolvimento de soluções, mas também enfrenta desafios regulatórios e de governança.

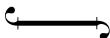
Exemplos como os laboratórios de inovação conduzidos pela 99 (companhia de mobilidade) ou as iniciativas de inovação colaborativa lideradas pela Natura no setor de cosméticos evidenciam como a pluralidade de experiências pode estimular soluções criativas. Contudo, algumas iniciativas não atingem sucesso: em determinadas circunstâncias, esforços de inovação colaborativa fracassam em virtude da ausência de alinhamento estratégico ou da limitação do engajamento das equipes internas. Esse equilíbrio entre potencial e limite revela que fortalecer uma cultura inovadora vai além da simples incorporação de práticas de mercado, exigindo conexão efetiva com a essência e as metas da organização. Para que tenham impacto real, essas iniciativas devem estar conectadas ao direcionamento estratégico, caso contrário correm o risco de se tornarem esforços passageiros sem legado duradouro.

Muito além da mera aplicação de metodologias de um setor em outro, é preciso adaptá-las ao contexto interno. Esse cuidado preserva a autenticidade da organização e impede que o movimento inovador se

transforme em simples modismo, sem impacto duradouro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

3



A inovação configura-se como um processo contínuo e estruturante, cuja relevância ultrapassa iniciativas pontuais e se estende à própria identidade organizacional. Quando integrada à gestão, ela fortalece a resiliência frente às transformações do mercado e cria cenários para que empresas se mantenham competitivas no longo prazo. Esse processo, porém, depende de liderança comprometida, equipes diversas, cultura voltada ao aprendizado e abertura à experimentação. Do ponto de vista gerencial, alinhar inovação ao planejamento estratégico, investir em capacitação e estabelecer parcerias externas amplia a adaptabilidade e potencializa a criação de valor. Entretanto, tais recomendações devem ser interpretadas criticamente: sua implementação sem uma análise de custo-benefício e sem indicadores de impacto pode levar a esforços dispersos, sem resultados mensuráveis.

Como limitação, este estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica, sem análise empírica direta, o que restringe a observação de casos concretos. Futuras pesquisas poderiam explorar dados de campo para mensurar o impacto real das práticas de inovação na competitividade e na geração de valor social. Para gestores, os achados reforçam a necessidade de integrar inovação ao planejamento estratégico de forma contínua, criando indicadores para monitorar resultados e fortalecer a resiliência organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Adewumi, A., Ewim, S. E., Sam-Bulya, N. J., & Ajani, O. B. (2024). Strategic innovation in business models: Leveraging emerging technologies to gain a competitive advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(10), 3372–3398. Disponível em: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i10.1639>. Acessado em: 08 de setembro de 2025.

Coutinho, R. L. M. (2024). Inovação estratégica: Impulsionando a vantagem competitiva e a perenidade empresarial. *Revista Tópicos*. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/inovacao-estrategica-impulsionando-a-vantagem-competitiva-e-a-perenidade-empresarial>. Acessado em: 08 de setembro de 2025.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

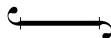
Silva, C. G. L., Martins, G., & Weiler, T. K. R. (2023). A necessidade de inovação dentro das organizações para a vantagem competitiva e perenidade do negócio. *Revista Científica Multidisciplinar Viabile*, 2(1). Disponível em: DOI: 10.56876/revistaviabile.v2n1.02. Acessado em: 10/09/2025.

Tofanini, C. T., & Pottes, L. (2024). A necessidade de inovação dentro das organizações para a vantagem competitiva e perenidade do negócio. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 29(11, Série 10), 52–55. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.29-Issue11/Ser-10/I2911105255.pdf>. Acessado em: 10/09/2025.

Wang, Y. (2022). Business model innovation and corporate competitive advantages in the digital economy era. *Modern Economics & Management Forum*, 3(6), 253–260. Disponível em: <https://DOI10.32629/memf.v3i6.2266>. Acessado em: 09/09/2025



CAPÍTULO 11

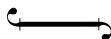


A Importância da Inovação para a Perenidade das Organizações



Saulo Ladislau Monteiro
Mestrando em Administração
MUST University

RESUMO



O presente estudo tem como objetivo evidenciar a importância da inovação para a sobrevivência e perenidade das organizações no mercado e demonstrar como a instalação de uma mentalidade de inovação é de suma importância para a realização de todo o processo. Em um mercado globalizado e altamente competitivo, onde as transformações ocorrem cada vez mais rápido e algo novo torna-se obsoleto rapidamente, a inovação torna-se peça-chave e essencial para a permanência e relevância da empresa no mercado. Identificar as necessidades e demandas do mercado, o time certo, conhecer seus concorrentes, bem como saber que tipo de inovação realizar farão com que a organização obtenha vantagens competitivas perante as outras se torne protagonista, servindo de inspiração e estímulo. Para a realização deste trabalho acadêmico foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, a partir da abordagem e questionamentos feitos na disciplina “Business Modeling” e por meio da seleção de trabalhos acadêmicos pertinentes ao tema.

Palavras-chave: Inovação. Organizações. Cultura Organizacional.

ABSTRACT



This study aims to highlight the importance of innovation for the survival and longevity of organizations in the market and to demonstrate how establishing an innovation mindset is crucial for the entire process. In a globalized and highly competitive market, where transformations occur ever more rapidly and something new quickly becomes obsolete, innovation becomes a key and essential element for the company's permanence and relevance in the market. Identifying market needs and demands, the right team, knowing competitors, and understanding what type of innovation to implement will allow the organization to gain competitive advantages over others, becoming a protagonist, serving as inspiration and stimulus. This academic work utilized the bibliographic research method, based on the approach and questions raised in the "Business Modeling" course and through the selection of academic works relevant to the topic.

Keywords: Innovation. Organization. Organizational Culture.

INTRODUÇÃO



Este estudo tem como objetivo evidenciar a necessidade de inovação dentro das organizações para obtenção de vantagem competitiva e a perenidade do negócio. O presente estudo foi realizado por meio do método de Pesquisa Bibliográfica, utilizando trabalhos acadêmicos pertinentes ao tema e procurando responder algumas questões relevantes que norteiam o assunto, tais como: quais vertentes a inovação pode acontecer para que a empresa estabeleça uma vantagem competitiva em relação à concorrência? Como a organização pode estabelecer uma mentalidade inovadora? Através de quais ferramentas e execução podem-se criar essa cultura?

Muito se tem falado sobre inovação, mas para quem pensa que esse é um conceito recente, engana-se, pois, ele foi introduzido e popularizado por Joseph Schumpeter em 1912, com a publicação do seu livro Teoria do Desenvolvimento Econômico (Paiva, Cunha, Souza, & Constantino, 2018). Outro equívoco ligado ao conceito é que muitas pessoas confundem e associam inovação com invenção, acreditando que para haver inovação algo novo tem que ser criado do zero. No entanto, ela não precisa ser necessariamente algo novo, ela também pode ser um processo que busca a melhoria de algum produto ou serviço já existente. Cordeiro, Sarif, Lira (2024) concorda que ela não se limita apenas à criação de novos produtos, mas também abrange a melhoria contínua e a reinvenção de processos, serviços e modelos de negócios. Também, de acordo com o Portal Sebrae (2023), o processo de inovação envolve o desenvolvimento de novas ideias, produtos, serviços ou métodos que oferecem valor ou soluções para determinados problemas". Dessa forma, a inovação surge para suprir uma demanda existente, criando ou aperfeiçoando processos, produtos ou serviços.

Apesar da inovação de produtos e serviços serem as mais conhecidas e mais fáceis de serem observadas, há vários tipos de inovação,

como a de processos, a disruptiva, a aberta, a organizacional, em marketing entre outras.

A inovação é de suma importância para a sobrevivência de uma empresa, permitindo que ela não apenas se mantenha no mercado, mas que cresça e se desenvolva em um mercado cada vez mais acirrado e competitivo. Diante da dinâmica dos mercados e das transformações que ocorrem cada vez mais rápido, geralmente, as empresas que trazem inovações importantes primeiro dominam e ditam as regras no mercado, distanciando-se cada vez mais dos seus concorrentes. Entretanto, esse é um ciclo vicioso e interminável, pois para se manter no topo e manter a vantagem competitiva, elas têm que ficar atentas ao mercado e quanto mais inovam, mais precisam inovar para não serem alcançadas ou perderem sua posição para as concorrentes ou até mesmo serem engolidas pelo mercado.

Um caso muito conhecido e emblemático é o da empresa Kodak que era a maior marca de câmeras do mundo na década de 80 e, por medo de arriscar, já que tinha um modelo de negócios “perfeito” e que lhe rendia bilhões, ela rejeitou a ideia da câmera digital. Sua hesitação aliada às rápidas mudanças que estavam acontecendo no setor e a manutenção da tradição a deixaram em desvantagem competitiva. Quando ela se deu conta de todo o avanço tecnológico que estava acontecendo e decidiu investir em pesquisa já era tarde demais; pois, suas principais concorrentes estavam muito à sua frente. Como resultado, ela acabou decretando falência em 2012.

Saber o time correto para agir, identificar as tendências do mercado e, principalmente, ter uma mentalidade de inovação consolidada dentro da empresa são fatores importantíssimos para se iniciar o processo de inovação.

DESENVOLVIMENTO

2



Para que seja considerado realmente inovação, não basta apenas criar, reinventar ou aprimorar algo. Ela tem que despertar o interesse e ser vista como algo indispensável e útil, tem que trazer respostas aos anseios do seu público-alvo de forma efetiva, diferenciando-se dos seus concorrentes e agregando valor. Para Viera (2024), “esse valor pode se manifestar de várias maneiras, como aumento da eficiência, satisfação do cliente, diferenciação no mercado, ou até mesmo na resolução de desafios sociais e ambientais”.

Uma empresa pode se destacar no seu setor, estabelecendo vantagens competitivas por meio da inovação. Essas vantagens podem ser desde oferecer serviços melhores a preços menores, qualidade no atendimento e pós-venda, até uma logística mais eficiente. O importante é sanar as dores do cliente de forma rápida, efetiva e eficiente e, sempre que possível, encantá-lo entregando algo além das suas expectativas.

Como há vários tipos de inovação: de produtos, de serviços, de processos, disruptiva, aberta, organizacional, de marketing entre outros; o primeiro passo, antes de iniciar o processo, é decidir qual tipo de inovação se faz necessária. Se for inovação de produto ou serviço, o foco será na oferta de algo único que supra as necessidades do consumidor de maneira inovadora. Já a inovação de processos irá focar nos meios de produção, buscando otimizar o tempo, melhoria na qualidade e redução dos custos de produção. Uma inovação organizacional já foca na mudança da organização do trabalho, trazendo transformações profundas na empresa. (Vieira, 2024)

No entanto, para que haja inovação, a empresa tem que estar aberta a mudanças e ter uma mentalidade voltada para o novo, para que ela não incorra no mesmo erro da Kodak. A troca de conhecimento e de ideias dentro da organização são pontos estratégicos para se alcançar as metas e os resultados desejados e a instalação da mentalidade de inovação é

crucial, pois sem ela não haverá mudança.

A mentalidade de inovação é essencial na equipe de trabalho, uma vez que ela permite o aumento da performance corporativa, provoca uma reflexão na busca pela atualização sobre as tendências comportamentais, contribui para melhoria, modificação, aperfeiçoamento de produtos, processos e relacionamento com o cliente, e assim, possibilita atender às novas demandas do mercado (Reis, 2024, p. 4).

Às vezes, o mais difícil no processo é mudar a cultura organizacional e as crenças limitantes que permeiam a empresa. “Instalar uma mentalidade de inovação envolve uma abordagem consciente e proativa para desenvolver uma mentalidade que favoreça a criatividade, a adaptação e a busca contínua por soluções inovadoras.” (Vieira, 2024).

Essa mudança na mentalidade não pode ser imposta de cima para baixo, ela tem que ser vivenciada e abraçada por todos os colaboradores. Eles precisam acreditar no processo e vê-lo como oportunidade de aprendizado, crescimento e melhoria contínua. De acordo com Vieira (2024), essas pessoas que veem os desafios como oportunidade de crescimento e estão dispostas a experimentar novas abordagens têm o mindset de crescimento, o que significa que estão abertas a novas ideias, dispostas a aprender com os fracassos, a abraçar a incerteza e a sempre buscar formas de fazer as coisas de maneira mais eficiente e eficaz. Ainda, segundo Vieira (2024), “esse conjunto de características ajuda na compreensão do grande papel que a inovação tem no desenvolvimento e sucesso da empresa no mercado competitivo”. Porém, para tal feito, é necessário cultivar hábitos e comportamentos, instaurando um ambiente propício ao desenvolvimento da mentalidade de inovação, estimulando a criatividade, a curiosidade, onde todos possam contribuir.

Vieira (2024) também destaca que para se criar uma mentalidade de inovação algumas características importantes devem ser cultivadas. Essas características, como veremos a seguir, são classificadas em: comportamentais, práticas e hábitos.

Comportamentais: curiosidade, abertura, pensamento criativo, resiliência. Práticas: mapeamento de processo, colaboração, experimentação, feedback constante.

Hábitos: agenda de inovação, aprendizado contínuo, análise de tendências, foco no cliente. Todas essas características trabalhadas e desenvolvidas concomitantemente possibilitarão o início do processo de inovação.

Outro aspecto importante a ser considerado, é a necessidade de estar atento às mudanças que estão ocorrendo no mundo e se antecipar para não perder relevância, tornando-se competitivas, conseguir atender as necessidades do mercado e garantir não somente a sobrevivência, mas o protagonismo e a longevidade da empresa. Segundo Cordeiro, Sarif, Lira (2024), ao antecipar as mudanças e adaptar-se proativamente, as empresas podem se posicionar de maneira mais competitiva e contribuir para o progresso geral.

No cenário atual, a inovação deixou de ser uma opção para ser uma exigência do mercado. Empresas que se adaptam e agem mais rapidamente serão as protagonistas e terão as melhores oportunidades, além de servirem como referência e estímulo para as outras. Tal afirmação é corroborada por Cordeiro, Sarif, Lira (2024) quando afirma que “a capacidade de inovar não apenas permite que as empresas se adaptem a um ambiente em constante mutação, mas também as coloca na vanguarda de seus setores, capacitando-as a liderar e influenciar a direção dos negócios”. Porém, apenas sair na frente não é garantia de sucesso. É necessário, antes de tudo, que haja um trabalho minucioso que vai desde a pesquisa de mercado e análise dos concorrentes, estabelecimento de metas e estratégias, bem como um cronograma bem definido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

3



Apesar da inovação não ser um conceito novo, em um mundo globalizado e altamente competitivo, onde a tecnologia e a informação avançam cada vez mais e tudo se torna obsoleto rapidamente, a inovação é essencial para a manutenção das organizações no mercado. Uma empresa que não se atualiza, está fadada a desaparecer. Porém, para que esse processo aconteça é necessário estar atento às mudanças e às necessidades do mercado, traçar estratégias e saber identificar o time e qual inovação se faz necessária é muito importante.

No entanto, tão ou mais importante quanto tudo que foi apontado é que todos na empresa estejam em sintonia, compartilhando do mesmo pensamento e trabalhando juntos para a melhoria e aperfeiçoamento do processo rumo à inovação. Sendo assim, realizar um trabalho de mudança no mindset na cultura organizacional é crucial. Diante do que foi exposto, pode-se inferir que somente com a instalação da mentalidade de inovação, as mudanças necessárias para inovar realmente ocorrerão e a organização alcançará o protagonismo tão desejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Cordeiro, V. F., Sarif, D. A. Q. & Lira, C. A. (2024). A necessidade de inovação dentro das organizações para a vantagem competitiva e perenidade do negócio. V. 42 n. 36 (2023): editorial do Bius de dezembro especial/2023 v.42 n.º:36 issn: 2176-9141

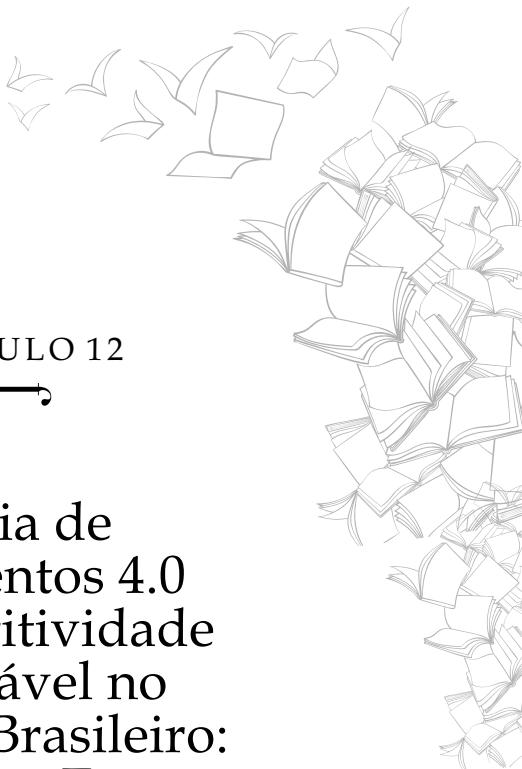
Disponível em Dezembro, 2023, de <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/BIUS/article/view/13999> Acessado em 04 de fevereiro de 2025.

Reis, B. D. dos (2024). Inovação nos modelos de negócios: estratégias para competitividade e perenidade. Revista Administração em Foco- Inovação Organizacional e Marketing: v.2, Disponível em Julho, 2024, de <https://editoramanual.com.br/index.php//article/view/55> Acessado em 04 de fevereiro de 2025.

Paiva, M. S. de, Cunha, G. H. de M., Souza Junior, C. V. N., & Constantino, M. (2018). Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. Interações (Campo Grande), 19(1), 155-170. Disponível em Fevereiro, 2018, de <https://doi.org/10.20435/inter.v19i1.1561> Acessado em 04 de fevereiro de 2025.

Portal Sebrae. (2023). O que é inovação? Descubra seus conceitos, tipos e muito mais. Disponível em Novembro, 2023, de https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/licitacao_uf/o-que-e-inovacao-descubra-seu-conceito-tipos-e-muito-mais,1184cfef0c1c810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=empresa%20precisa%20dela.-,Conceito%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o,ou%20solu%C3%A7%C3%A7%C3%B5es%20para%20determinados%20problemas Acessado em 04 de fevereiro de 2025.

Vieira, L. (2024). Além do convencional: inovação como diferencial competitivo e garantia de continuidade. Revista Tópicos, v. 2, n. 7, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em Março, 2024, de <https://revistatopicos.com.br/artigos/alem-do-convencional-inovacao-como-diferencial-competitivo-e-garantia-de-continuidade> Acessado em 04 de fevereiro de 2025.



CAPÍTULO 12

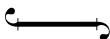


Cadeia de Suprimentos 4.0 e Competitividade Sustentável no Contexto Brasileiro: Integração Entre Tecnologia, ESG e Resiliência



Rosemary Inácia Tomás Delvaux
Mestranda em Administração de Empresas
MUST University

RESUMO



As transformações impulsionadas pela Indústria 4.0 têm redefinido profundamente a forma como as organizações estruturam suas cadeias de suprimentos e constroem vantagem competitiva. No Brasil, esse processo ocorre em meio a desigualdades estruturais, desafios tecnológicos e crescente pressão por práticas de sustentabilidade e governança ética. Este artigo analisa de que modo a Cadeia de Suprimentos 4.0 pode contribuir para a competitividade sustentável das empresas brasileiras, articulando fundamentos teóricos clássicos e estudos contemporâneos sobre tecnologia, ESG e resiliência organizacional. De natureza qualitativa e bibliográfica, a pesquisa adota uma leitura crítica de contribuições nacionais e internacionais, buscando integrar perspectivas econômicas, sociais e ambientais. Os resultados indicam que a competitividade sustentável depende da capacidade das empresas de combinar inovação tecnológica, propósito ético e aprendizado coletivo. Conclui-se que o fortalecimento de redes colaborativas, mediadas por tecnologias digitais e valores sustentáveis, constitui elemento essencial para o avanço da competitividade no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Indústria 4.0. ESG. Resiliência. Competitividade Sustentável

ABSTRACT



The transformations driven by Industry 4.0 have profoundly redefined how organizations structure their supply chains and build competitive advantage. In Brazil, this process occurs amidst structural inequalities, technological challenges, and increasing pressure for sustainability practices and ethical governance. This article analyzes how Supply Chain 4.0 can contribute to the sustainable competitiveness of Brazilian companies, articulating classic theoretical foundations and contemporary studies on technology, ESG, and organizational resilience. Qualitative and bibliographic in nature, the research adopts a critical reading of national and international contributions, seeking to integrate economic, social, and environmental perspectives. The results indicate that sustainable competitiveness depends on the ability of companies to combine technological innovation, ethical purpose, and collective learning. It concludes that strengthening collaborative networks, mediated by digital technologies and sustainable values, is an essential element for advancing competitiveness in the Brazilian context.

Keywords: Supply Chain. Industry 4.0. ESG. Resilience. Sustainable Competitiveness.

INTRODUÇÃO



A gestão da cadeia de suprimentos deixou de representar uma função operacional restrita à logística para assumir papel estratégico no desempenho organizacional.

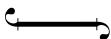
No contexto contemporâneo, marcado pela digitalização, globalização e intensificação das demandas por responsabilidade socioambiental, as empresas enfrentam o desafio de equilibrar eficiência, inovação e sustentabilidade. A literatura recente evidencia que a competitividade empresarial resulta de redes produtivas interconectadas, baseadas em dados e capazes de reagir rapidamente às mudanças do ambiente (Porter, 1985).

Porter (1985) argumenta que a vantagem competitiva é construída a partir da singularidade dos recursos organizacionais, o que torna cada empresa estrategicamente distinta. Teece (2018) complementa essa visão ao propor o conceito de Capacidades Dinâmicas, enfatizando que, em ambientes voláteis, a sustentabilidade da vantagem depende menos da posse de recursos e mais da capacidade de reestruturá-los continuamente. Dessa forma, a competitividade de longo prazo manifesta-se da aprendizagem organizacional e da adaptabilidade estratégica, dimensões particularmente críticas no contexto brasileiro de digitalização desigual. No Brasil, entretanto, limitações de infraestrutura digital, concentração tecnológica e deficiências de qualificação profissional reduzem a difusão da Indústria 4.0, o que exige políticas públicas e estratégias empresariais mais colaborativas (Souza et al., 2025). Durante a pandemia de COVID-19, evidenciaram-se vulnerabilidades estruturais das cadeias globais. Esse cenário revelou que a competitividade sustentável não depende apenas da eficiência, mas também da cooperação e da resiliência. Assim, o presente estudo investiga como a digitalização pode ser associada à ética e à resiliência para promover o desenvolvimento sustentável nas cadeias produtivas brasileiras.

O objetivo geral consiste em analisar de que modo a Cadeia de Suprimentos 4.0 impulsiona a competitividade sustentável no Brasil. Especificamente, busca-se: (a) examinar fundamentos teóricos que sustentam a integração entre tecnologia, sustentabilidade e resiliência; (b) identificar contribuições recentes sobre práticas ESG e Indústria 4.0; e (c) propor um modelo conceitual integrativo que demonstre as interações entre esses construtos no contexto nacional.

FUNDAMENTOS, TECNOLOGIA, SUSTENTABILIDADE, RESILIÊNCIA E DESAFIOS

2



2.1 Fundamentos da Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management – SCM) pode ser compreendida como uma rede de agentes que colaboram para gerar valor ao longo de todo o processo produtivo. Mais do que o simples controle de fluxos físicos, a SCM contemporânea envolve o compartilhamento de informações, a integração tecnológica e o alinhamento estratégico entre os parceiros da rede. Como destacam Mentzer et al. (2001), a efetividade da cadeia depende da articulação coordenada dos participantes, mas sua relevância atual ultrapassa o plano operacional: envolve confiança, aprendizado mútuo e inovação conjunta. Assim, a competitividade no contexto brasileiro requer não apenas eficiência de custos, mas também capacidade de cooperação e de incorporação de tecnologias digitais que favoreçam respostas rápidas às mudanças do ambiente.

2.2 Tecnologia 4.0 e Competitividade Organizacional

A Indústria 4.0 redefine o paradigma competitivo ao introduzir tecnologias que transformam dados em ativos estratégicos, como a Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA), Big Data e blockchain. Conforme Chesbrough (2019), essa convergência tecnológica extrapola o âmbito operacional, pois reposiciona a inovação como eixo central da vantagem competitiva. Em economias emergentes como o Brasil, contudo, a apropriação desses recursos depende da capacidade de alinhar a digitalização à cultura organizacional e às políticas de inclusão tecnológica.

Barney (1991) argumenta que a vantagem competitiva é sustentada

não pelo acúmulo de recursos, mas pela habilidade em integrá-los à cultura e à estratégia organizacional. Nesse sentido, a Indústria 4.0, por si só, não garante competitividade. Sua efetividade depende da internalização de valores e processos que tornem o uso da tecnologia um diferencial inimitável.

2.3 Sustentabilidade e Práticas ESG na Cadeia de Suprimentos

A incorporação de princípios ESG alterou profundamente o modo como as organizações são avaliadas pela sociedade e pelos mercados.

Mais do que uma exigência reputacional, esse movimento reflete a transição de uma lógica centrada em resultados financeiros imediatos para outra que valoriza impactos ambientais, sociais e de governança de forma integrada.

Davila et al. (2025) destacam que o equilíbrio entre desempenho econômico e responsabilidade socioambiental torna-se um capital simbólico capaz de sustentar a legitimidade institucional. No Brasil, contudo, essa integração ainda amadurece em meio a disparidades regulatórias e à instabilidade das políticas públicas, o que evidencia a necessidade de mecanismos de governança que aliem ética corporativa, métricas de desempenho e transparéncia.

Estudos recentes, como o de Marchi de Almeida et al. (2022), demonstram que a combinação de Indústria 4.0 e economia circular cria condições para rastreabilidade de processos, uso eficiente de recursos e controle de impactos ambientais. Para que tal potencial se concretize, é indispensável desenvolver competências analíticas e sistemas de dados confiáveis que sustentem decisões sustentáveis. A utilização de tecnologias digitais — como IoT e blockchain — contribui para fortalecer a confiança entre os elos da cadeia e reduzir práticas oportunistas, como o greenwashing.

Sob essa perspectiva, a sustentabilidade autêntica, conforme defende Mintzberg (2015), depende da coerência entre valores e práticas cotidianas, e não apenas da adesão formal a certificações.

No cenário brasileiro, o avanço dessa agenda requer programas de capacitação, padronização de indicadores e incentivos que aproximem

empresas, governo e universidades. Assim, a competitividade sustentável passa a ser compreendida como resultado de uma governança ética e colaborativa, sustentada por tecnologia, aprendizado e compromisso social de longo prazo.

2.4 Resiliência e Gestão de Riscos na Cadeia de Suprimentos

Em um ambiente caracterizado por instabilidade e crises sucessivas, a resiliência tornou-se um diferencial estratégico para as organizações. Estudos nacionais, como o de Rosa e Abdala (2022), demonstram que a capacidade de adaptação e recuperação operacional depende da interação entre tecnologia, cooperação e aprendizado coletivo entre os agentes da cadeia de suprimentos. Essa competência organizacional permite responder a imprevistos, restabelecer fluxos e manter o desempenho mesmo diante de rupturas externas.

Morin (2015) ressalta que a complexidade e a incerteza são dimensões indissociáveis da realidade organizacional. Essa perspectiva reforça a necessidade de pensamento sistêmico e aprendizagem contínua, fundamentos indispensáveis para a construção de cadeias de suprimentos resilientes. Aplicada ao Brasil, essa visão implica compreender a resiliência não apenas como eficiência reativa, mas como capacidade de regenerar processos, redes e valores sociais, fortalecendo a coesão entre sustentabilidade e competitividade

2.5 Desafios e Perspectivas Futuras

A implementação da SCM 4.0 no Brasil enfrenta um duplo desafio: superar deficiências estruturais e consolidar práticas sustentáveis. Persistem barreiras culturais, falta de integração entre sistemas e ausência de políticas coordenadas. Ainda assim, evidenciam-se avanços consistentes.

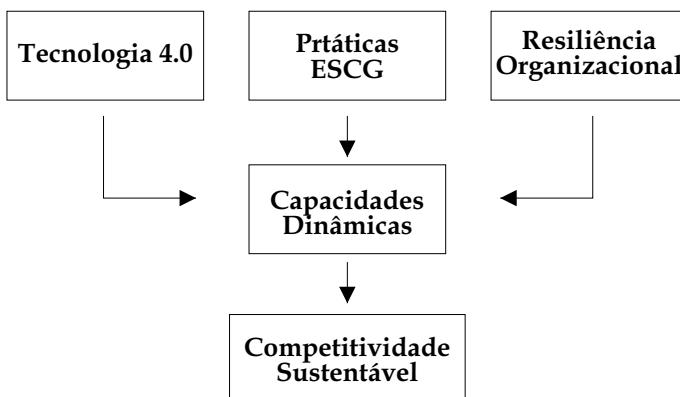
Souza et al. (2025) destacam que a formação de ecossistemas colaborativos reforça a inovação aberta e a integração produtiva, enquanto o estudo Economia circular e Indústria 4.0 nos cursos de engenharia de produção (2023) indica que a convergência entre economia circular e

tecnologias emergentes amplia as possibilidades de inclusão social e competitividade.

Com base nas discussões teóricas, propõe-se um modelo conceitual integrativo que sintetiza as relações entre os principais construtos: Tecnologia 4.0, Práticas ESG e Resiliência Organizacional, mediados pelas Capacidades Dinâmicas, as quais sustentam a Competitividade Sustentável nas cadeias brasileiras.

Figura 1 – Modelo conceitual integrativo da Cadeia de Suprimentos 4.0 e

Competitividade Sustentável



Fonte: Modelo conceitual elaborado pelo autor com base em Chesbrough (2019), Teece (2018), Porter (1985), Barney (1991), Davila et al. (2025), Marchi de Almeida et al. (2022), Mintzberg (2015), Rosa e Abdala (2022) e Morin (2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

3



A análise evidenciou que a competitividade sustentável na era da Cadeia de Suprimentos 4.0 depende de uma integração sistêmica entre tecnologia, ética e resiliência organizacional. A digitalização amplia a capacidade das empresas em analisar dados, prever riscos e tomar decisões de forma mais assertiva, enquanto as práticas ESG reforçam legitimidade e confiança nas relações produtivas. Quando essas dimensões se articulam, a eficiência deixa de ser apenas operacional e passa a refletir valores sociais e ambientais incorporados à estratégia empresarial. Assim, a inovação tecnológica torna-se instrumento de transformação coletiva e não apenas de ganho competitivo individual.

No contexto brasileiro, o fortalecimento dessa nova lógica competitiva requer políticas públicas de inclusão digital, investimentos em qualificação profissional e mecanismos que incentivem parcerias interorganizacionais baseadas na aprendizagem compartilhada. O modelo proposto neste estudo aponta que a combinação entre Tecnologia 4.0, práticas ESG e Resiliência, mediadas pelas Capacidades Dinâmicas, constitui o núcleo estruturante da competitividade sustentável. Em síntese, a SCM 4.0 consolida-se como vetor de desenvolvimento econômico e social quando orientada por propósito ético, cooperação e compromisso com o futuro – princípios que reconfiguram a gestão das cadeias produtivas como espaços de inovação responsável e de desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Chesbrough, H. W. (2019). Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/open-innovation-results-9780198841906>

Davila, A. A. R., Araujo, M. D. S., Sampaio, T. S., Rabelo, C., Araújo, E. M., & Silva, I. O. (2025). Compras sustentáveis na era 4.0: Como a tecnologia pode apoiar práticas ESG na cadeia de suprimentos. *Interference: A Journal of Audio Culture*, 11(2), 600–625. <https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p600-625>

Economia circular e indústria 4.0 nos cursos de engenharia de produção: Uma visão geral sobre sua integração e perspectivas futuras. (2023). *Revista Alcance*, 30(2), 1–12. [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2\(Maio/Ago\).p1-12](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2(Maio/Ago).p1-12)

Marchi de Almeida, I., Machado Gervasio Teles, G., de Barros Gonzalez Tavares, T., & Muniz Junior, J. (2022). Cadeia de suprimentos sustentável, economia circular, indústria 4.0 e gestão do conhecimento: Uma visão integrada de funcionamento. *Exacta*, 22(1), 144–173. <https://doi.org/10.5585/exactaep.2022.21293>

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

Mintzberg, H. (2015). Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center. Berrett-Koehler Publishers. <https://www.bkconnection.com/books/title/rebalancing-society>

Morin, E. (2015). Introdução ao pensamento complexo (5^a ed.). Sulina. <https://www.editorasulina.com.br/>

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. <https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9781416595847>

Rosa, C. C., & Abdala, E. (2022). Resiliência e sustentabilidade na cadeia de suprimentos: Um estudo de caso em uma empresa atacadista. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-16.1732>

Souza, H. J. dos S., Rosa, J. L., Cardozo, N. L., Perini Souza, N. B., & Servare Júnior, M. W. J. (2025). Logística 4.0 e cadeia de suprimentos na engenharia de produção: Avanços tecnológicos e desafios na era digital. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, 11(3), 181–190. <https://doi.org/10.47456/bjpe.v11i3.48533>

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199691906.001.0001>



Todos os direitos desta edição
reservados para: Editora Maciço.



PESQUISAS CONTEMPORÂNEAS

VOLUME 01



COLEÇÃO DE
PESQUISAS
CONTEMPORÂNEAS
VOLUME 01

