

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO RUBENS VILHENA FERREIRA DE SOUSA

**BARREIRAS PARA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS E
PROCESSOS EM UMA EMPRESA FINANCEIRA DE MÉDIO PORTE**

São Luís

2025

PEDRO RUBENS VILHENA FERREIRA DE SOUSA

**BARREIRAS PARA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE
PESSOAS E PROCESSOS EM UMA EMPRESA FINANCEIRA DE MÉDIO
PORTE**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de estudo de caso, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Ferreira de Sousa, Pedro Rubens Vilhena Ferreira
de Sousa .

BARREIRAS PARA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE
PESSOAS E PROCESSOS EM UMA EMPRESA FINANCEIRA DE MÉDIO /
Pedro Rubens Vilhena Ferreira de Sousa Ferreira de Sousa.
- 2025.
29 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Curso de Administração, Universidade Federal do
Maranhão, São Luís - Ma, 2025.

1. Ferramentas de Gestão. 2. Barreira Organizacional.
3. Eficiência Operacional. 4. Planejamento Estratégico.
5. Adaptação Tecnológica. I. Aboud de Andrade, Amanda
Ferreira. II. Título.

PEDRO RUBENS VILHENA FERREIRA DE SOUSA

**BARREIRAS PARA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE
PESSOAS E PROCESSOS EM UMA EMPRESA FINANCEIRA DE MÉDIO
PORTE**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de estudo de caso, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 10 / 02 /2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Amanda F. Aboud de Andrade (orientadora)

Dra. em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Profa. Adriana de Lima Reis Araújo

Dra. em Ciências da Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

"Time passes, people move... Like a
river's flow, it never ends",
Sheik de Ocarina of time

RESUMO

O estudo investiga as barreiras para a adoção de ferramentas de gestão de pessoas e processos na empresa financeira de médio porte M.R. Pagamentos S.A. A pesquisa aborda os desafios enfrentados na implementação de tecnologias de gestão para otimização de processos internos, eficiência operacional e melhoria na tomada de decisões. A metodologia inclui revisão bibliográfica, pesquisa qualitativa aplicada por meio de questionários com 40 colaboradores, observação participante e análise de documentos internos e atas de reuniões. Os resultados apontam barreiras como limitações orçamentárias, resistência à mudança, falta de valorização do planejamento estratégico, transição de empresas familiares e desafios culturais. A pesquisa conclui que a superação dessas barreiras exige um esforço integrado entre liderança, cultura organizacional e treinamento, além de investimentos contínuos em tecnologias e comunicação interna.

Palavras-chave: Ferramentas de gestão. Eficiência operacional. Planejamento estratégico. Adaptação tecnológica. Cultura organizacional.

ABSTRACT

This study investigates the barriers to adopting people and process management tools in the medium-sized financial company M.R. Pagamentos S.A. The research addresses the challenges of implementing management technologies to optimize internal processes, improve operational efficiency, and enhance decision-making. The methodology involves a literature review, qualitative research through surveys with 40 employees, participant observation, and analysis of internal documents and meeting minutes. The results highlight barriers such as budget constraints, resistance to change, lack of strategic planning appreciation, transitioning from family-run businesses, and cultural challenges. The study concludes that overcoming these barriers requires an integrated effort involving leadership, organizational culture, training, and continuous investment in technologies and internal communication.

Keywords: Management tools. Organizational barriers. Operational efficiency. Strategic planning. Technological adaptation. Organizational culture.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	6
2.	FERRAMENTAS DE GESTÃO	7
2.1.	Comunicação interna	8
2.2.	Novas tecnologias e eficiência operacional	9
3.	METODOLOGIA	10
4.	RESULTADOS	11
4.1.	Caracterização do caso em estudo	11
4.3.	Observação participante: equipe de planejamento estratégico	15
4.4.	Análise das barreiras identificadas	16
5.	CONCLUSÃO	18
	REFERÊNCIAS	27

BARREIRAS PARA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS E PROCESSOS EM UMA EMPRESA FINANCEIRA DE MÉDIO

Pedro Rubens Vilhena Ferreira de Sousa²
Amanda Ferreira Aboud de Andrade³

1. INTRODUÇÃO

O modelo Toyotista, introduzido em 1948, marcou um avanço significativo na busca por maior eficiência e desempenho financeiro nas empresas, redefinindo cadeias produtivas e implementando novos métodos organizacionais. Desde então, diversos outros modelos e ferramentas foram desenvolvidos com o mesmo propósito, aprimorando a gestão e a competitividade organizacional. Segundo Chiavenato (2014), a evolução dos processos produtivos tem sido impulsionada pela integração de novas estratégias de gestão de pessoas, processos e tecnologia, elementos fundamentais para a eficiência e inovação no ambiente empresarial. Dessa forma, a adoção dessas ferramentas permite aos gestores organizarem melhor as equipes e setores, potencializando a eficácia e os resultados das empresas.

O contexto em que o Toyotismo foi inserido era de um mercado altamente competitivo, caracterizado pela busca por inovação entre várias empresas, e esse contexto se estende até a contemporaneidade, com revoluções tecnológicas e novas ideias surgindo quase diariamente. Em empresas que administram valores monetários, esse fato se tornou ainda mais relevante, pois a capitalização é algo necessário em qualquer cenário no mundo capitalista. Para obter vantagem competitiva, essas empresas buscam constantemente as melhores ferramentas para organizar seus funcionários e processos. Segundo Silva, Bagno e Salerno (2012), 'a inovação tornou-se uma das principais estratégias de diferencial competitivo, especialmente entre as organizações do segmento industrial', reforçando a importância de inovar e otimizar processos para alcançar maior eficiência.

Dessa forma, existem múltiplos sistemas de gestão de pessoas e processos, as quais conseguem auxiliar de diferentes formas. Tais como SAP, *Workday* ou *Oracle*, que são amplamente utilizados para a organização de recursos humanos, permitindo a compilação organizada das informações de todos os funcionários. Nesse contexto, de acordo com uma análise da Rockcrest Technology (2018), esses três sistemas são os principais líderes no mercado de grandes empresas devido à sua escalabilidade e funcionalidades robustas, que cobrem desde a gestão de talentos até a folha de pagamento e em um contexto de comunicação interna, ferramentas como *Slack*, *Microsoft Teams* ou *Yammer* são frequentemente utilizadas para facilitar a comunicação entre diferentes áreas. Portanto, se tais ferramentas são aplicadas corretamente, todas essas soluções contribuem significativamente para a melhoria do desempenho de toda a equipe. (“Comparing Workday, Oracle HCM Cloud & SAP SuccessFactors for Large Businesses”, 2024)

Entretanto, essas ferramentas apenas ajudam quando são implantadas e utilizadas de forma correta, visto que, não são necessariamente de fácil uso, mas quando masterizadas conseguem alavancar processos que antes poderiam demorar dias para apenas horas. Portanto, a utilização adequada dessas ferramentas em empresas financeiras é prioritária para o melhor desempenho de todos os setores da organização.

Diante dos desafios mencionados, este artigo tem como problema de pesquisa investigar as barreiras que dificultam a implementação de ferramentas de gestão na M.R. Pagamentos S.A. e seu impacto na eficiência organizacional. Para isso, será realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais obstáculos enfrentados por empresas de médio porte na adoção dessas ferramentas, complementada por uma análise específica na organização. O objetivo é identificar os principais desafios e propor estratégias para superá-los, contribuindo para a otimização da

gestão de pessoas e processos e, conseqüentemente, para o aumento da eficiência organizacional.

Especificamente, busca-se discutir a relevância da implementação de ferramentas de gestão de pessoas e processos na M.R. Pagamentos S/A, uma instituição financeira de médio porte que se originou como uma ramificação da empresa de construção civil Franere, tradicionalmente administrada sob um modelo de gestão familiar. Essa herança influenciou a cultura organizacional da M.R. Pagamentos, tornando a adaptação a novas metodologias um desafio adicional. O estudo visa analisar como a empresa lida com a otimização de processos internos, o aumento da eficiência operacional e a melhoria na tomada de decisões organizacionais.

Adicionalmente, pretende-se identificar as principais barreiras enfrentadas pela empresa nesse contexto, incluindo limitações orçamentárias, resistência à mudança por parte dos colaboradores e desafios na adaptação a novas tecnologias de gestão. Considera-se ainda o impacto do legado familiar na estrutura e nos processos internos da organização, avaliando de que forma essa influência pode afetar a eficiência da empresa no período de junho de 2023 a agosto de 2024

2. FERRAMENTAS DE GESTÃO

Mesmo as ferramentas de gestão existindo desde tempos muito antigos, ainda é muito presente em empresas a dificuldade de inclusão das chamadas “HRM” e “E-HRM”, denominadas as atividades de recursos humanos de cunho clássico e tecnológico, respectivamente, como mencionado por Agahi, Hamid, em sua pesquisa relacionando a dificuldade para empresas aplicarem de forma efetiva tais técnicas (Agahi, Hamid, IGI Global, 2021, pp. 350-370).

De maneira mais precisa, no contexto de empresas financeiras de médio porte, como a M.R. Pagamentos S/A, as barreiras para a adoção de ferramentas de gestão podem ser mais desafiadoras devido às limitações orçamentárias e à complexidade de integração com sistemas legados. Ferramentas de gestão, como SAP, *Salesforce*, *Slack* e *Microsoft Teams*, figuram entre as mais reconhecidas globalmente, conforme o *Gartner Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms (2023)*, que analisa as principais soluções tecnológicas para gestão e análise de dados.

De acordo com o relatório da Deloitte (2022) sobre inteligência artificial nas empresas, as principais vantagens da adoção de ferramentas tecnológicas incluem a automação de processos, maior agilidade na tomada de decisões e melhoria da eficiência operacional. No entanto, os principais obstáculos apontados são os custos elevados de implementação, a resistência cultural à mudança e os desafios de personalização e integração tecnológica, incluindo falhas na comunicação organizacional.

Como sugerido por Davenport e Harris (2007), a utilização de tecnologias analíticas avançadas pode proporcionar vantagens competitivas significativas, especialmente em mercados como o financeiro. Contudo, para que esses benefícios sejam plenamente alcançados, é necessário superar tais desafios, promovendo investimentos não apenas em tecnologia, mas também em treinamento, alinhamento cultural e melhoria da comunicação interna.

Quadro 1 – Vantagens e barreiras da adoção de ferramentas tecnológicas

Vantagens	Barreiras
Automação de processos	Custos elevados de implementação

Maior agilidade na tomada de decisões	Resistência cultural à mudança
Melhoria da eficiência operacional	Desafios de personalização e integração
Aumento da competitividade	Falhas na comunicação organizacional
Redução de erros operacionais	Necessidade de treinamentos constantes

Fonte: Adaptado de Deloitte (2022) e Davenport e Harris (2007).

A comunicação interna desempenha um papel essencial na adoção eficaz de ferramentas de gestão, influenciando diretamente a aceitação e o uso dessas soluções pelos colaboradores. Segundo Robbins e Judge (2018), um fluxo comunicacional claro e estruturado facilita a implementação de novas tecnologias, reduzindo resistências e alinhando a equipe aos objetivos estratégicos da empresa. Miller (2020) complementa ao afirmar que a cultura organizacional é moldada pela interação entre seus membros, tornando a comunicação um fator determinante para a inovação. Quando bem estruturada, ela auxilia na integração de sistemas tecnológicos, como ERPs e CRMs, tornando os processos mais eficientes e a tomada de decisões mais ágil (Laudon & Laudon, 2018). Assim, investir em comunicação eficaz não apenas fortalece a cultura organizacional, mas também potencializa os benefícios das ferramentas de gestão.

2.1. Comunicação Interna

Comunicação é um termo que tem como origem da palavra do latim “*communis*” que por si tem a sua tradução literária para “comum”, mostra que a palavra comunicação em si é usada para expressar algo em comum com outro (ALVES, 2017, p. 10). Logo, a comunicação que deve ser usada para passar uma informação para outro(s), é feita para o objetivo em comum de alimentar conhecimento interpessoal, fazendo com que aquele que se comunica, consiga modificar e/ou influenciar outras pessoas e seus comportamentos (Torquato 2015, p. 75).

Assim, a comunicação dentro das empresas não se restringe à transmissão de informações, mas envolve também o estilo e o fluxo comunicacional. Robbins e Judge (“Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018) ressaltam que o estilo de liderança e a maneira como a comunicação flui entre os diferentes níveis hierárquicos têm um impacto direto na cultura organizacional e, conseqüentemente, na aceitação de novas ferramentas de gestão. Um fluxo de comunicação aberto e colaborativo pode contribuir para a redução da resistência à mudança, que é uma das principais dificuldades enfrentadas durante a implementação de novas práticas.

Além disso, o fluxo de comunicação entre setores influencia a forma como as mudanças são percebidas pelos colaboradores. Portanto, de acordo com Miller (MILLER, 2020) a cultura organizacional é moldada pela interação constante entre seus membros, e a comunicação eficaz pode servir como catalisador para mudanças culturais que favoreçam a adoção de novas tecnologias e métodos de gestão. Assim, a comunicação deve ser vista como um ponto-chave para o sucesso na implementação de ferramentas de gestão, não apenas pela transmissão de informações, mas pela sua capacidade de moldar comportamentos e promover uma cultura organizacional mais ágil e adaptável.

Ferramentas de comunicação interna são essenciais para garantir a fluidez da troca de informações e o fortalecimento das relações dentro da organização. A comunicação interna pode ser otimizada por sistemas de intranet, que centralizam dados, facilitam o acesso a documentos e promovem o engajamento entre os colaboradores, tornando a interação mais

eficiente e transparente. Além disso, canais como a ouvidoria e o canal de denúncia são vitais para a gestão de conflitos, assegurando que todos os membros da organização tenham voz ativa em suas preocupações e sugestões. Reuniões sistemáticas também desempenham um papel crucial, pois permitem alinhamentos regulares, acompanhamento de metas e a análise de resultados em tempo real. Esses recursos contribuem para um ambiente organizacional mais coeso, permitindo que todos os envolvidos estejam alinhados aos objetivos da empresa e ao fortalecimento de uma cultura de colaboração e transparência.

2.2. Novas Tecnologias e eficiência operacional

A globalização tem como alguns de seus efeitos a transformação da vida cotidiana e o ambiente empresarial, afetando desde o consumo de alimentos até a utilização de tecnologias no trabalho. As inovações tecnológicas, que ocorrem diariamente, oferecem novas oportunidades e vantagens competitivas para as empresas, mas também apresenta desafios consideráveis. Um dos maiores obstáculos enfrentados por empresas, como a M.R. Pagamentos S/A, está relacionado à adaptação de sistemas legados para soluções mais modernas. Muitas organizações resistem à troca de sistemas obsoletos devido aos custos e à complexidade envolvidos na transição (Laudon & Laudon, 2018).

No ambiente competitivo do mercado financeiro, empresas com maior capacidade de adotar novas tecnologias e ferramentas de gestão tendem a obter uma vantagem operacional (FEBRABAN, 2024) sobre seus concorrentes. Dessa forma, ferramentas de base tecnológica, como os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM), são exemplos de tecnologias que possibilitam uma integração eficiente entre departamentos e a automação de processos críticos. Laudon e Laudon (2018) afirmam que essas ferramentas ajudam a otimizar operações, melhorar a gestão de dados e fornecer informações em tempo real para a tomada de decisões.

Sistemas de gestão estratégica, incluindo o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton, ajudam as empresas a alinhar suas atividades operacionais com seus objetivos estratégicos. Por exemplo, o BSC mede o desempenho organizacional sob múltiplas perspectivas, incluindo finanças, clientes, processos internos e aprendizado organizacional. Isso é crucial para empresas de médio porte, como a M.R. Pagamentos S/A, que visa fortalecer sua posição no mercado.

Nesse mesmo contexto, a Revista Científica Hermes (2020) destaca o impacto que a integração de sistemas ERP e CRM pode ter nas organizações ao otimizar processos internos e aumentar a eficiência operacional. Ferramentas como essas não apenas criam uma visão empresarial unificada, eliminando silos organizacionais, mas também ampliam as capacidades de comunicação e gestão de recursos. O CRM, por exemplo, ao personalizar interações com clientes em tempo real, torna-se um diferencial estratégico para a adaptação das empresas em um ambiente competitivo.

No entanto, a implementação dessas tecnologias não está isenta de desafios. Segundo Hammer e Champy (2003), a resistência à mudança, associada ao medo de perder o controle sobre processos antigos ou à falta de habilidades necessárias para operar novas ferramentas, é um dos maiores entraves na adoção de inovações tecnológicas.

Assim, para a M.R. Pagamentos S/A, superar esses obstáculos exige uma abordagem cuidadosa que vá além da teoria e esteja alinhada às especificidades da empresa. Isso inclui a integração de soluções tecnológicas, como ERPs e CRMs, adaptadas aos seus processos internos para otimizar operações e facilitar a comunicação entre setores e parceiros. Ao mesmo tempo, a empresa deve promover uma reestruturação de processos que considere suas práticas atuais, alinhando-as à inovação tecnológica, enquanto cultiva uma cultura organizacional focada na adaptação e na melhoria contínua.

Portanto, a distinção entre ferramentas tecnológicas e sistemas de gestão torna-se essencial no contexto da M.R. Pagamentos S/A. Ao adotar uma abordagem integrada, a empresa pode não apenas melhorar sua eficiência, mas também consolidar sua competitividade em um mercado dinâmico e desafiador, traduzindo os conceitos da literatura em ações concretas que atendam às suas necessidades operacionais.

Historicamente, as ferramentas tecnológicas evoluíram para atender a diferentes demandas organizacionais. Por exemplo, SAP é amplamente utilizada para gestão de processos internos, como controle financeiro e operações; *Salesforce* se destaca no relacionamento com clientes, integrando dados de vendas e marketing; enquanto *Slack* e *Microsoft Teams* são ideais para comunicação e colaboração em tempo real. Essas ferramentas oferecem vantagens como automação de processos, acesso a dados em tempo real e melhoria na comunicação entre equipes. No entanto, enfrentam restrições como custos elevados de implementação e desafios culturais relacionados à aceitação e ao uso adequado pelas equipes.

Por outro lado, os sistemas de gestão, como o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1996), ajudam a estruturar e direcionar as operações de maneira estratégica, oferecendo um *framework* que conecta objetivos financeiros, operacionais e de aprendizado organizacional. Quando combinados com ferramentas tecnológicas avançadas, os sistemas de gestão permitem que as empresas alinhem suas operações diárias aos objetivos estratégicos, maximizando resultados e adaptando-se mais rapidamente às mudanças do mercado.

Empresas que conseguem integrar essas duas abordagens – ferramentas tecnológicas para automação e dados em tempo real, e sistemas de gestão para alinhamento estratégico – têm maiores chances de obter uma vantagem operacional no mercado financeiro, como apontam estudos recentes da Deloitte (2022) e do Gartner (2023). Essa integração, aplicada de forma planejada, pode posicionar a M.R. Pagamentos S/A como uma referência no setor, superando dificuldades e consolidando sua proposta de valor.

3. METODOLOGIA

Partindo da concepção de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a empresa de médio porte M.R. Pagamentos S.A., focando na identificação das barreiras para a implementação de ferramentas de gestão de pessoas e processos. A seguir, serão apresentados os métodos que adotados para a realização deste estudo.

A abordagem adotada é de caráter qualitativo, considerando que o foco está em uma empresa específica. O objetivo é compreender como os colaboradores percebem os processos adotados, tal como a forma que são tratados e orientados por seus gestores, além de avaliar as ferramentas utilizadas nesse contexto. A pesquisa qualitativa, segundo Mol (2017, p. 502) “compreende a ciência como uma área do conhecimento que é construída pelas interações sociais no contexto sociocultural que as cercam”. Dessa forma, as interações sociais no próprio contexto sociocultural abrangem as percepções das situações que acontecem em um espaço dinâmico e compreensivo, logo assim, foca em analisar os significados dos acontecimentos daqueles que vivenciam considerando o tempo e espaço de atuação e reflexões.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, utilizando múltiplos métodos para a coleta de informações. As fontes incluem artigos já publicados que destacam a relevância do tema abordado, questionários aplicados aos colaboradores da empresa para captar suas mais variadas visões, além de atas de reuniões realizadas com os diretores e a nova equipe de planejamento estratégico. Essa equipe é composta pelo diretor financeiro, a diretora de marketing, um consultor docente da UFMA e o autor deste estudo, que atua como analista

financeiro. Todos os envolvidos possuem vínculo direto com a M.R. Pagamentos S.A., empresa objeto desta análise.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, buscando caracterizar a empresa objeto de estudo, com foco no uso e nas limitações para adoção de ferramentas de gestão. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso realizado na empresa M.R. Pagamentos, no período de junho de 2023 a agosto de 2024, com o objetivo de identificar as problemáticas encontradas na implementação dessas ferramentas.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário disponibilizado via Formulários Google, sem identificação, o que assegura maior liberdade para os respondentes expressarem suas opiniões. O questionário foi aplicado a um universo de 25 colaboradores. Destes, 15 participaram presencialmente e responderam ao formulário, enquanto 10 se recusaram a participar. Há atualmente outros 15 colaboradores na empresa, que não estavam contratados durante o período da pesquisa, por esse fato não participam do universo. O instrumento de pesquisa combinou perguntas de caráter subjetivo, para explorar as percepções dos entrevistados, e perguntas de múltipla escolha, voltadas para a obtenção de dados objetivos.

Para um entendimento aprofundado, foi realizada uma pesquisa documental em atas de reunião, documentos internos, incluindo relatórios de atividades e planos estratégicos, além de observação participante, utilizando gravador de voz para registrar e estudar todas as reuniões. Essas reuniões envolveram quatro pessoas: a Diretora de Marketing, a estagiária de planejamento estratégico, o docente de planejamento estratégico da UFMA e o presente autor deste artigo. Os encontros ocorreram semanalmente ao longo de três meses, focando na equipe de planejamento estratégico da empresa.

Além disso, foi realizada uma pesquisa sistemática de literatura para garantir um embasamento teórico sólido e diversificado neste estudo de caso. A pesquisa e escolha de artigos abrangeu o período de 10 anos e utilizou palavras-chave como 'planejamento estratégico, ferramentas de gestão, cultura organizacional', resultando em um total de 15 artigos escolhidos. Destes, 10 foram selecionados para a análise, com base em critérios de relevância e alinhamento com os objetivos do presente estudo

Os dados serão apresentados em forma de gráficos e infográficos que têm dados retirados diretamente das pesquisas conduzidas e uma sumarização de trechos mencionados em reuniões realizadas pela equipe de planejamento estratégico da empresa, a qual foi gravada por aparelhos celulares ou gravadores de voz.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização do caso em estudo

A Mr Pay foi fundada para atender à crescente demanda por soluções de pagamento que ultrapassam o escopo transacional, posicionando-se como parceira estratégica no desenvolvimento dos negócios de seus clientes. Com a missão de se consolidar como referência no mercado de facilitadores de pagamentos, a empresa busca continuamente otimizar a rotina de empreendedores, oferecendo soluções tecnológicas que promovem parcerias colaborativas e sustentáveis.

A estrutura organizacional da empresa é descentralizada, com sede digital localizada em São Paulo e as principais operações concentradas em São Luís, Maranhão. A equipe é composta por 40 colaboradores, sendo 35 deles em São Luís, onde está situada a maior parte do time operacional e de suporte técnico. Em São Paulo, a empresa conta com um time de 5 pessoas, focadas em estratégia, tecnologia e relacionamento com clientes locais.

Para garantir eficiência e integração entre as equipes, a Mr Pay utiliza ferramentas de gestão e comunicação como SAP, para o gerenciamento de processos internos; *Salesforce*, para

o relacionamento com clientes; e Slack e *Microsoft Teams*, que facilitam a comunicação e a colaboração em tempo real. Essas tecnologias são amplamente utilizadas tanto em São Paulo quanto em São Luís, promovendo alinhamento e agilidade em todas as frentes da organização.

Quadro 2 – Ferramentas de Gestão e Comunicação da Mr Pay

Ferramenta	Objetivo	Ano de implantação
SAP	Gerenciamento de processos internos	2022/2023
SalesForce	Relacionamento e cadastro de clientes	2021
Slack	Facilitar a comunicação em tempo real	2021
Microsoft Teams	Facilitar a colaboração em tempo real	2021
Scoreplan	Gestão de Pessoas e Processos	2023

(Fonte: Elaboração Própria, 2024)

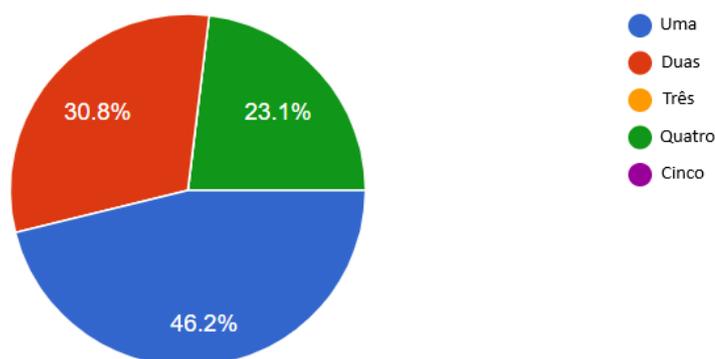
Além disso, a presente empresa mantém investimentos contínuos em tecnologia, com o objetivo de aprimorar o desempenho das suas operações e a qualidade das soluções oferecidas. Esse compromisso com a inovação é um pilar central para sustentar sua proposta de valor e consolidar sua competitividade no mercado de pagamentos.

4.2. Questionário sobre uso de ferramentas

Dentre os resultados, se faz necessário começar destacando o conhecimento básico que os colaboradores têm sobre o que são ferramentas de gestão de pessoas ou processos e quais são elas se já existem no ambiente de trabalho. A pesquisa foi realizada de forma digital, utilizando a ferramenta Google Docs para compilar informações essenciais ao desenvolvimento deste estudo. A pesquisa mencionada foi feita para 15 colaboradores da equipe, envolvendo diversos setores da empresa a fim de se medir a facilidade de implementação das ferramentas em múltiplas áreas da empresa o questionário é composto por 8 perguntas, sendo 3 objetivas e 5 discursivas.

A primeira pergunta se refere a quantas ferramentas o colaborador acha que são utilizadas na empresa, com opções de 1 a 5, as respostas, apresentadas no gráfico 1, apontam que a maioria (46,2%) afirma que tem uma ferramenta.

Gráfico 1 — Quantas ferramentas acha que são utilizadas



(Fonte: Elaboração Própria, 2024)

É possível observar que, dentro de uma mesma empresa, existem diferentes percepções sobre o número de ferramentas de gestão utilizadas. Embora a organização faça uso de cinco ferramentas principais — SAP, Salesforce, Slack, Microsoft Teams e ScorePlan — foi identificado que alguns colaboradores demonstraram incertezas sobre sua existência ou aplicação. De acordo com as respostas coletadas.

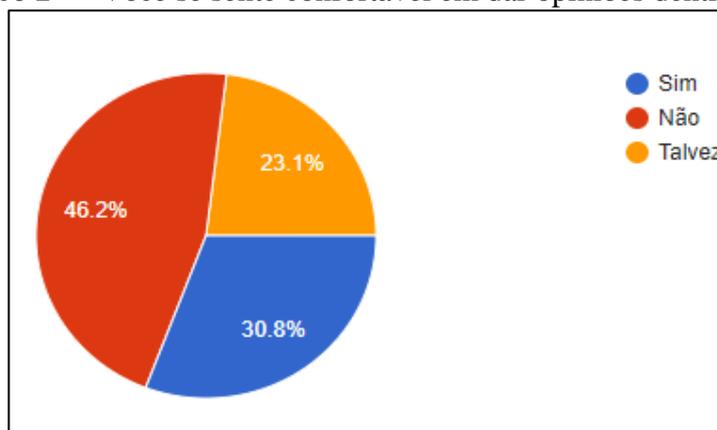
Esse dado pode indicar uma falha na comunicação interna ou na capacitação dos colaboradores no uso das ferramentas de gestão, comprometendo a eficácia dos processos organizacionais. De acordo com Hammer e Champy (2003), um dos principais desafios na implementação de novas tecnologias é a resistência à mudança, muitas vezes decorrente da falta de treinamento adequado e da ausência de uma cultura organizacional voltada à inovação.

A adoção de soluções tecnológicas avançadas como SAP e Salesforce sugere que a empresa busca modernizar suas operações, porém, como apontam Laudon e Laudon (2018), o sucesso dessas implementações depende de um alinhamento estratégico e de um programa estruturado de treinamento. A falta de integração entre as novas ferramentas e os processos internos, aliada à baixa adesão por parte dos usuários, pode reduzir significativamente o potencial dessas tecnologias. Kaplan e Norton (1996) destacam que, para que ferramentas de gestão sejam efetivas, é fundamental que haja clareza nos objetivos estratégicos e engajamento da equipe.

Além disso, estudos como o de Davenport e Harris (2007) indicam que organizações que falham em investir na capacitação contínua acabam por subutilizar seus sistemas, tornando os processos menos eficientes do que poderiam ser. No contexto da M.R. Pagamentos S/A, a ausência de um plano estruturado de adoção e monitoramento do uso das ferramentas pode ser uma barreira significativa, exigindo a implementação de estratégias para fortalecer a cultura de aprendizado e a adaptação tecnológica da empresa.

A seguinte pergunta objetiva busca medir o grau de abertura da empresa para opiniões dos colaboradores sobre implantação de novos sistemas ou processos, quanto eles se sentem confortáveis em se expressar.

Gráfico 2 — Você se sente confortável em dar opiniões dentro da empresa?



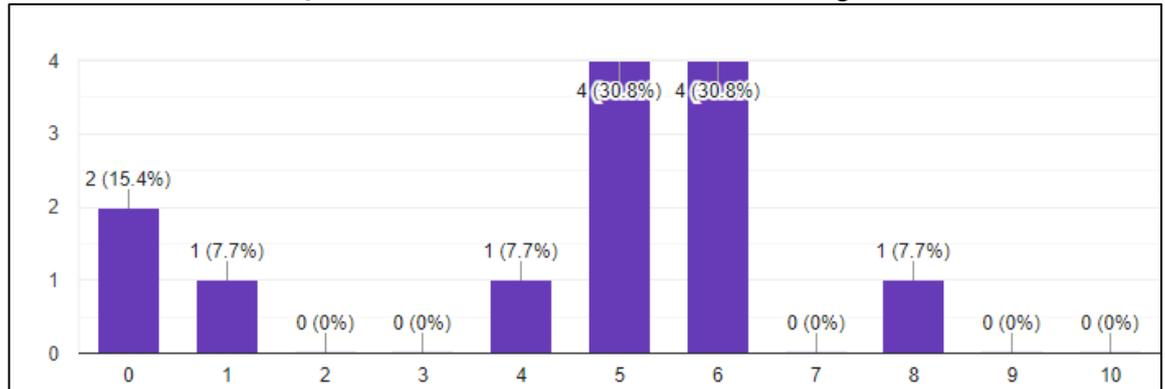
(Fonte: Elaboração Própria, 2024)

Dentro do contexto de uma empresa financeira de porte médio e privada, é possível analisar que mesmo em diferentes setores, cerca de 46% dos colaboradores manifestaram que não se sentem confortáveis para expressar suas opiniões quanto à implantação de ferramentas de gestão.

A terceira questão foi sobre a satisfação dos colaboradores com os sistemas atuais, aplicou-se o método Net Promoter Score (NPS). O cálculo considerou a divisão dos respondentes em três categorias: detratores (notas de 0 a 5), neutros (notas de 6 a 8) e

promotores (notas de 9 e 10). Com base nos dados coletados, obteve-se um NPS de -61,54, indicando um nível crítico de insatisfação entre os participantes. Assim, dentre os respondentes, 61,5% foram classificados como detratores, demonstrando insatisfação com os sistemas, enquanto 38,5% se posicionaram como neutros, o que indica uma postura indiferente em relação à funcionalidade dos processos. Não houve participantes classificados como promotores, reforçando a percepção de que os sistemas atuais não atendem plenamente às expectativas dos colaboradores.

Gráfico 3 — Quão satisfeito você é com os sistemas de gestão atuais?

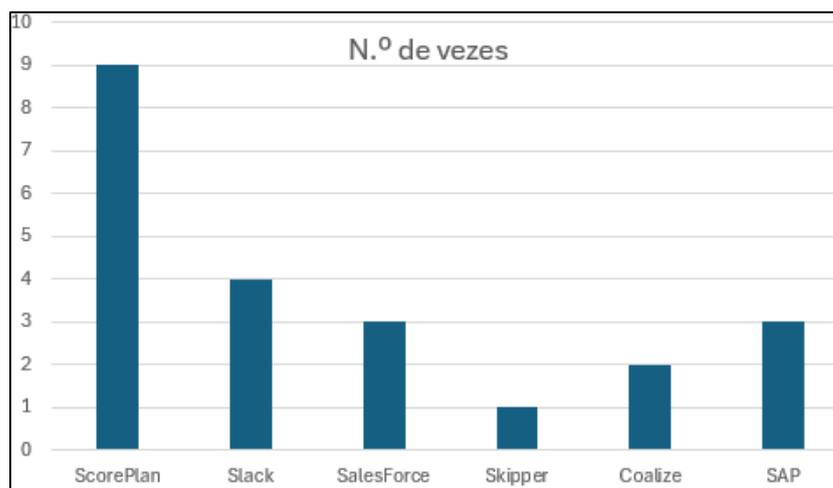


(Fonte: Elaboração Própria, 2024)

A partir desses resultados, recomenda-se a realização de treinamentos ou revisões dos processos de comunicação e uso das ferramentas de gestão, com o intuito de aumentar a satisfação e engajamento dos colaboradores. Além disso, a nota média obtida foi de 4,38, indicando um nível de insatisfação relevante entre os colaboradores. Esse resultado sugere que, além de possíveis dificuldades com as ferramentas de gestão, há uma lacuna na comunicação e na liderança dentro da organização. A falta de abertura para diálogo, evidenciada nos dados do gráfico anterior, pode estar impactando negativamente a percepção dos funcionários e dificultando a implementação eficaz das soluções de gestão. Diante disso, torna-se essencial investir em estratégias que fortaleçam a comunicação interna e promovam uma cultura organizacional mais participativa.

Com o intuito de verificar se todos os setores da empresa usam de forma similar todas as ferramentas já disponíveis, perguntou-se quais ferramentas de planejamento estratégico são incentivadas a serem usadas na empresa??. Dentre as 13 respostas válidas foram citadas 6 ferramentas diferentes.

Gráfico 4 — Quais ferramentas de planejamento estratégico são incentivadas a serem usadas na empresa?



Fonte: Elaboração Própria, (2024)

A ferramenta ScorePlan, utilizada por mais de 273 empresas globalmente, foi mencionada nove vezes (40%) pelos colaboradores da M.R. Pagamentos S/A. Esse destaque se deve à sua recente tentativa de implantação no ano de 2023, conforme identificado em documentos internos gerados nas reuniões de planejamento estratégico, como o “Diagnóstico das Barreiras na Implementação de Ferramentas de Gestão na M.R. Pagamentos S/A (2024)”, da equipe responsável pela adoção de novas ferramentas. No entanto, outras tecnologias como Slack, Salesforce e SAP tiveram menor número de menções, sugerindo um possível descompasso na comunicação sobre seu uso.

A análise documental revelou que a empresa utiliza pelo menos cinco ferramentas principais, mas os questionários indicam percepções fragmentadas sobre sua aplicação. Estudos apontam que desafios na integração tecnológica e falhas na comunicação organizacional dificultam a adoção eficaz dessas ferramentas (Deloitte, 2022; Davenport & Harris, 2007).

Além disso, a frequência irregular de treinamentos pode impactar a adesão dos colaboradores. Kaplan e Norton (1996) ressaltam que a implementação bem-sucedida de ferramentas de gestão exige capacitação contínua e engajamento da equipe. Já Robbins e Judge (2018) destacam que a resistência à mudança pode comprometer a assimilação de novas tecnologias.

A fragmentação de sistemas também pode gerar redundância operacional e dificultar a integração entre setores. Como observado na análise documental, ferramentas como Skipper e Coalize foram pouco citadas, indicando desconhecimento sobre suas funcionalidades. Segundo Hammer e Champy (2003), a falta de uma estratégia clara de adoção pode reduzir os benefícios esperados da implementação tecnológica.

Portanto, os desafios na comunicação interna e na capacitação comprometem a efetividade das ferramentas utilizadas. Recomenda-se a adoção de um plano estruturado de treinamentos e estratégias para integrar melhor os sistemas, garantindo que essas tecnologias realmente contribuam para a eficiência operacional e a tomada de decisões da empresa.

4.3. Observação participante: equipe de planejamento estratégico

A fim de conseguir atingir uma maior efetividade em seus processos, a empresa MR PAGAMENTOS S/A, criou uma equipe de Planejamento Estratégico para conseguir analisar as barreiras para a adoção de ferramentas de gestão de pessoas e processos. O processo de formação da equipe, concluído em um período de três meses, enfrentou diversos desafios. Destacam-se, entre esses desafios, a ausência de um profissional especializado em planejamento estratégico e a limitação de tempo dos integrantes iniciais, devido às suas demais

responsabilidades. Tais fatores dificultaram a estruturação da equipe, tornando o próprio processo de sua criação um reflexo das barreiras identificadas.

Durante as reuniões de planejamento estratégico realizadas entre janeiro de 2023 e agosto de 2024, a equipe formada pela diretora de marketing, o analista financeiro e discente, e o consultor docente da UFMA conduziu um diagnóstico sobre os desafios na implementação de ferramentas de gestão na M.R. Pagamentos S/A. Inicialmente, o grupo tinha como principal objetivo a implantação da ferramenta de gestão 'ScorePlan', contratada para aprimorar os fluxos de projetos, a organização de pessoas e a gestão de processos.

Contudo, ao longo do processo, foram identificadas dificuldades significativas na adoção da ferramenta, o que levou a equipe a aprofundar a análise dos fatores que impediam a implementação eficaz de soluções de gestão. Para isso, foram utilizadas atas de reunião, registros de interações entre os setores e documentos internos da empresa. Com base nesse levantamento, consolidado no relatório interno *Diagnóstico das Barreiras na Implementação de Ferramentas de Gestão na M.R. Pagamentos S/A (2024)*, foram identificados seis principais obstáculos:

- Falta de conhecimento e capital;
- Gestores com mentalidade fechada;
- Transição de empresas familiares;
- Falta de valorização do planejamento estratégico;
- A liderança e seu papel no planejamento;
- Cultura organizacional como pilar principal.

Essas barreiras estão em consonância com os desafios identificados na literatura acadêmica sobre a adoção de ferramentas de gestão. Segundo Hammer e Champy (2003), a resistência à mudança e a falta de capacitação são fatores críticos para o fracasso na implementação de novas tecnologias. Kaplan e Norton (1996) destacam que a ausência de um planejamento estratégico bem estruturado compromete a efetividade das ferramentas de gestão, enquanto Robbins e Judge (2018) apontam que a cultura organizacional e a liderança exercem influência direta na aceitação de novos processos.

Assim, o diagnóstico realizado pela equipe confirmou que as dificuldades enfrentadas pela M.R. Pagamentos S/A refletem desafios comuns entre empresas de médio porte, especialmente aquelas em fase de transição e modernização organizacional. A superação dessas barreiras exigirá esforços integrados entre liderança, cultura organizacional e capacitação contínua para garantir uma implementação eficaz das ferramentas de gestão.

4.4. Análise das barreiras identificadas

A partir da coleta de dados com instrumento de questionário, observação e documental, foi possível identificar 5 barreiras que interferem na adoção de ferramentas de gestão de pessoas e processos dentro da empresa MR PAGAMENTOS S/A.

A) Falta de conhecimento e capital

Nas pequenas empresas, a carência de conhecimento especializado e recursos financeiros é frequentemente identificada como um dos principais desafios para a implementação de ferramentas de gestão eficazes. De acordo com a "Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil 2019", realizada pela Integração Escola de Negócios, a média de investimento anual em treinamento e desenvolvimento por colaborador nas empresas brasileiras foi de R\$ 652,00, indicando uma tendência de queda nos investimentos em capacitação.

No contexto estudado, observa-se que todos os colaboradores possuem, no mínimo, ensino superior, ainda que as formações não estejam necessariamente voltadas para áreas como Administração ou Gestão. Para complementar essa formação interna, a empresa adota a prática de contratar especialistas terceirizados em áreas específicas, buscando suprir lacunas técnicas e atender a demandas estratégicas. Além disso, cerca de 8% da receita bruta da organização é destinada a investimentos em novas ferramentas de gestão e treinamento da equipe, evidenciando um esforço contínuo para superar as limitações com foco na melhoria e eficiência dos processos.

Contudo, os dados coletados no questionário revelam que, apesar desses investimentos, muitos colaboradores desconhecem as ferramentas de gestão disponíveis na empresa ou não compreendem sua aplicabilidade. Essa falta de familiaridade compromete a efetividade das soluções implementadas e aponta para uma barreira organizacional relevante: a comunicação e o treinamento insuficientes.

De acordo com Miller (2020), a cultura organizacional é fortemente moldada pela interação e comunicação entre os membros da empresa, sendo essencial garantir que todos estejam alinhados e capacitados para o uso de novas tecnologias e processos de gestão. Além disso, Robbins e Judge (2018) ressaltam que a resistência à mudança está diretamente relacionada à falta de conhecimento e clareza sobre os benefícios das ferramentas, reforçando a necessidade de estratégias mais eficazes para a disseminação dessas práticas na organização.

Dessa forma, ainda que a empresa direcione recursos para a capacitação e adoção de novas ferramentas, a ineficiência na comunicação interna e na gestão do conhecimento dificulta sua efetiva utilização, reforçando a necessidade de um planejamento mais estruturado para a implementação dessas soluções.

B) Transição de empresas familiares

A transição de empresas familiares para uma estrutura mais profissionalizada representa uma barreira significativa na adoção de ferramentas de gestão. Muitas dessas empresas resistem à formalização de processos e ao planejamento estratégico por estarem acostumadas com uma gestão baseada em tradição e informalidade. De acordo com Lissoni et al. (2010), a cultura da família e a estrutura de propriedade desempenham um papel importante nesse processo, influenciando diretamente o nível de profissionalização do negócio. A resistência à mudança pode comprometer a competitividade em mercados dinâmicos, mas a adoção de práticas de gestão mais formais é essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo dessas empresas.

Nesse contexto, a MR PAGAMENTOS se enquadra em um contexto parecido, visto que, sua predecessora a “Franere” existe há mais de 40 anos e vem crescendo de uma origem e administração familiar. Essa administração sempre foi um ponto positivo na atuação das empresas, porém por se tratar de negócios de diferentes ramos, uma barreira identificada durante as reuniões de planejamento estratégico foram a dificuldade em se adaptar a um novo contexto empresarial, onde colaboradores têm diferentes estilos de vida por pertencer a um rumo diferente.

C) Falta de valorização do planejamento estratégico

O planejamento estratégico muitas vezes é tratado como uma formalidade sem aplicação prática. Segundo Kich (2010), a falta de comprometimento da liderança, o desalinhamento cultural, estruturas inadequadas e falhas na comunicação comprometem sua implementação. Na empresa M.R. Pagamentos S.A., esse cenário se manifesta na coexistência de diversas ferramentas de gestão sem uma metodologia unificada, fato evidenciado pelo desconhecimento dos colaboradores sobre a aplicabilidade de cada solução.

A ausência de um envolvimento real da liderança impede a concretização dos objetivos estratégicos, afetando negativamente o desempenho organizacional. Conforme ressaltado por Vision Consultores (2024), a falta de um planejamento estratégico claro pode levar a decisões improvisadas e dispersas, comprometendo os resultados a longo prazo. Ademais, a percepção de que o planejamento não traz valor imediato desmotiva os investimentos necessários, impactando a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

Outro estudo aponta que 60% das empresas brasileiras não atingiram suas metas de vendas em 2021, atribuídos à ausência de um planejamento estratégico eficaz (ESTADÃO, 2021). No caso da M.R. Pagamentos S.A., essa desvalorização se reflete justamente na dificuldade de integrar as múltiplas ferramentas de gestão de forma coerente, demonstrando a urgência de um planejamento estratégico bem estruturado, disseminado e monitorado continuamente.

D) A liderança e seu papel no planejamento

A liderança é essencial no planejamento estratégico, mas frequentemente subestimada. Quando a comunicação é falha, a equipe opera de forma descoordenada e sem foco (CASTAGNETTI; LOPES, 2022). Na M.R. Pagamentos S.A., essa fragilidade é evidente: o NPS de -61,54 reflete insatisfação com os sistemas de gestão, e muitos colaboradores desconhecem as ferramentas disponíveis. Além disso, 46% não se sentem à vontade para opinar sobre novos processos, indicando um ambiente pouco alinhado à inovação. Assim, além de definir metas, a liderança deve promover engajamento e comunicação eficaz, garantindo a adoção eficiente das ferramentas de gestão e melhorando o desempenho organizacional.

E) Cultura organizacional como pilar central

A cultura organizacional é o alicerce que sustenta todos os demais aspectos da gestão, influenciando diretamente a forma como a empresa lida com desafios, inovações e o desenvolvimento de seus colaboradores. No entanto, muitas empresas falham em alinhar sua cultura com seus objetivos estratégicos, resultando em um distanciamento entre o que é planejado e o que é efetivamente executado. De acordo com um estudo publicado na *Revista Brasileira de Administração Científica*, o alinhamento organizacional demonstra objetivamente como todas as partes da empresa sincronizam suas atividades e metodologias para construir uma integração corporativa, ressaltando a harmonia dos processos internos das unidades, bem como liderança e objetivos individuais agregados com as estratégias empresariais (JÚNIOR, 2017).

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa analisou as barreiras para a adoção de ferramentas de gestão de pessoas e processos em uma empresa financeira de médio porte, evidenciando desafios estruturais e culturais que comprometem a implementação eficaz dessas soluções. Identificou-se que a resistência à mudança, a falta de valorização do planejamento estratégico e as limitações financeiras dificultam a otimização dos processos internos por meio das ferramentas tecnológicas. Além disso, a ausência de treinamentos estruturados e a dificuldade de integração entre sistemas representam entraves significativos para a modernização organizacional.

Os resultados demonstraram que, apesar de a empresa dispor de ferramentas tecnológicas reconhecidas no mercado, sua adesão pelos colaboradores é limitada, sobretudo devido a falhas na comunicação interna e à baixa participação da liderança na disseminação dessas soluções. A percepção dos funcionários sobre a utilidade das ferramentas está

diretamente relacionada ao nível de transparência da gestão e à capacidade da organização em fomentar uma cultura de inovação e colaboração entre setores.

Outro aspecto relevante identificado foi a necessidade de uma abordagem mais estruturada na transição da gestão familiar para um modelo profissionalizado. A estrutura organizacional da empresa ainda reflete práticas que dificultam a adoção de estratégias gerenciais modernas. A ausência de um alinhamento claro entre os objetivos organizacionais e a utilização das ferramentas de gestão compromete a eficácia dessas soluções, limitando seus impactos positivos.

Diante dessas constatações, recomenda-se que a empresa invista na capacitação dos colaboradores, na melhoria da comunicação interna e na promoção de um ambiente organizacional mais receptivo às mudanças. Além disso, é essencial que a liderança assuma um papel mais ativo no incentivo ao uso das ferramentas de gestão, implementando estratégias que estimulem a adesão e o engajamento dos funcionários. A estruturação de um planejamento estratégico alinhado à cultura organizacional também se faz necessária para garantir o uso eficaz e sustentável dessas tecnologias.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do estudo para outras empresas do setor financeiro de médio porte, a fim de comparar os desafios enfrentados e identificar padrões comuns que possam subsidiar soluções mais abrangentes. Além disso, recomenda-se uma investigação mais aprofundada sobre o impacto direto da capacitação dos colaboradores na efetividade das ferramentas de gestão, bem como sobre a influência da cultura organizacional na resistência à mudança. A esse respeito, o estudo de Hammer e Champy (2003), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, apresenta uma análise relevante sobre a reestruturação de processos empresariais e sua relação com a eficiência organizacional. Estudos longitudinais também podem contribuir para uma melhor compreensão da evolução do uso dessas ferramentas ao longo do tempo.

Por fim, conclui-se que a superação das barreiras identificadas requer um esforço conjunto entre gestão, liderança e colaboradores. A modernização dos processos não depende apenas da aquisição de ferramentas tecnológicas, mas da construção de uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a melhoria contínua. Apenas com uma abordagem integrada e estratégica será possível maximizar os benefícios das ferramentas de gestão e impulsionar a eficiência operacional da empresa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Patrícia. **Gestão da comunicação interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios**. 53 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, 2017.

CASTAGNETTI, Daniela; LOPES, Gustavo. **A importância da liderança no planejamento estratégico**. *Revista Gestão e Negócios*, v. 15, n. 2, p. 102-120, 2022.

CERANTOLA, William Antonio. **Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 213-224.

ESTADÃO. 60% das empresas brasileiras não atingiram suas metas de vendas em 2021. 2021. Disponível em: <https://www.estadao.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2025.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. 2. ed. Brasília: Enap, 2016.

FERREIRA, Adriane Pedros Dias; FERREIRA, Luciano. **Medindo a satisfação dos usuários de um sistema integrado de gestão**. Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Cruz Alta, RS, Brasil, 2018.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. New York: Harper Business, 2003.

JÚNIOR, Autor. **O alinhamento organizacional e a integração corporativa**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 5, n. 1, p. 45-60, 2017.

KICH, Lúcia Rejane Pacheco. **Fatores que dificultam a implementação do planejamento estratégico**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 3, p. 58-75, 2010.

LISSONI, Letícia; et al. **A influência da cultura familiar na profissionalização das empresas**. Revista de Gestão Empresarial, v. 9, n. 2, p. 23-40, 2010.

MILLER, Katherine. **Organizational communication: approaches and processes**. Belmont: Wadsworth, 2020.

MONTEIRO, Caroline. **O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 26, n. 1, 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

ROCKCREST TECHNOLOGY. Comparing Workday, Oracle HCM Cloud & SAP SuccessFactors for Large Businesses. 2024. Disponível em: <https://www.rockcrest.com/insights/comparing-workday-oracle-hcm-cloud-and-sap-successfactors-for-large-businesses>. Acesso em: 1 out. 2024.

SANTO, Virgílio. **Gestão de projetos: como se deu essa evolução ao longo do tempo?** FM2S, 31 ago. 2017. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/public/blog/evolucao-gestao-de-projetos>. Acesso em: 27 nov. 2023.

SANTOS, D. M. L.; ALMEIDA, Y. T. M. de; FEITOSA, Á. M. da V. **O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional**. Revista de Administração do Cesmac, Alagoas, v. 1, n. 1, 2016.

SILVA, S. L.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. **A análise da relevância da inovação no processo de desenvolvimento de produtos**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 56-80, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337232942003/html>. Acesso em: 13 jan. 2025.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

VISION CONSULTORES. A importância do planejamento estratégico para o sucesso empresarial. 2024. Disponível em: <https://www.visionconsultores.com.br>. Acesso em: 12 jan. 2025.