

ANAIS DA XIV SEEAD SEMANA DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO 2022



Curso de
ADMINISTRAÇÃO
UNESPAR Campus Paranavaí

© Semana de Estudos em Administração, 2022
Colegiado de Administração

ISSN:
2178-5007

Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí

Av. Gabriel Esperidião, SN
Paranavaí – PR – Brasil – CEP 87703-000
www.paranavai.unespar.edu.br
adm.paranavai@unespar.edu.br

**XIV Semana de Estudos em
Administração
05 a 07 de dezembro de 2022**

Realização:



Apoio:



SUMÁRIO

ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO JUNTO AOS UNIVERSITÁRIOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ.....	3
ANÁLISE DE INVESTIMENTO EM ENERGIA SOLAR: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ESTOFADOS NO MUNICÍPIO DE TERRA RICA – PR.....	9
ASSÉDIO ELEITORAL NO CONTEXTO DE 2022: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO “CELULAR NO SUTIÃ” À “DEMISSÃO SEM DÓ”.....	34
A IMPORTÂNCIA DO UNIVERSO DOS MARKETPLACES PARA OS SEGMENTOS DE MERCADO NA ATUALIDADE.....	45
A LEI 14.292/2022 - DISTRIBUIÇÃO DIRETA DE ETANOL E A CADEIA DE VALOR DO SETOR SUCROENERGÉTICO DO PARANÁ.....	64
A POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURANÇA ALIMENTAR NO BRASIL E A PANDEMIA DE COVID-19.....	73
DESAFIOS DA INTRODUÇÃO À PESQUISA CIENTÍFICA NA ÁREA CONTÁBIL.....	86
DESAFIOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA PARA ACESSO, INCLUSÃO E PERMANÊNCIA NA UNIVERSIDADE.....	109
DESENVOLVIMENTO LOCAL E TURÍSTICO: UM ESTUDO JUNTO AOS MORADORES DA CIDADE DE PORTO RICO - PR.....	124
EMPREENDEDORISMO E ENERGIAS RENOVÁVEIS: ENERGIA FOTOVOLTAICA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	136
ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE ESTOFADOS LOCALIZADA NO INTERIOR DO PARANÁ.....	146
ESTRATÉGIAS DE MARKETING: ANÁLISE EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO VAREJISTA.....	158
IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	173
IMPLEMENTAÇÃO DO AUXÍLIO EMERGENCIAL EM UM MUNICÍPIO DO NOROESTE DO PARANÁ.....	186
LIDERANÇA EM TEMPOS DE COVID-19.....	206
MARKETING DIGITAL APLICADO EM UMA EMPRESA DE AROMAS DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ DURANTE A PANDEMIA.....	216
MARKETING INTERNACIONAL: ESTRATÉGIA DE ADEQUAÇÃO DE PRODUTO.....	242
MARKETING RELIGIOSO: MEIO DE MEDIATIZAÇÃO, PARA A PARTICIPAÇÃO DOS FIÉIS CATÓLICOS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19	254
NOVA LEI DE LICITAÇÕES: PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA LEI Nº 14.133/21 POR UM MUNICÍPIO PARANAENSE DE PEQUENO PORTE.....	267



Campus Paranaíba

05, 06 e 07 de Dezembro de 2022.



O AGENCIAMENTO DO ASSÉDIO SEXUAL: A CULPABILIZAÇÃO DA VÍTIMA E A SANTIFICAÇÃO DO AGRESSOR.....	
O PAPEL DAS TECNOLOGIAS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENFRENTAMENTO A PANDEMIA.....	276
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA CAMPANHA NACIONAL DE IMUNIZAÇÃO DA COVID-19 EM UM MUNICÍPIO DO NOROESTE DO PARANÁ.....	311
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE MENTAL NO MUNICÍPIO DE PARANAÍ - PR.....	330
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRONAF NA REGIÃO DE PARANACITY-PR...	341
OS DESAFIOS DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA NO PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID-19.....	352
PROCESSO DE MIGRAÇÃO DE UM SISTEMA DE ERP NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	365
SELO VERDE COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO.....	383
TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	400

ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO JUNTO AOS UNIVERSITÁRIOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ

Natalia Castilhos Medeiros¹

Edna A. G. Possebon²

Resumo

A alfabetização financeira colabora com a tomada de decisão do indivíduo em relação às finanças de suas vidas. As discussões sobre a alfabetização financeira está cada vez mais presente e se faz necessária para que possamos melhorar a forma com que lidamos com o dinheiro. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo identificar o nível de alfabetização financeira entre os alunos de uma Universidade Pública do Noroeste do Paraná, a partir da adaptação da pesquisa realizada por Klapper *et al.* (2016) e ANBIMA (2021), em que se busca medir o conhecimento básico de quatro conceitos fundamentais na tomada de decisões financeiras: conhecimento de taxas de juros, composição de juros, inflação e diversificação de riscos. A pesquisa foi realizada através de um estudo quantitativo, a partir de uma amostra de 83 alunos de graduação regularmente matriculados em uma universidade do noroeste do Paraná, a análise foi realizada através de estatística descritiva simples. Como resultado, a pesquisa identificou que a maioria da amostra não conseguiu responder de maneira correta as perguntas realizadas. Indicando a necessidade de aumentar seu conhecimento na área de finanças pessoais a fim de preencher esse espaço do saber. Espera-se que essa pesquisa colabore com a elaboração de políticas públicas que ofereçam cursos de educação financeira afim de tornar a população menos propensa a perdas monetárias, pagamentos de juros abusivos e maus investimentos.

Palavras-Chaves: alfabetização financeira, maioria, conceitos básicos, alunos, pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Gitman (2009), o termo Finanças pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”, para ele, finanças está relacionado a todo o movimento que envolve o dinheiro, onde ele seja transferido de uma pessoa para outra ou de uma instituição para outra. Dentro da área de finanças existe uma vertente conhecida como educação financeira. Por

¹Graduanda do Curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, e-mail: nataliacastilhos1004@outlook.com

² Professora mestra na Universidade Estadual do Paraná, e-mail: ednagreggio@gmail.com

educação financeira compreende-se a capacidade de administrar, investir, organizar seu dinheiro e saber avaliar os riscos a longo e a curto prazo (BTG PACTUAL, 2022).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – versa sobre o tema como sendo o método em que as pessoas conseguem melhorar o seu entendimento no que se refere a produtos financeiros e conceitos e riscos no sentido de aumentar suas competências para tomar decisões em relação a questões financeiras. A Educação Financeira tem como objetivo conscientizar as pessoas em relação às suas decisões e desejos que envolvem dinheiro. Dessa forma ela contribui para que o indivíduo tome decisões mais assertivas com relação aos gastos e investimentos (exame.invest, 2021). De acordo com Klapper *et al.* (2015), um indivíduo sem entendimento dos conceitos financeiros básicos não possui condições básicas para tomar decisões financeiras.

Outro termo relacionado ao aumento das habilidades em finanças pessoais é a alfabetização financeira. Conforme a OCDE (2012), alfabetização financeira pode ser definida como a junção da consciência, conhecimento, habilidade e comportamento exigido para a tomada de decisão. A união desses elementos é necessária para atingir o bem-estar financeiro individual. Nesse sentido, pessoas alfabetizadas financeiramente têm a capacidade de fazer escolhas financeiras informadas sobre poupança, investimento, empréstimo entre outras escolhas que impactam a sua vida financeira.

Segundo Klapper *et al.* (2015), para cada conceito de conhecimento de juros, conhecimento de juros compostos, inflação e diversificação de risco há uma questão, em que é possível avaliar o nível de conhecimento em finanças de cada indivíduo. Para esses autores, a alfabetização financeira pode ser medida usando perguntas que avaliam o conhecimento básico utilizando apenas quatro conceitos que são fundamentais na tomada de decisão financeira: conhecimento de juros, conhecimento de juros compostos, inflação e diversificação de risco (KLAPPER ET AL., 2015). Os autores realizaram uma pesquisa a nível mundial, utilizando esses quatro conceitos como referência de mensuração. De acordo com essa pesquisa, dentre os países emergentes o Brasil possui apenas 28% da sua população alfabetizada financeiramente.

Dentro desse contexto, o índice de endividamento no Brasil encontra seu percentual maior entre a população de 25 e 29 anos, chegando a 46%, e entre 18 e 24 anos, 19 %, esses dois grupos somam mais de 12,5 milhões de brasileiros (SERASA, SPC 2022). Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é identificar o nível de alfabetização financeira entre os alunos de uma Universidade Pública do Noroeste do Paraná, a partir da adaptação da pesquisa aplicada por Klapper *et al.* (2015) e ANBIMA, (2021).

Por um lado, essa pesquisa contribui para melhorar a compreensão dos aspectos teóricos e conceituais relacionados a alfabetização financeira. Por outro lado, o artigo contribui com questões sociais quando identifica o nível de alfabetização financeiro de determinada população, no caso desse artigo, com os alunos de graduação de uma universidade do noroeste do estado do Paraná. Essa identificação provoca a necessidade de se discutir políticas públicas que minimizem os problemas causados pela falta de conhecimento sobre finanças no âmbito pessoal.



Essa pesquisa está organizada da seguinte forma, subsequente a essa introdução, apresenta-se o referencial contendo aspectos sobre a educação financeira, alfabetização financeira e sobre a pesquisa mundial sobre alfabetização financeira. Logo após, apresenta-se a metodologia utilizada na coleta e análise de dados. Na sequência, o foco da pesquisa é dirigido para apresentação e análise dos dados, e por fim apresenta-se a conclusão do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Segundo Savoia, Saito e Santana (2007), a educação financeira se tornou um tema que está crescendo de forma rápida em muitos países. Os autores argumentam que há três forças que fizeram mudanças nas relações econômicas e sociopolíticas mundiais: a globalização, o desenvolvimento tecnológico e alterações regulatórias e institucionais de caráter neoliberal (Savoia, Saito e Santana, 2007). Diante disso, as pessoas que não possuem educação financeira e nem um pouco de conhecimento na área acabam se endividando mais rápido. “A administração ineficiente do dinheiro deixa os consumidores vulneráveis a crises financeiras mais graves.” (Braunstein e Welch, 2002 apud Lucci *et al.*, 2006). Braunstein e Welch (2002), identificam que as forças competitivas e as operações de mercado acabam se comprometendo caso o consumidor não saiba como administrar de forma correta as suas finanças, pois quando os agentes são bem-informados, o mercado fica mais eficiente e competitivo.

Problemas como inadimplência, endividamento familiar, e falhas na capacidade de planejamento financeiro de longo prazo estão intimamente ligados a questões da qualidade de decisões financeiras (Vieira, Bataglia e Sereia, 2011). Segundo Lucci *et al.* (2006), o tema educação financeira é algo comum nos países economicamente mais desenvolvidos do que o Brasil, sendo assim, podemos perceber o nível de interesse dos brasileiros de saberem cada vez mais sobre ser educado financeiramente. O conhecimento básico sobre finanças é necessário para decisões e escolhas financeiras no dia a dia de todos. São eles juros compostos, a diferença das taxas reais e das taxas nominais e o entendimento de risco e retorno (LUSARDI, 2009 *et al.* apud Costa, 2013). “Em particular, indivíduos financeiramente educados tendem a cometer menos erros e a se expor mais a investimentos mais dinâmicos e mais lucrativos (CAMPBELL, 2006 apud Costa, página 58. 2013).

Conforme orienta, Souza (2012), educação financeira não significa ensinar seu filho a economizar, mas sim aprender corretamente o manejo do dinheiro em busca de uma vida melhor. (SOUZA, 2012). Para o autor, as pessoas devem ser ensinadas e educadas sobre finanças desde sua infância, pois nesse sentido, todos cresceriam sabendo sobre a importância de guardar, administrar e poupar melhor o seu próprio salário.

2.2 ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA



O conceito de alfabetização financeira está diretamente envolvido com o conceito de educação financeira e muitas vezes esses conceitos são utilizados como sinônimos, no entanto educação financeira e alfabetização financeira são construtos que se complementam e por isso não são sinônimos (HUSTON, 2010). Conforme explica Huston (2010), alfabetização financeira possui dois aspectos principais: o entendimento financeiro pessoal (educação financeira) e a utilização desses conceitos na gestão financeira pessoal. Nesse sentido, a alfabetização financeira inclui o aprendizado das inúmeras ferramentas utilizadas na gestão financeira e a reflexão sobre o valor dado ao dinheiro.

Dessa forma, pode-se distinguir educação financeira como o modo pelo qual as pessoas buscam aumentar o seu conhecimento sobre produtos, serviços e conceitos financeiros e dessa forma melhoram a tomada de decisão evitando a tomada de risco desnecessária. E a alfabetização financeira é a habilidade de utilizar o conhecimento adquirido afim de administrar o dinheiro de maneira adequada (HUNG, PARKER E YOONG, 2009). Assim, a alfabetização financeira pode ser explicitada a partir de quatro fatores. O primeiro versa sobre o conhecimento financeiro, o quanto o indivíduo aprendeu sobre as ferramentas de gestão financeira pessoal. O segundo trata da sua atitude diante de uma tomada de decisão em relação ao dinheiro. O terceiro e o quarto fator estão correlacionados e aborda o comportamento financeiro e a habilidade do indivíduo diante de uma decisão financeira. Esses fatores se relacionam entre si na medida que o conhecimento financeiro conduz as atitudes, que influenciam o comportamento de gestão financeira (NORVILITIS E MACLEAN (2010); XIAO ET AL. (2011); HUNG, PARKER E YOONG). Diante disso, pode-se inferir que a alfabetização financeira vai além da capacidade de elaboração de orçamentos e controles de custo e checagem de conta bancária.

De acordo com Klapper *et al.* (p. 4, 2015):

Sem uma compreensão dos conceitos financeiros básicos, as pessoas não estão bem equipadas para tomar decisões relacionadas à gestão financeira. Pessoas alfabetizadas financeiramente têm a capacidade de fazer escolhas financeiras informadas sobre poupança, investimento, empréstimo e muito mais.

Sendo assim, o indivíduo alfabetizado financeiramente é menos propenso a inadimplência já que umas das funções da alfabetização financeira é conscientizar o indivíduo sobre gerir de maneira adequada os seus recursos financeiros. A alfabetização financeira age como âncora sobre comportamentos financeiros inadequados como, assumir dívidas as quais não possui segurança de liquidá-las. Também colabora no momento de comprar produtos e, ou investir em ativos aos quais correrá riscos exacerbados sem possuir reservas para suportar retornos negativos (VITT ET AL. (2004); ANDERLONI E VANDONE, (2010). A alfabetização financeira ajuda o indivíduo a compreender todo o contexto em relação as suas transações financeiras tornando-os mais seguro e capacitado diante da tomada de decisões.

2.2.1 Pesquisa Klapper *et al.* Achados globais sobre Alfabetização Financeira

A pesquisa de Klapper *et al.* (2015) foi realizada por meio de um formulário de perguntas contendo quatro perguntas, conforme apresentado no quadro 1

Quadro 1: Questões Pesquisa Mundial sobre Analfabetismo Financeiro (2015)

Fator de compreensão	Pergunta	Resposta correta
Conhecimento de taxas de juros	Suponha que você coloque dinheiro no banco por dois anos e o banco concorde em adicionar 15% ao ano à sua conta. O banco adicionará mais dinheiro à sua conta no segundo ano do que no primeiro ano ou adicionará a mesma quantia em ambos os anos?	Mais
Composição de juros	Suponha que você precise emprestar 100 dólares americanos. Qual é o menor valor a pagar: 105 dólares americanos ou 100 dólares americanos mais três por cento?	100 dólares americanos mais três por cento;
Inflação	Suponha que nos próximos 10 anos os preços das coisas que você compra dobrem. Se sua renda também dobrar, você conseguirá comprar menos do que pode comprar hoje, o mesmo que pode comprar hoje ou mais do que pode comprar hoje?	o mesmo;
Diversificação de riscos	Suponha que você tenha algum dinheiro. É mais seguro colocar seu dinheiro em um negócio ou investimento ou em vários negócios ou investimentos?	múltiplos negócios ou investimentos;

Fonte: Klapper *et al.* (2015)

A pesquisa realizada por Klapper *et al.* (2015) foi realizada com 150 mil indivíduos com mais de 15 anos selecionados aleatoriamente em mais de 140 países. Os resultados identificaram que 1 em cada 3 entrevistados são alfabetizados financeiramente. Conforme Kepler *et al.* (p. 5, 2015):

O analfabetismo financeiro não é apenas generalizado, mas há grandes variações entre países e grupos. Por exemplo, as mulheres, os pobres e os entrevistados com menor escolaridade têm maior probabilidade de sofrer com lacunas no conhecimento financeiro. Isso é verdade não apenas em economias em desenvolvimento, mas também em países com mercados financeiros bem desenvolvidos. Pessoas com alfabetização financeira relativamente alta também tendem a ter algumas coisas em comum, independentemente de onde morem.

Os principais desafios da alfabetização financeira elencados na pesquisa de Klapper *et al.* (2015) estão endereçados na diferença econômica dos países. O uso de cartão de crédito na China dobrou desde 2011, porém a pesquisa encontrou que mais da metade dos usuários de cartão de crédito não consegue realizar um cálculo simples de juros. Na Europa o desafio está na aposentadoria, o continente está envelhecendo e sua população não se planejou a futura

aposentadoria. De acordo com os autores os governos do mundo todo estão sendo pressionados para aumentar inclusão bancária. Aumentando acesso a contas bancárias e aos produtos financeiros. No entanto, mesmo que essa ação seja necessária se a população não for alfabetizada financeiramente isso pode aumentar as dívidas, inadimplência e insolvência principalmente entre os mais pobres e menos instruídos.

2.2.2 Resumo da Pesquisa da ANBIMA

A 5ª edição do Raio X do Investidor Brasileiro da ANBIMA (2021) incluiu a classe D/E no levantamento da pesquisa e o gênero, o comportamento financeiro dos brasileiros por raça, orientação sexual e o gênero. Porém como a pesquisa de 2021 foi feita ainda em um período de pandemia, acabou alterando o emprego e a renda dos participantes, segundo a ANBIMA, mais da metade dos brasileiros (62%) perdeu parcialmente ou totalmente a sua renda devido à pandemia e 54% das pessoas precisaram de dinheiro emprestado para algum tipo de emergência. Sendo assim, as pessoas que precisaram de dinheiro emprestado, algumas pegaram emprestado de familiares, resgataram parte de algum investimento, pediram empréstimo ou se desfizeram de algum bem. Uma notícia positiva que a ANBIMA obteve foi que o aumento da taxa de juros impacta positivamente a intenção dos participantes a investir e para o ano de 2022 há a expectativa de haja novos entrantes no mundo do investimento.

A ANBIMA (2021) mostra que na população ABC, apenas 32% deles guardaram dinheiro em 2021 e entre os que economizaram, apenas 43% destinaram seu dinheiro a produtos financeiros, sendo que em 2020 esse percentual era de 53%. Na pesquisa sobre Juros, 59% da população acertou a questão. Na questão sobre Inflação 55% da população acertou a resposta. Na Percepção de Risco, 57% da população acertou a resposta. Na pesquisa, a população ABC teve maior acerto e a população D/E não foi tão bem assim. A pesquisa nos apresentou que a população tem mais facilidade em como seu dinheiro rende e que possuem mais dificuldade em saber o impacto da inflação sobre os investimentos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de atingir o objetivo dessa pesquisa que busca identificar o nível de alfabetização financeira entre os alunos de uma Universidade Pública do Noroeste do Paraná, a partir da adaptação da pesquisa realizada por Klapper *et al.* (2016) e ANBIMA (2021). Foi realizada uma pesquisa é quantitativa do tipo exploratória. Tem como base o teste de uma teoria a partir de variáveis quantificáveis em números. A análise é feita de forma estatística e tem como objetivo inferir se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. De acordo com Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa opera em cima de um problema humano ou social. As questões do estudo foram desenvolvidas adaptando as questões de Klapper *et al.* (2016) e ANBIMA (2021 e divulgadas a partir da ferramenta *Google Forms*.

3.1 QUESTIONÁRIO

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário, dividido em duas partes. A primeira contendo dados demográfico como gênero, idade, curso que frequenta, se é chefe de família; a segunda apresenta questões adaptadas das pesquisas Klapper *et al.* (2016) e ANBIMA (2021) sobre juros simples (1), de juros compostos (2), diversificação de riscos (1) e inflação (1).

3.2 POPULAÇÃO

A população foi representada por todos os alunos matriculados em algum curso de graduação de uma universidade do noroeste do Paraná, incluindo todos os gêneros, sem restrição de idade.

3.3 AMOSTRA

Optou-se, neste estudo, pela definição de uma amostra por conveniência. Sendo assim, considerando a formação da amostra por conveniência constituída por qualquer indivíduo matriculado na universidade do noroeste do Paraná. A busca por respondentes se deu através de envios pela internet através de e-mails e Whats'app. Nossa amostra contou com 83 respostas válidas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na presente seção são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos indivíduos que compunham a amostra.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos entrevistados foi estratificado a partir das respostas das perguntas referentes a: faixa etária, se é aluno da Universidade, ano que está cursando, dependentes, se é pai ou mãe e média de renda. De acordo com a tabela 1:

	Respostas	Percentual
Aluno		
Sim	83	100%
Não	0	0%



Faixa etária		
Entre 17 e 25 anos	62	75%
Entre 26 e 30 anos	14	17%
Entre 31 e 36 anos	2	2%
37 anos ou mais	5	6%
Renda média		
Até 1 salário mínimo	11	11%
Até 2 salários mínimos	24	6%
Até 3 salários mínimos	22	14%
Até 4 salários mínimos	12	27%
Até 5 Salários mínimos	5	29%
Mais do que 5 salários mínimos	9	13%
Curso que está cursando		
Administração	48	58%
Ciências Biológicas	2	2%
Ciências Contábeis	11	13%
Direito	14	17%
Enfermagem	2	3%
Letras	5	6%
Matemática	1	1%
Dependentes		
Apenas para o meu sustento	48	58%
1 pessoa	15	18%
2 pessoas	9	11%
3 pessoas	5	6%
4 pessoas	5	6%
Mais de 4 pessoas	1	1%
Ano que está cursando		
1º Ano	23	28%
2º Ano	13	16%
3º Ano	17	20%
4º Ano	30	36%
Se é chefe de família		
Sim	10	12%
Não	73	88%

4.1.1 Aluno.



Ao analisar o perfil dos respondentes temos que sua maioria foi composta por estudantes da Universidade com oitenta e três respondentes, enquanto não aluno da Universidade não se obteve nenhum, correspondendo a 100% e 0% respectivamente.

4.1.2 Faixa etária

Sobre a faixa etária coletada na amostra, temos que a maioria dos respondentes se encontram nas idades entre 17 e 25 anos, se somados as três categorias temos 75% nessa faixa.

4.1.3 Renda média

A respeito da média de renda, onze respondentes (11%) afirmaram ter uma renda até um salário-mínimo; vinte e quatro (6%) afirmaram que recebem até dois salários mínimos, vinte e dois (14%) recebem até três salários mínimos, doze (27%) recebem até quatro salários mínimos, cinco (29%) recebem até cinco salários mínimos e nove (13%) recebem mais do que cinco salários mínimos.

4.1.4 Curso que está cursando.

Ao analisar o grau de instrução da amostra, obteve-se: quarenta e oito (58%) respondentes estudantes de administração, quatorze (17%) respondentes estudantes de direito, onze (13%) respondentes estudantes de ciências contábeis, cinco (6%) respondentes estudantes de letras, dois (3%) respondentes estudantes de enfermagem, dois (2%) respondentes estudantes de ciências biológicas e um (1%) respondentes estudantes de matemática.

4.1.5 Dependentes

A respeito de quantas pessoas cada um precisa sustentar 48 (58%) afirmaram usar seu salário apenas para seu próprio sustento, quinze (18%) afirmaram sustentar mais uma pessoa, nove (11%) afirmaram sustentar mais duas pessoas além deles, cinco (6%) afirmaram sustentar mais três pessoas além dele mesmo, cinco (6%) afirmaram sustentar mais quatro pessoas além dele mesmo e uma (1%) afirmou sustentar mais de quatro pessoas além dele mesmo.

4.1.6 Ano que está cursando

A respeito do ano em que cada um está cursando, obtivemos que trinta (36%) está cursando o 4º ano da faculdade, vinte e três (28%) está cursando o 1º ano da faculdade, dezessete (20%) está cursando o 3º ano da faculdade e treze (16%) está cursando o 2º ano da faculdade.

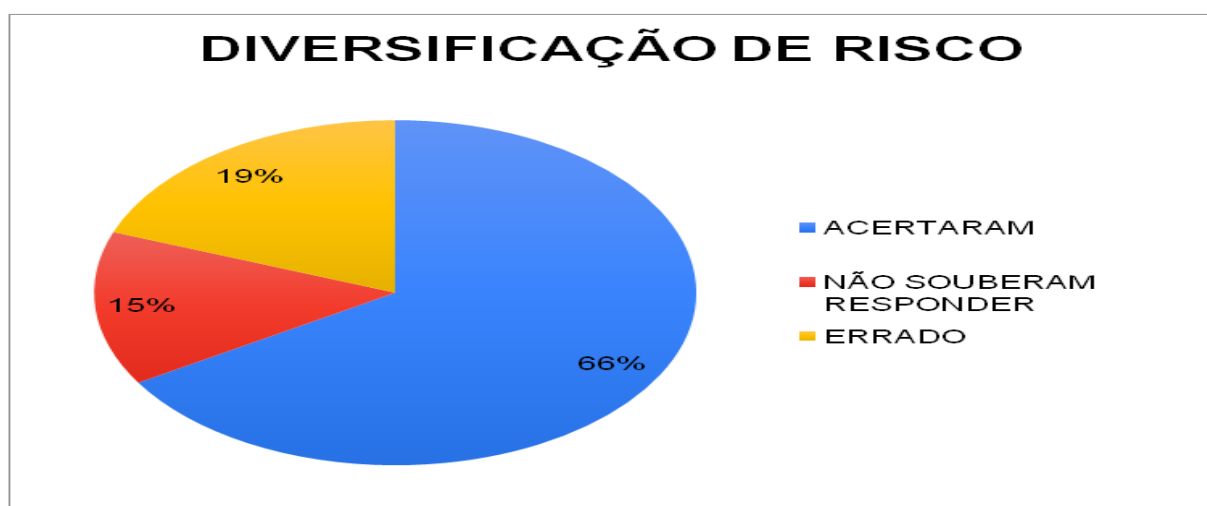
4.1.7 Se é chefe de família

A respeito da maternidade e da paternidade, obtivemos que dez (12%) são pais/mães, enquanto setenta e três (88%) não são pais/mães.

4.2 RESULTADOS

A 1ª questão (Diversificação de Risco) perguntava sobre investir em múltiplos investimentos ou em apenas 1. A resposta correta é investir em múltiplos investimentos pois investindo somente em 1 você pode às vezes estar investindo em algo que não conseguirá obter retornos positivos. A partir da amostra identificou-se que houve 66% de acerto, 19% erraram a resposta e 14% não souberam responder. Aproximando-se dos percentuais encontrado pela da ANBIMA que identificou que 57% acertaram a resposta e 15% da população não souberam responder. O gráfico 1 ilustra o que foi encontrado na pesquisa realizada junto a uma universidade do noroeste do Paraná.

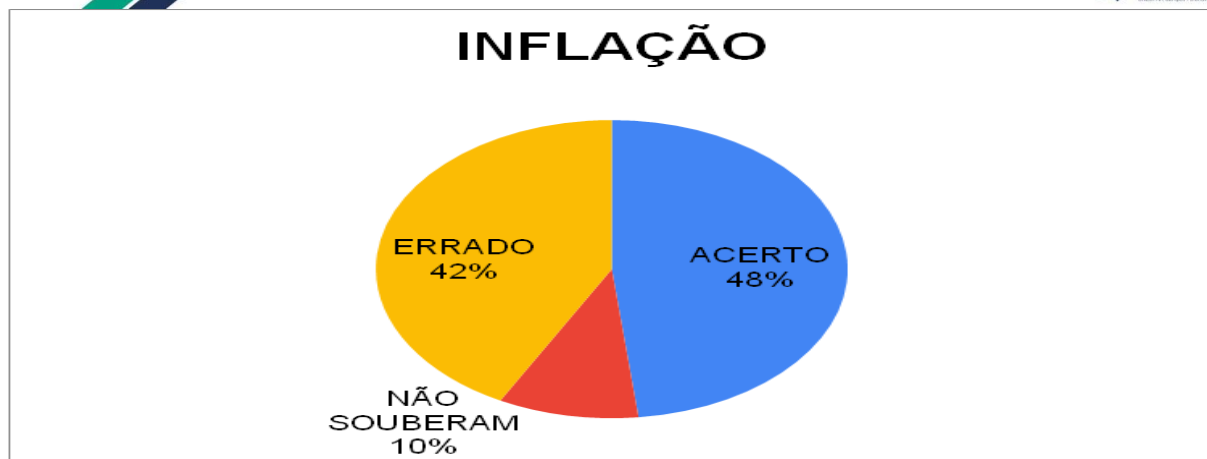
Gráfico 1 - Dados relacionados à primeira questão.



Fonte: Elaborado pelas autoras através dos dados primários coletados.

A 2ª questão (Inflação) perguntava caso os produtos dobrarem o valor, mas o salário também dobrar, conseguiria-se comprar menos do que compra hoje, a mesma quantia ou mais do que compra hoje. A resposta correta seria que conseguiria comprar a mesma quantia, pois com o dobramento do valor dos produtos, mas também o dobramento do salário iria equiparar ambos. Da amostra que obtivemos, 48% acertaram essa questão, 42% erraram a resposta e 10% não souberam responder (como podemos ver no Gráfico 2) e na Pesquisa da ANBIMA 55% acertaram e 7% dos entrevistados não souberam responder.

Gráfico 2 - Dados relacionados à segunda questão.

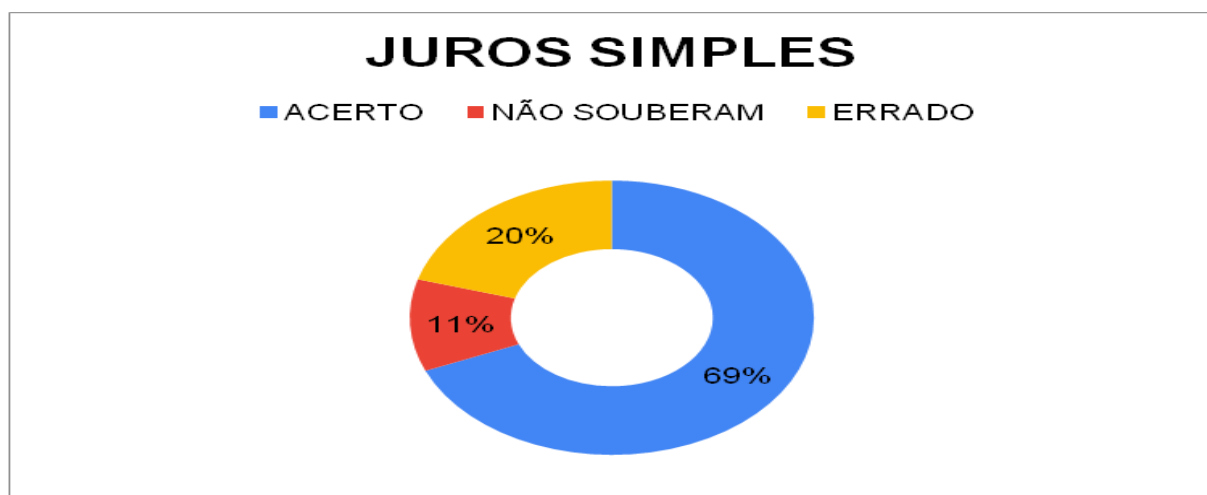


Fonte: Elaborado pelas autoras através dos dados primários coletados.

Na 3ª questão (Juros Simples) perguntava sobre precisar emprestar R\$100,00 reais do Banco e qual seria a menor quantia para pagar de volta, R\$105,00 reais ou R\$100,00 reais a 3%. A Resposta correta seria R\$100,00 reais a 3%.

Os resultados da 3ª questão foram 69% de acerto, 20% erraram a questão e 11% não souberam responder, como podemos ver no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Dados relacionados à 3ª questão.



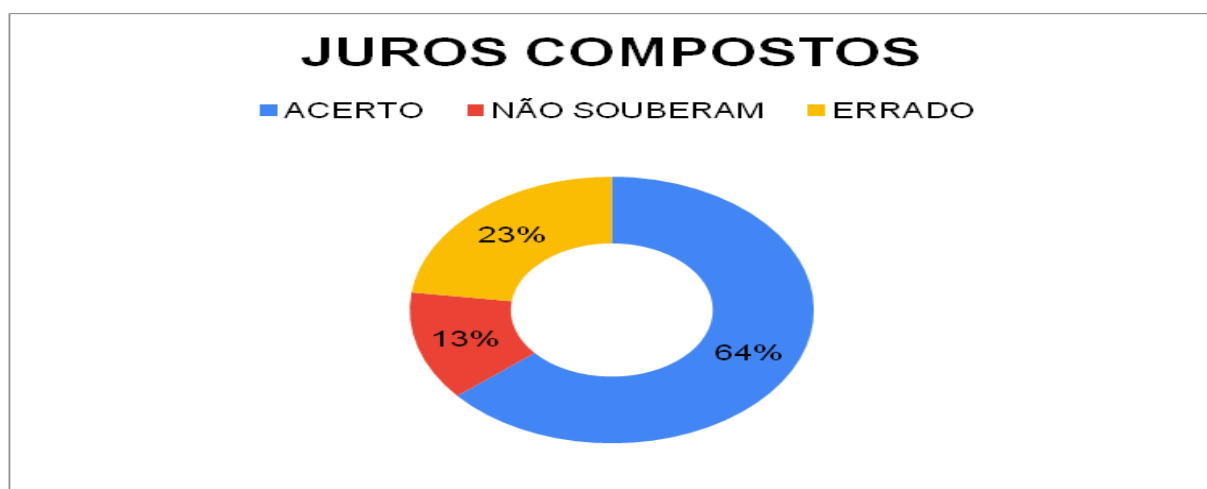
Fonte: Elaborado pelas autoras através dos dados primários coletados.

Na 4ª questão (Juros Compostos) perguntava-se a respeito de colocar o dinheiro no Banco e o mesmo adicionar 15% de juros por ano, sendo assim, no segundo ano de rendimento, o banco iria adicionar mais, menos ou a mesma quantia do que foi adicionado no primeiro.



A resposta correta seria que o banco iria adicionar mais dinheiro no segundo ano. O resultado obtido nessa pesquisa foi de 64% de acerto, 23% erraram a questão e 13% não souberam responder. (Gráfico 4)

Gráfico 4 - Dados referente à 4ª questão.



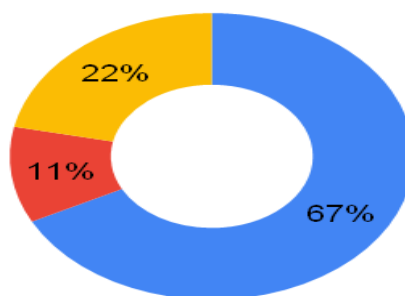
Fonte: Elaborado pelas autoras através dos dados primários coletados.

Na 5ª questão (Juros Compostos) perguntava sobre quanto em dinheiro você vai ter caso tenha R\$100,00 reais em uma conta e o banco aceita adicionar 10% por ano, se você não remover nada do dinheiro após 5 anos você irá ter mais do que R\$150,00 reais, exatamente R\$150,00 reais ou menos do que R\$150,00 reais. A resposta correta seria mais do que R\$150,00 reais. O resultado obtido nesta questão foi que 67% acertaram, 22% responderam errado e 11% não souberam responder. (Gráfico 5)

Gráfico 5 - Dados referente à 5ª questão.

JUROS COMPOSTOS

■ ACERTO ■ NÃO SOUBERAM ■ ERRADO



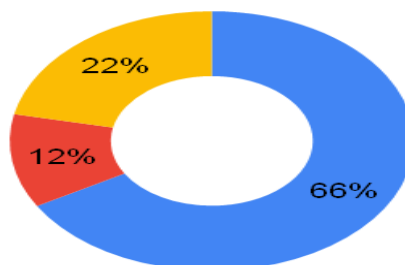
Fonte: Elaborado pelas autoras através dos dados primários coletados.

Foi feita uma média das três questões referentes à Juros, sendo assim obtivemos uma média de 55,3% de acerto, 22% erraram a resposta e 12% não souberam responder, já na Pesquisa da ANBIMA 59% acertaram a resposta e 11% da população não souberam responder. O Gráfico da pesquisa na Universidade Estadual do Paraná pode ser visualizado a seguir. (Gráfico 6)

Gráfico 6 - Dados referente à Média das três questões sobre Juros.

JUROS

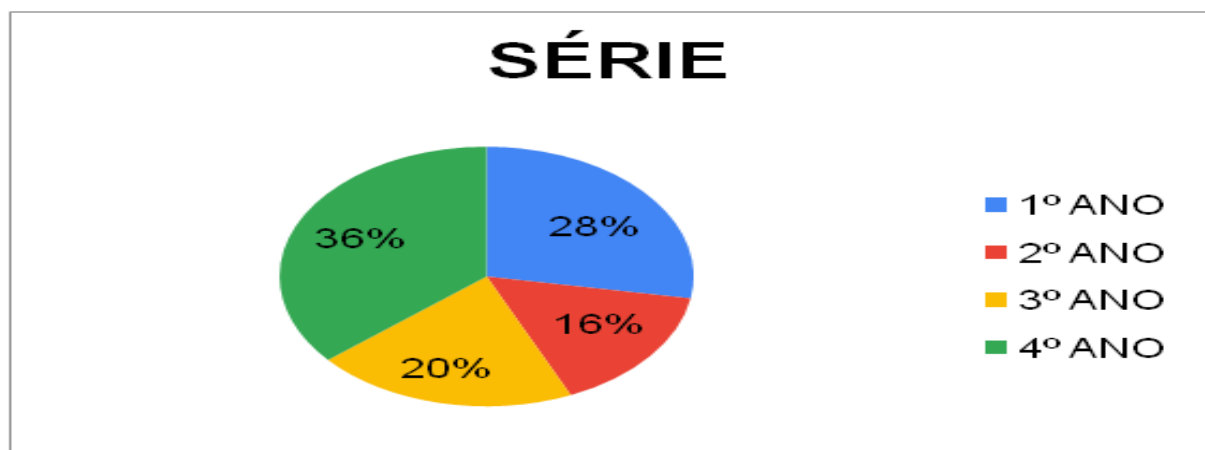
■ ACERTO ■ NÃO SOUBERAM ■ ERRADO



Fonte: Elaborado pelas autoras através dos dados primários coletados.

Da amostra de alunos que obtivemos, 75% dela tem de 17 a 25 anos e 36% deles estão cursando o 4º ano, como podemos ver nos Gráficos 7 e 8.

Gráfico 7 - Percentual da série da amostra de alunos.



Fonte: Elaborado pelas autoras através dos dados primários coletados.

Em algumas questões os nossos resultados foram maiores devido à amostra que obtivemos que foi bem menos do que a pesquisa da ANBIMA e 57,83% estão cursando Administração, causando assim um pouco mais de conhecimento no assunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa era identificar o nível de alfabetização financeira entre os alunos de uma Universidade Pública do Noroeste do Paraná, a partir da adaptação da pesquisa realizada por Klapper *et al.* (2016) e ANBIMA (2021). A partir do referencial teórico elaborado é possível inferir que educação financeira e a alfabetização financeira dos jovens é algo relevante para a tomada de decisão na gestão pessoal do dinheiro. A partir dos dados primários coletados identificou-se que mais da metade dos alunos que participaram pesquisa não são alfabetizados financeiramente. Esse resultado traz um alerta para o futuro pois, quanto menos jovens alfabetizados financeiramente mais adultos endividados e inadimplentes.

Nossa amostra era composta por mais alunos do curso de administração, foi nessa parte da amostra que se obteve o maior número de acertos. Com isso, pode-se inferir que se faz necessário que outros cursos de graduação incluam durante o seu andamento projetos de iniciação a alfabetização financeira. Já que, independente da área de atuação compreender questões relacionadas a juros simples e composto, poupança e diversificação de investimentos é relevante para a vida pessoal do indivíduo.

Como limitação de pesquisa destaca-se o tamanho da amostra em comparação ao tamanho da população. E a prevalência dos alunos do curso de administração como respondentes, considerando que os alunos do curso de administração possuem em sua grade de disciplinas de finanças. Assim, sugerimos como futuras pesquisas aumentar o tamanho da amostra dentro de todos os outros cursos de graduação oferecidos pela universidade pesquisada.



Bem como, compreender os fatores socioeconômicos com os fatores analisados pela pesquisa de Klapper *et al.* (2016) e ANBIMA (2021).

REFERÊNCIAS

GITMAN, Lawrence J. **PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Education 2010.

WEBER, Max. **A ÉTICA PROTESTANTE E O ESPÍRITO DO CAPITALISMO**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

KLAPPER, Leonora; LUSARDI, Annamaria; OUDHEUSDEN, Peter van. **FINANCIAL LITERACY AROUND THE WORLD: INSIGHTS FROM THE STANDARD & POOR'S RATINGS SERVICES GLOBAL FINANCIAL LITERACY SURVEY**. 2015. Disponível em <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Finlit_paper_16_F2_singles.pdf>. Acesso em: 17 jun de 2022.

BTG PACTUAL. **EDUCAÇÃO FINANCEIRA: O que é, Importância, Livros e Dicas**. btgpactual. 2021. Disponível em <[Educação financeira: O que é, Importância, Livros e Dicas \(btgpactualdigital.com\)](https://btgpactualdigital.com)>. Acesso em: 21 de jun de 2022.

SAVOIA, José Roberto Ferreira; SAITO, André Taue; SANTANA, Flávia de Angelis. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração pública**, v. 41, p. 1121-1141, 2007. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rap/a/XhqxBt4Cr9FLctVvzh8gLPb/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 20 de ago de 2022.

NETO, Alfredo Meneghetti et al. **Educação financeira**. Edipucrs, 2014. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kHfxCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=educa%C3%A7%C3%A3o+financeira&ots=06kCnlVpzc&sig=mWH8-DUIrO7nAuLzIq94BfupFvU#v=onepage&q=educa%C3%A7%C3%A3o%20financeira&f=false>>. Acesso em: 20 de ago de 2022.

AMBRÓSIO, Carlos. **RAIO X DO INVESTIDOR BRASILEIRO**. 5ª edição. São Paulo e Rio de Janeiro: ANBIMA, abril de 2022.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amancio; BATAGLIA, Regiane Tardiolle Manfre; SEREIA, Vanderlei José. Educação financeira e decisões de consumo, investimento e poupança: uma análise dos alunos de uma universidade pública do norte do Paraná. **Revista de Administração Unimep**, v. 9, n. 3, p. 61-86, 2011. Disponível em <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/345>>. Acesso em: 20 de ago de 2022.

LUCCI, Cintia Retz et al. A influência da educação financeira nas decisões de consumo e investimento dos indivíduos. **Seminário em Administração**, v. 9, 2006. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/266.pdf>. Acesso em: 20 de ago de 2022.

COSTA, Cristiano Machado; MIRANDA, Cléber José. Educação Financeira e taxa de poupança no Brasil. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 3, p. 57-74, 2013. Disponível em <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/377/440>>. Acesso em 10 de set de 2022.

DE SOUZA, DÉBORA PATRICIA; HORIZONTE, BELO. A importância da educação financeira infantil. 2012. Disponível em <<http://educacaoofinanceira.com.br/wp-content/uploads/2021/11/tcc-a-importancia-da-educacao-financeira-infantil.pdf>> Acesso em 10 de set de 2022.

Exame.invest. Como tomar decisões mais assertivas ao investir?, 2021. Disponível em <<https://exame.com/invest/btg-insights/como-tomar-decisoes-mais-assertivas-ao-investir/>> Acesso em 18 de nov de 2022.

HUSTON, Sandra J. Measuring financial literacy. *Journal of consumer affairs*, v. 44, n. 2, p. 296-316, 2010.

HUNG, Angela; PARKER, Andrew M.; YOONG, Joanne. Defining and measuring financial literacy. 2009.

NORVILITIS, Jill M.; MACLEAN, Michael G. The role of parents in college students' financial behaviors and attitudes. *Journal of economic psychology*, v. 31, n. 1, p. 55-63, 2010.

XIAO, Jing Jian et al. Antecedents and consequences of risky credit behavior among college students: Application and extension of the theory of planned behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 30, n. 2, p. 239-245, 2011.

VITT, Lois A. Consumers' financial decisions and the psychology of values. *Journal of Financial Services Professionals*, 2004.

**ANÁLISE DE INVESTIMENTO EM ENERGIA SOLAR: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO RAMO DE ESTOFADOS NO MUNICÍPIO DE TERRA RICA - PR**

Daniel Brunner Tavares³
Ariane Maria Machado de Oliveira⁴

RESUMO

A energia fotovoltaica é obtida através de fontes limpas e de formas sustentáveis a partir da luz solar. A captação acontece por meio de placas solares. A partir do estudo de caso de uma empresa de estofados, foi analisado um projeto de investimento em produção de energia solar. A análise econômica do investimento foi realizada a partir dos indicadores de Valor Presente Líquido, Payback e Taxa Interna de Retorno. Constatou-se que, além do ganho em termos de valor social relacionados com a sustentabilidade, o projeto se mostrou viável ao apresentar um $VPL > 1$ e uma TIR de 18%, considerando uma taxa mínima de atratividade de 10%. O trabalho contribui com o meio acadêmico à medida que apresenta um investimento em energia sustentável com retorno positivo, se apresentando como uma alternativa interessante para para outras organizações e outros estudos.

Palavras-chave: Energia fotovoltaica, viabilidade de investimento, energia solar.

1 INTRODUÇÃO

As organizações possuem diversas possibilidades de investimentos e com inúmeras áreas de aplicação. Investimentos que podem servir como ferramentas para os administradores para obter resultados, diminuir custos, desenvolver-se tecnologicamente e outras possibilidades. Tecnologias de energia sustentáveis e renováveis, estão chamando a atenção cada vez mais do setor da administração de empresas, pois o mesmo possibilita adquirir vantagens econômicas, sociais e ecológicas.

A tecnologia de captação de energia fotovoltaica é considerada uma das melhores formas de conseguir reduzir custos a médio/longo prazo. Produzida através de luz solar, possui grande importância na atualidade, fazendo com que seja uma ótima opção de investimento para administradores. Entretanto o investidor deverá estar ciente que o custo inicial do projeto pode ser de valor significativo dependendo do gasto com energia elétrica dentro de sua empresa.

³ Graduando do curso de Administração da Unespar - Campus Paranavaí. E-mail: danielbrunnertavares@gmail.com

⁴ Professora Doutora do colegiado de Administração da Unespar.. E-mail: ariane_maria@hotmail.com



No âmbito ambiental, a energia fotovoltaica tem grande importância, pois a mesma é gerada a partir de fontes renováveis que não agredem o meio ambiente. O único defeito a ser analisado e que também poderá ser corrigido através de algum plano arquitetônico, é a poluição visual que as placas solares poderão gerar, ou seja, um plano que oculte o máximo possível sua percepção, levará a índices mínimos de poluição visual.

É perceptível também que o custo para a implantação desta tecnologia, inicialmente muito cara, está diminuindo significativamente. A alta demanda pelo produto, o aumento da oferta com a disseminação da ampla concorrência e o desenvolvimento de novas tecnologias, têm viabilizado preços menores se comparado a alguns anos anteriores.

Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a viabilidade econômica da implantação de um sistema de painéis geradores de energia fotovoltaica por parte de uma empresa de estofados para decoração e para casa, localizada no município de Terra Rica – PR.

Para tal, será apresentado no presente artigo, um breve histórico do uso de energia fotovoltaica, considerando em especial o impacto do investimento em termos de sustentabilidade e cuidado com o meio ambiente. Posterior a isso, abordaremos o conceito de alguns indicadores econômicos como Valor Presente Líquido – VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR e Payback simples, na tentativa de identificar se o projeto é economicamente viável e em quanto tempo ocorrerá o retorno do investimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FONTES ENERGÉTICAS

Desde os primórdios, quando o homem descobriu o fogo e começou a utilizar sua energia para cocção de alimentos e outros fins, esta energia tem sido obtida através de atividades extrativistas, aproveitando-se assim dos recursos da natureza (CARDOSO, 2016, p.3).

Durante muito tempo a principal fonte de energia foi o carvão mineral, porém com o passar do tempo e com a chegada da eletricidade no início do século XIX este cenário começou a mudar. A partir disso, a energia elétrica ganhou espaço e passou a ser a principal fonte energética consumida pela sociedade.

Juntamente com o progresso vieram também o crescimento populacional e o desenvolvimento dos países, o que acabou demandando do aumento da produção de energia elétrica, e passou a ser um desafio aos grandes centros de produção e consumo. No entanto, apesar do desafio, conseguiu-se aumentar a produção de energia elétrica. Porém, começou-se a perceber os impactos ambientais que essa produção trazia, pois verificou-se que a maioria das fontes utilizadas na produção de energia elétrica tinham reservas finitas, contribuindo com a degradação ambiental.



Aliado a isso, soma-se a questão da emissão de gases do efeito estufa e do aquecimento global, o que fez com que se buscasse soluções para minimizar todos esses impactos no meio ambiente. No final do século XX foram implantadas legislações ambientais em diversos países e passou-se a buscar fontes energéticas sustentáveis visando atender a demanda crescente de energia no âmbito mundial.

A substituição do sistema de energia fóssil por novas estratégias econômica e ambientalmente sustentáveis continua crescendo, especialmente com fontes de energia tradicionais mais caras. Várias agências governamentais e grupos de trabalhos têm planejado diminuir, em curto prazo, o consumo de combustível fóssil substituindo por energia renovável (BUSH, 2007, p.2).

As fontes de energia se dividem em renováveis (hídrica, solar, eólica) e não renováveis (combustíveis fósseis e energia nuclear). O mundo utiliza predominantemente fontes não renováveis, especialmente de petróleo e carvão mineral, para suprir a demanda da população. Porém, os combustíveis fósseis usados como fonte de energia não renovável são prejudiciais à sustentabilidade do mundo, causando problemas climáticos além do risco de ser esgotado (SILVA, CARMO, 2017).

Diante disso, muitas alternativas de fontes energéticas têm surgido nos últimos anos, aqui destaca-se uma especial, a energia fotovoltaica, pois de acordo com Deotti (2017, p.26) a energia solar é considerada uma fonte de energia limpa e inesgotável em escala de tempo humana, sendo possível afirmar que a energia solar é uma das mais democráticas dentre todas as fontes, pois, salvo as devidas proporções, ela se encontra disponível para todos sem qualquer custo de obtenção associado. (DEOTTI, 2018)

Além disso, a energia proveniente da luz solar tem potencial para suprir diversas vezes toda a demanda de energia do planeta. A conversão da luz do Sol em eletricidade pode ocorrer pelo emprego de concentradores solares em usinas termoeletricas ou pelo uso de painéis solares fotovoltaicos que geram eletricidade diretamente a partir da conversão da radiação luminosa proveniente do Sol (ANEEL, 2008).

A crescente demanda por energia na atualidade tem levado os governos de vários países a buscar alternativas energéticas para a geração de energia elétrica. A procura por tal tecnologia e o aumento das empresas produtoras dos módulos fotovoltaicos possibilitam sua utilização em locais de difícil atendimento da rede elétrica convencional.

Em razão disso, o uso da energia fotovoltaica tem despertado o interesse e ganhado espaço no mercado de energia, passando a ser considerada uma boa alternativa para a diversificação da matriz energética mundial e consequentemente reduzir a dependência dos combustíveis fósseis. Sendo assim, os investimentos e incentivos do setor público e do setor privado de diversos países na produção de energia utilizando a energia solar têm aumentado consideravelmente nos últimos anos.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA ENERGIA FOTOVOLTAICA

As observações iniciais a respeito da obtenção de energia elétrica diretamente da radiação solar, o denominado efeito voltaico, aconteceu na primeira metade do século XIX, na França, pelo físico Edmond Becquerel (1839) que estudava o espectro solar, magnetismo, eletricidade e, além disso, óptica. Ele descobriu o efeito fotovoltaico por meio de um experimento onde foram usados brometo e cloreto de prata, onde ele criou uma camada em torno de eletrodos de platina, que quando expostos à luz do sol, produziam voltagem e corrente elétrica.

Em 1877 W. G. Adams e R. E. Day foram um pouco além, utilizando o selênio, criaram o primeiro dispositivo sólido de produção de eletricidade por exposição à luz, pois o selênio não só auxiliava na passagem de corrente, como também a enviava significativamente. Em 1883 Charles Fritts um inventor estadunidense criou a primeira célula fotovoltaica utilizando selênio revestido com ouro, no entanto, apesar da importância da invenção, o painel gerava corrente contínua e constante para conversão elétrica máxima de apenas 1% e seu custo era alto.

Porém a observação Becquerel (1839), a criação de W.G. Adams e R. E. Day (1877) e Fritts (1883) não bastavam para explicar o fenômeno, então no início do século XX, Albert Einstein conseguiu formular uma teoria de forma simples e objetiva, conquistou o prêmio Nobel de física pela relevância de sua conclusão, mas por razões políticas alemãs só lhe renderiam anos mais tarde, em 1921 (ANEEL, 2013, p. 2).

No ano de 1905, o mundialmente conhecido físico alemão Albert Einstein, aprimorou os conceitos de experimento de Heinrich Hertz, o efeito hertz que trata da emissão de elétrons através de algum material metálico, geralmente. Por isso, Einstein recebeu o Nobel de Física de 1922. Os estudos foram avançando durante o fim do século 19 até a metade do século 20 e diversos físicos como Lange, Grondahl e Schottkl, Ohl, Billing e Plessnar e Shockely, contribuíram direta e indiretamente para o desenvolvimento da tecnologia fotovoltaica (FADIGAS, 2012).

Em 1954 foi desenvolvida uma fotocélula de silício com as características semelhantes às encontradas hoje com eficiência de 6%, em 1955 foi produzido o primeiro módulo fotovoltaico, pela Bell Laboratories com o objetivo de ser utilizado no setor de telecomunicações. No entanto, perceberam que o custo das células solares era alto, sendo que a sua utilização só podia ser economicamente competitiva em 25 aplicações muito especiais, como, por exemplo, para produzir eletricidade no espaço, segundo Wolf (1960, apud VALLÊRA; BRITO 2006, p.12).

Na década de 1970, com o uso de módulos voltaicos em Terra, este novo paradigma proporcionou a padronização do produto e o crescimento do mercado competitivo, fazendo com que diminuíssem os custos de produção. No início da década de 1970 havia duas empresas que vendiam módulos e em 1978 este número aumentou para vinte empresas (GREEN, 2005).

De acordo com Peruzzo (2022), em 1998, a produção mundial de células fotovoltaicas atingiu a marca de 150 MWp, sendo o silício quase absoluto dentre os materiais utilizados. O grande salto no desenvolvimento do mercado fotovoltaico resultou do rápido aumento da produção chinesa. No final do século XX, em 1999, a geração de energia solar no mundo somava 1.000



MW, no ano de 2000, foram constituídos os primeiros sistemas on-grid, com isso, a produção mundial passou a somar, por ano 4.200 MWp e algum tempo depois, em 2006, as células de polisilício alcançaram 40% de eficiência. .(PORTAL SOLAR, 2020)

O Portal Solar (2020) destaca também que em 2011, as fábricas solares chinesas se expandiram de forma rápida, tornando os custos de fabricação mais acessíveis, com menos de US\$1.25 por watt a cada módulo fotovoltaico de silício produzido.

No Brasil, o mercado de energia solar distribuída começou de fato em 2012, sendo regulamentada a partir da Resolução Normativa 482 de 2012, que criou as regras da geração distribuída e é considerada como um marco legal da energia solar. Foi a partir dessa resolução que a geração da energia solar passou a tornar-se viável para os brasileiros, que desde então podem conectar o sistema à rede de distribuição e gerar créditos solares a partir do excedente de energia. Esses créditos são compensados e podem reduzir o valor das tarifas de energia elétrica em até 95%.

Em 2019, o mercado de energia solar no Brasil cresceu mais de 212%, alcançando a marca de 2,4 GW instalados. Segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), foram instalados mais de 110 mil sistemas fotovoltaicos de mini e microgeração, correspondendo a R\$ 4,8 bilhões e 15 mil profissionais trabalhando na área.

De acordo com ANEEL (2022), o Brasil foi o 4º país no mundo que mais acrescentou capacidade solar fotovoltaica em 2021, tendo ultrapassado no início do ano de 2022 a marca de 10 gigawatts (GW) de potência instalada em micro e mini geração distribuída de energia elétrica, aquela que é gerada pelos próprios consumidores, sendo a fonte mais utilizada a solar fotovoltaica, com 910,6 mil micro e mini usinas e cerca de 9,9 gigawatts (GW) de potência instalada (99% do total). Trata-se de um quantitativo suficiente para abastecer aproximadamente 5 milhões de unidades residenciais brasileiras, ou seja, para atender quase 20 milhões de pessoas segundo a ANEEL (2022).

Além disso, outros aspectos contribuíram para a maior utilização de energia fotovoltaica no Brasil, como, por exemplo, a crise hídrica, que encareceu o preço da energia, as linhas de financiamento de energia solar, com prazos de pagamento prolongados e juros mais baixos, além da diminuição do custo para aquisição de painéis solares.

2.3 ENERGIA FOTOVOLTAICA E A SUSTENTABILIDADE

Quando se fala em geração de energia há uma preocupação com a questão da sustentabilidade, porque hoje a maior parte da energia que o mundo consome, tem origem nos combustíveis fósseis, o que é uma grande preocupação em relação às consequências ambientais, visto que a queima dos mesmos acaba gerando poluentes e trazendo diversas mudanças no clima (BERNDES, et al. 2003).

Países como a China e os Estados Unidos trilharam seu caminho como potências mundiais emitindo grandes quantidades de poluentes na atmosfera que trouxeram malefícios como queda

na qualidade do ar, potencialização do efeito estufa, desmatamento e exploração desenfreada de recursos naturais o que trouxe vários impactos ambientais.

A Resolução 001/86 do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA) define impacto ambiental como qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam a saúde, a segurança e o bem-estar da população, as atividades sociais e econômicas, a biota, as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e a qualidade dos recursos ambientais (CONAMA, 1986).

Uma alternativa para diminuir os impactos ambientais provenientes da utilização de energias não sustentáveis é o uso da energia fotovoltaica, pois a mesma é considerada como sustentável. Já que a natureza possui um grande potencial de estar produzindo essa forma específica de energia, de maneira muito mais abundante do que as pessoas a consomem, então ela pode ser descrita como sendo sustentável.

A energia solar é renovável e gera pouquíssimos impactos em relação a outras fontes de energia, como a hídrica, que hoje é de onde vem a maior parte da energia elétrica gerada no Brasil. No entanto, sabe-se que os reservatórios estão se esgotando e que as energias não renováveis além de causar danos ao meio ambiente são finitas as condições de contorno para reverter esta situação, podemos citar a diminuição das chuvas como uma atual consequência do esvaziamento das reservas de água no Brasil, é visível a necessidade de uma energia renovável e mais sustentável (BOREALLED, 2019)

Uma opção é a energia solar, que é uma fonte limpa, inesgotável e econômica de geração de energia que pode ser implementada no mundo todo, dentro das características de cada país, e não emite poluentes na geração de eletricidade. Além disso, não exige grandes obras, reduz as perdas na transmissão de energia e requer muito pouca manutenção.

Os sistemas são totalmente ecológicos e não produzem nenhum tipo de resíduo. A radiação solar é interminável e o silício, o principal componente dos painéis, é um dos elementos mais abundantes do planeta, é interessante saber que o silício compõe a maioria das rochas formadoras da crosta terrestre, com 28% de sua massa. É, ainda, o segundo elemento químico mais abundante da superfície da Terra, ficando atrás apenas do oxigênio (NERIS, 2021, p.1).

Na geração solar distribuída, os painéis solares são instalados na própria unidade consumidora ou em pontos próximos. Na centralizada, grandes usinas produzem a energia, que é enviada aos centros urbanos por redes de transmissão e entregue aos consumidores por meio das distribuidoras de energia. A geração de energia solar distribuída é importante tanto a nível ambiental como econômico e operacional, pois diversifica a matriz energética e aproveita um recurso limpo e ilimitado.

Os painéis solares possuem uma taxa de degradação, ou seja, sua capacidade de produção irá decaindo com o passar de sua utilização. Sua média anual de perda de efetividade pode variar



de 0,5 a 3% por ano. Em média sua vida útil é avaliada em 25 anos de produção, acumulando aproximadamente 80% de efetividade total de produção (IMPERIOSOLAR, 2020).

2.4 INDICADORES PARA A ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

As decisões de investimento a longo prazo, devem ser fundamentadas na aplicação de métodos de avaliação econômico-financeira e para ser acatado, é preciso que ofereça um retorno mínimo definido pela organização, consequentemente aceitar ou não, está relacionado a atender critérios mínimos de retorno estabelecidos (CARMO, 2019, p.18).

Quando se implanta painéis fotovoltaicos além do enorme benefício ambiental há também a questão econômica, que pode ser avaliada por meio dos indicadores de viabilidade como: payback, valor presente líquido (VPL) e a Taxa interna de retorno (TIR).

O payback pode ser definido como o intervalo de tempo necessário para conseguir obter o retorno de determinado investimento aplicado em alguma ação (MIRANDA, 2014). Esse método faz uma análise geral, no entanto, é bastante limitado pois não considera os riscos, financiamentos ou correção monetária.

O Valor Presente Líquido (VPL), também conhecido por alguns autores como apenas Valor Presente (Present Value), é um conceito matemático que indica o valor atual de capitais futuros, descontados a uma determinada taxa de juros compostos, no seu respectivo prazo (WERNKE, 2000). De acordo com Motta & Calôba (2002) o VPL é a soma algébrica de fluxos de caixa descontados para o instante presente, a uma taxa de juros denominada “i”.

Basicamente, o VPL possui como premissa de que se este se apresentar maior que 0 (zero) apresenta-se como um bom investimento, mas tudo que se sabe neste ponto é de que a rentabilidade futura que este proporcionará deverá superar os investimentos, o que indica que o projeto merece continuar sendo analisado através de outras metodologias existentes, para assim ser tomada em definitivo a decisão de se aplicar o investimento em determinado projeto.

A equação para realizar o cálculo do valor presente líquido é:

$$VPL = \sum_{n=1}^j \frac{FC_n}{(1+i)^n} - FC_0$$

VPL = Valor presente líquido

FC_n = Fluxos de caixa referente a cada ano no horizonte de planejamento;

FC_0 = Investimento inicial;

n = períodos do horizonte de planejamento.

i = taxa de desconto

Segundo Brom e Balian (2007) a taxa interna de retorno (TIR) é a taxa em que, empregada como a taxa de desconto no cálculo do VPL faz com que seu valor fique igual a zero. Em outras



palavras, a taxa interna de retorno representa a média periódica de retorno de um projeto que possa repor, de forma integral e exata, o investimento realizado.

Para um projeto de investimento ser considerado viável, segundo cálculo do TIR, a partir do conhecimento dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão e os valores investidos, que a taxa interna de retorno obtida precisa ser superior ao retorno exigido (ASSAF e LIMA, 2014). A formulação deste método pode ser representada, supondo atualização de todos os movimentos de caixa para o momento zero, da seguinte forma:

$$FC_0 = \sum_{n=1}^t \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

FC_n = Fluxos de caixa referente a cada ano no horizonte de planejamento;

FC_0 = Investimento inicial;

i = taxa interna de retorno

n = períodos do horizonte de planejamento.

Desta forma, os indicadores acima serão utilizados para que se possa avaliar a viabilidade do investimento e seu prazo de retorno, indicando assim se a organização tomou uma boa decisão ao optar pelo investimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza básica, envolvendo um estudo de caso com objetivos descritivos. Por meio da análise de dados e informações sobre o histórico de uso de energia, e analisando o plano de financiamento realizado, busca-se identificar qual será o período de retorno do investimento e identificar os resultados atuais da produção de energia limpa. Sobre os procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental, e para realizar a análise dos cálculos matemáticos, utilizou-se o software Microsoft Excel.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiramente foi feito um levantamento de documentos e informações com o departamento financeiro da organização. Em seguida, por meio do levantamento de dados relacionados ao financiamento e a capacidade de geração de energia, foi possível calcular os principais indicadores de viabilidade: payback, Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa interna de retorno (TIR) do investimento.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa que será o objeto de estudo de caso é a “K Estofados”, localizada no município de Terra Rica, Paraná. A empresa é focada no desenvolvimento e produção de estofados no ramo decorativo e residencial. Fundada no ano de 1999, a empresa está ativa atualmente, contando com mais de 100 funcionários em seu quadro funcional. A K Estofados possui a missão de “Criar momentos de união por meio de soluções personalizadas, encantando clientes com produtos de qualidade, conforto e design.”

Para a produção dos estofados, a “K Estofados” possui um espaço de 5.000 m² de área territorial e 1000 m² de área industrial. Sua estrutura industrial conta com diversos tipos e quantidades de máquinas e equipamentos elétricos, o que gerava uma despesa média de R\$10.404,17 nos 12 meses anteriores à implantação dos painéis de energia solar, conforme tabela abaixo.

Tabela 1 - Gastos com energia no último ano antes da instalação dos painéis

Data	Valor da despesa
24/11/2020	9.711,95
04/12/2020	9.403,65
13/01/2021	9.107,88
18/02/2021	9.123,79
09/03/2021	9.251,03
07/04/2021	9.957,76
12/05/2021	8.006,83
07/06/2021	8.046,5
13/07/2021	8.234,77
11/08/2021	9.600,80
08/09/2021	10.568,64
05/10/2021	12.816,76
02/11/2021	11.019,63
TOTAL	R\$ 124.849,99

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Considerando o alto gasto com energia elétrica da fábrica, os gestores começaram a analisar a possibilidade de implantação de um sistema de geração de energia fotovoltaica, visando a



redução de custos a longo prazo e um melhor posicionamento com relação à responsabilidade social e à sustentabilidade.

4.2 ANÁLISE ECONÔMICA DO INVESTIMENTO

No ano de 2021, os proprietários da empresa se reuniram, para avaliar possíveis investimentos que poderiam ser realizados, para que a empresa passasse também a praticar de forma mais efetiva a responsabilidade social e o crescimento sustentável. Dentre as várias pautas, optou-se pelo investimento na instalação de placas solares para a geração de energia fotovoltaica, servindo também como estacionamento para os funcionários.

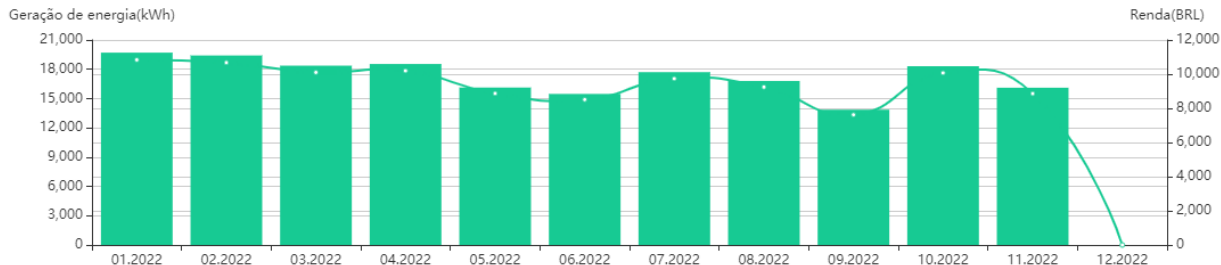
Imagem 1 - Painéis solares instalados na fábrica



Fonte: O autor (2022)

O sistema de geração instalado tem capacidade de gerar 104 kW por hora. Entre os meses de novembro de 2021 e novembro de 2022, o sistema produziu em média 16.347 kW por mês, gerando uma renda média de R\$ 9.830,86. O gráfico abaixo apresenta dados sobre a geração de energia e a renda gerada entre os meses de janeiro e novembro de 2022.

Gráfico 1 - Geração e energia e receita do sistema fotovoltaico da empresa “K Estofados”



Fonte: Sistema interno Goodwesems (2022)

Como qualquer outra forma de investimento, quando a empresa opta por instalar um sistema fotovoltaico, estará tomando uma decisão financeira visando os benefícios da redução dos custos de energia elétrica além de visar a sustentabilidade e a imagem da empresa. Para a concretização do projeto, a empresa buscou uma linha de financiamento junto à uma cooperativa de crédito. O valor do crédito requerido foi de R\$ 608.562,00, a ser pago em 72 parcelas mensais, incidindo um Custo Efetivo Total de 7,62% ao ano, atrelados a taxa SELIC. Portanto, o valor total do investimento a ser considerado foi de R\$ 762.740,83.

Para o cálculo do VPL, da TIR e do Payback, considerou-se uma taxa mínima de atratividade de 10%. Partiu-se então do levantamento da capacidade média de geração de energia dos painéis, bem como da receita estimada gerada nos 25 anos de vida útil das placas. Considerou-se para efeitos de cálculo de receita gerada, o valor médio de R\$ 0,55 por KWh, com um índice de inflação médio de 6% ao ano. Foi considerada uma taxa média de atratividade de 10% ao ano, para cálculo do valor presente.

Foi necessário também considerar uma estimativa de decaimento da geração de energia, natural dos painéis solares. Para o primeiro ano foi considerado um decaimento de 3% e para os demais anos, 0,7%. Para as despesas anuais estimadas com a manutenção dos painéis, foi utilizado o valor de 10% sobre as receitas anuais.

A Tabela 2 a seguir, apresenta as informações levantadas para o cálculo dos indicadores econômicos de viabilidade. O valor da energia produzida foi considerado com base nos dados levantados nos últimos 12 meses de geração de energia, considerando o decaimento de 3% no primeiro ano e 0,7% nos anos seguintes. A tarifa elétrica considerada foi extraída do próprio sistema de monitoramento dos painéis, que informa a receita mensal gerada de energia. Com esses dados foi possível calcular a estimativa de receita anual gerada em reais, para os próximos 25 anos, que é o tempo médio de vida útil dos painéis. Para o custo de manutenção, foi aplicada uma taxa de 10% ao ano. Por meio do resultado líquido obtido, foi possível calcular o Valor Presente e o Fluxo de caixa descontado.

Tabela 2 – Análise da viabilidade econômica do projeto

Ano	Energia produzida KWh	Tarifa elétrica KWh	Estimativa de Receita anual gerada	Custo de manutenção	Resultado Líquido	Valor Presente	Fluxo de caixa descontado
-----	-----------------------	---------------------	------------------------------------	---------------------	-------------------	----------------	---------------------------



0							-R\$ 762.740,83
1	200.000	0,55	R\$ 110.000,00	R\$ 5.500,00	R\$ 104.500,00	R\$ 95.000,00	-R\$ 667.740,83
2	194.000	0,58	R\$ 113.102,00	R\$ 5.655,10	R\$ 107.446,90	R\$ 88.799,09	-R\$ 578.941,74
3	192.642	0,62	R\$ 119.048,90	R\$ 5.952,45	R\$ 113.096,46	R\$ 84.971,04	-R\$ 493.970,70
4	191.294	0,66	R\$ 125.308,49	R\$ 6.265,42	R\$ 119.043,07	R\$ 81.308,02	-R\$ 412.662,68
5	189.954	0,69	R\$ 131.897,22	R\$ 6.594,86	R\$ 125.302,35	R\$ 77.802,90	-R\$ 334.859,77
6	188.625	0,74	R\$ 138.832,37	R\$ 6.941,62	R\$ 131.890,75	R\$ 74.448,89	-R\$ 260.410,88
7	187.304	0,78	R\$ 146.132,18	R\$ 7.306,61	R\$ 138.825,57	R\$ 71.239,47	-R\$ 189.171,42
8	185.993	0,83	R\$ 153.815,81	R\$ 7.690,79	R\$ 146.125,02	R\$ 68.168,40	-R\$ 121.003,02
9	184.691	0,88	R\$ 161.903,44	R\$ 8.095,17	R\$ 153.808,27	R\$ 65.229,72	-R\$ 55.773,30
10	183.398	0,93	R\$ 170.416,32	R\$ 8.520,82	R\$ 161.895,51	R\$ 62.417,73	R\$ 6.644,43
11	182.115	0,98	R\$ 179.376,82	R\$ 8.968,84	R\$ 170.407,97	R\$ 59.726,96	R\$ 66.371,39
12	180.840	1,04	R\$ 188.808,45	R\$ 9.440,42	R\$ 179.368,03	R\$ 57.152,18	R\$ 123.523,57
13	179.574	1,11	R\$ 198.736,00	R\$ 9.936,80	R\$ 188.799,20	R\$ 54.688,40	R\$ 178.211,97
14	178.317	1,17	R\$ 209.185,53	R\$ 10.459,28	R\$ 198.726,26	R\$ 52.330,83	R\$ 230.542,80
15	177.069	1,24	R\$ 220.184,51	R\$ 11.009,23	R\$ 209.175,28	R\$ 50.074,90	R\$ 280.617,70
16	175.829	1,32	R\$ 231.761,81	R\$ 11.588,09	R\$ 220.173,72	R\$ 47.916,22	R\$ 328.533,92
17	174.598	1,40	R\$ 243.947,85	R\$ 12.197,39	R\$ 231.750,46	R\$ 45.850,59	R\$ 374.384,51
18	173.376	1,48	R\$ 256.774,63	R\$ 12.838,73	R\$ 243.935,89	R\$ 43.874,01	R\$ 418.258,53
19	172.163	1,57	R\$ 270.275,84	R\$ 13.513,79	R\$ 256.762,04	R\$ 41.982,65	R\$ 460.241,17
20	170.958	1,66	R\$ 284.486,94	R\$ 14.224,35	R\$ 270.262,59	R\$ 40.172,81	R\$ 500.413,99
21	169.761	1,76	R\$ 299.445,26	R\$ 14.972,26	R\$ 284.473,00	R\$ 38.441,00	R\$ 538.854,98
22	168.572	1,87	R\$ 315.190,09	R\$ 15.759,50	R\$ 299.430,59	R\$ 36.783,84	R\$ 575.638,83
23	167.392	1,98	R\$ 331.762,79	R\$ 16.588,14	R\$ 315.174,65	R\$ 35.198,12	R\$ 610.836,95
24	166.221	2,10	R\$ 349.206,88	R\$ 17.460,34	R\$ 331.746,53	R\$ 33.680,77	R\$ 644.517,72
25	165.057	2,23	R\$ 367.568,17	R\$ 18.378,41	R\$ 349.189,77	R\$ 32.228,82	R\$ 676.746,53

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os resultados apontam que o Payback simples se encontra entre 9 e 10 anos, momento em que o investimento será pago e começará a gerar resultados positivos. O valor presente líquido encontrado foi de R\$ 676.746,53 com uma taxa interna de retorno de 18%, indicando que o investimento é economicamente viável, considerando uma taxa mínima de atratividade de 10%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o processo de análise dos resultados, verificamos que o investimento da captação de energia fotovoltaica pode ser implantado em qualquer porte de indústria ou comércio. Cálculos de viabilidade econômica quanto ao serviço instalado e a visão de futuro, poderão agregar para a decisão do investimento. Entretanto, cada cenário deve ser levado em consideração, ou seja,



deverá ocorrer um dimensionamento adequado por empresas já capacitadas e que atuam no mercado, indicando métodos de aplicação e projetando sua taxa de retorno.

Por se tratar de um investimento cujo retorno somente ocorre a partir de alguns anos, classificamos o mesmo como de longo prazo, devendo-se levar em consideração a vida útil dos equipamentos que foram instalados. Ou seja, com o decorrer do tempo o investimento irá se pagar, e conforme constatado na presente pesquisa, trará resultados positivos após determinado período de tempo.

O uso da criatividade pode ser levado em consideração nesse estudo, pois a iniciativa de utilizar as placas solares e deixar a disposição um estacionamento exclusivo para funcionários, agregou significativamente sobre a visão e valores da empresa. Assim, a ideia de propor melhorias para seus funcionários deve também ser considerada como uma ação positiva, buscando aproveitar as características das placas solares, como foi o caso da mesma que se tornou cobertura para o estacionamento.

Outro aspecto que fica visível nesta análise, é que toda a tecnologia que engloba o desenvolvimento sustentável, contribui para as gerações futuras que irão existir. O fato de utilizar uma fonte de energia inesgotável e ilimitada, que não traga malefícios para a natureza, é um grande ponto que deve ser considerado, ou seja, além de economizar energia fornecida por hidrelétricas, é notório que a economia e preservação de recursos do meio ambiente contribuem com a sustentabilidade do planeta.

Por fim, conclui-se que o investimento em tecnologia de captação fotovoltaica apresentou-se viável para esta organização, levando em consideração os indicadores de viabilidade econômica utilizados. O trabalho contribui com o meio acadêmico e com a sociedade, à medida que apresenta resultados positivos de um investimento em energia limpa. Fica a sugestão para futuros estudos que considerem o nível de radiação solar na região analisada e o impacto da redução de custos causados na empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ANEEL. **Atlas de Energia Elétrica do Brasil**. Brasília, p. 236. 2008.

ADAMS, W.G., DAY, R. E. **The action of light on selenium**. Londres: Royal Society, 1877.

ASSAF NETO, ALEXANDRE. FABIANO GUAUSTI LIMA. **Curso de administração financeira**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNDES, G.; HOOGWIK, M.; VAN DEN BROEK, R. **The contribution of biomass in the future global energy supply: a review of 17 studies**. Biomass and Bioenergy, Oxford, v. 25, p. 1- 28, 2003.



BOREALLED. **Fontes não renováveis energia impactos meio ambiente.** Disponível em: <https://www.borealled.com.br/fontes-nao-renovaveisenergia-impactos-meio-ambiente> Acesso em: 14 nov. 2022.

BROM, L.G.; BALIAN, J.E.A. **Análise de Investimentos e Capital de Giro: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

BUSH, G. W. **State of the Union Address.** 23 de Janeiro de 2007. <https://www.whitehouse.gov/stateoftheunion/2007/initiatives/sotu2007.pdf>

CARMO, Igor F. **ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DA ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE MOTORES WEG EM RONDONÓPOLIS-MT.** Disponível em: https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1469/1/TCC_2019_Igor%20Felipe%20do%20Carmo.pdf. Acesso em: 14 nov. 2022.

CONAMA - **Conselho Nacional do Meio Ambiente**, 1986. Resolução nº 001, 23 de Janeiro de 1986. Ministério do Meio Ambiente, 1986.

DEOTTI, Flávio V. **ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONOMICA DE UM SISTEMA DE MICROGERAÇÃO SOLAR FOTOVOLTAICA RESIDENCIAL COM AUTOCONSUMO REMOTO.** Disponível em: <https://anaiscbens.emnuvens.com.br/cbens/article/view/533/533>. Acesso em: 15 Novembro 2022

FADIGAS, Eliane A. F. A. **Energia Solar Fotovoltaica: Fundamentos, Conversão e Viabilidade Técnico-Econômica.** São Paulo, 2012. GEPEA – Grupo de Energia Escola Politécnica Universidade de São Paulo. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/56337/mod_resource/content/2/Apostila_solar.pdf

GREEN, M. A. **Silicon photovoltaic modules: a brief history of the First 50 years.** Progress in Photovoltaics: Research and Applications, v.13, n.5, 2005.

IMPERIOSOLAR. **Por que os painéis solares se degradam?** Imperio Solar, 2020. Disponível em: [https://imperiosolar.com.br/por-que-os-paineis-solares-se-degradam/#:~:text=Em%20m%C3%A9dia%2C%20um%20painel%20solar,longo%20de%20sua%20vida%20%C3%BAtil>.](https://imperiosolar.com.br/por-que-os-paineis-solares-se-degradam/#:~:text=Em%20m%C3%A9dia%2C%20um%20painel%20solar,longo%20de%20sua%20vida%20%C3%BAtil>.>) Acesso em 15 novembro 2022.

MIRANDA, Arthur. **Análise de viabilidade econômica de um sistema fotovoltaico conectado à Rede.** (Projeto de Graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014.

MOTTA, Régis; CALÔBA, Guilherme. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais.** São Paulo: Atlas, 2002.



NERIS, Alessandra. **Energia solar:** autossuficiência, segurança, economia e sustentabilidade. Disponível em: <https://www.aldo.com.br/blog/economia-e-sustentabilidade/> Acesso em: 14 nov. 2022.

PERUZZO, Ezequias S. A **história da energia solar fotovoltaica**. Disponível em: <https://blog.solarinove.com.br/a-historia-da-energia-solar-fotovoltaica/> Acesso em: 14 nov. 2022.

PORTALSOLAR. **Dados do mercado de energia solar no Brasil**. Portal Solar, 2022. Disponível em: <<https://www.portalsolar.com.br/mercado-de-energia-solar-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 Novembro 2022.

PORTALSOLAR. **História e origem da Energia Solar**. Portal Solar, 2022. Disponível em: <<https://www.portalsolar.com.br/historia-e-origem-da-energia-solar>>. Acesso em: 15 Novembro 2022.

SILVA, R. G.; CARMO, M. J. do,. **Energia Solar Fotovoltaica:** uma proposta para melhoria da gestão energética. InterSciencePlace, v. 12, n. 2, 2017. Disponível em: <http://www.interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/649/403>. Acesso em 14 nov. 2022.

VALLÊRA, A. M.; BRITO, M. C. Meio século de história fotovoltaica. **Gazeta da física**, v. 29, 2006.

**ASSÉDIO ELEITORAL NO CONTEXTO DE 2022: UMA ANÁLISE DAS
ESTRATÉGIAS DO “CELULAR NO SUTIÁ” À “DEMISSÃO SEM DÓ”**

Jaqueline Navarro Gomes da Silva⁵
Luiz Eduardo Pereira Batista⁶

RESUMO

Este trabalho aborda sobre o tema assédio eleitoral que ainda é pouco discutido na academia, porém esse crime tem sido cometido com bastante frequência dentro das empresas no período eleitoral. Este artigo tem como objetivo compreender de que forma se constitui o assédio eleitoral. Empregamos uma abordagem qualitativa, cuja coleta se deu em sites de notícias dos áudios produzidos e compartilhados pelos próprios empresários, submetidos à análise qualitativa. Como resultado, encontramos estratégias desses empresários para a interferência na votação de seus funcionários em duas dimensões: (i) mensagens de empregador para empregador e (ii) mensagens de empregador para empregado. Em ambos os casos, ressalta-se a dominação entre os empregadores como grupo de dominadores e os empregados como grupo dos dominados.

Palavras-chave: Assédio. Assédio moral. Assédio eleitoral. Dominação. Política.

1. INTRODUÇÃO

⁵ Graduanda em Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranavaí – E-mail: Jaquelinenavarrog100@gmail.com.

⁶ Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Paraná – Professor no Curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranavaí – E-mail: luizeduardo@gmail.com

Nosso objetivo com este trabalho é compreender de que forma se constitui o assédio eleitoral. Essa preocupação é importante frente às inúmeras denúncias de assédio eleitoral realizadas junto ao MPT – Ministério Público do Trabalho, objetivando de maneira que sejam demonstradas as causas e as soluções para tais situações que ocorrem diante desse grande problema, visando abordar o assunto de forma simples e objetiva conceituando pontos importantes e relevante ao longo desse trabalho.

Primeiramente, para que possamos entender sobre o assédio eleitoral é preciso entender o que é o assédio e de que forma ele se apresenta em nosso cotidiano, ao longo do artigo será analisado sobre o conceito do assédio e como ele ocorre dentro das organizações, passando então para o foco deste artigo, onde será discutido quais motivos leva ao empregador utilizar de seus “poderes” para ameaçar/obrigar o seu subordinado a se submeter passar por uma situação desagradável e constrangedora somente para manter o seu emprego garantido.

Como material empírico foram utilizados áudios e transcrições tanto de empresários (sendo a maior parte dos empresários do ramo do agronegócio) como de empregados de algumas empresas para que fosse observada a forma e maneira em que ocorre esse tipo de violência, sendo realizadas muitas vezes por empresas de médio porte, podendo então prejudicar uma quantidade significativa de funcionários.

Para atender ao objetivo proposto, empregamos uma abordagem qualitativa, cuja coleta se deu em sites de notícias dos áudios produzidos e compartilhados pelos próprios empresários, submetidos à análise qualitativa. Como resultado, encontramos estratégias desses empresários para a interferência na votação de seus funcionários em duas dimensões: (i) mensagens de empregador para empregador e (ii) mensagens de empregador para empregado. Em ambos os casos, ressalta-se a dominação entre os empregadores como grupo de dominadores e os empregados como grupo dos dominados

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASSÉDIO

De acordo com Carvalho Campos e Pancheri (2017), a palavra assédio possui origem do latim: *absedius* ("do assento") e *obsidium* ("cerco, cilada"), Tem como definição operação militar, onde estabelece um cerco com finalidade de exercer o domínio.

O assédio possui como princípio gerar um desconforto para o seu alvo sendo ele um grupo ou apenas uma pessoa, gerando constrangimento para a vítima fazendo com que a mesma desenvolva traumas irreversíveis por conta desse tipo de violência, os tipos de assédios são diversos, assédio moral, sexual, psicológico, virtual, judicial, entre vários outros (FERREIRA, 2010; PAIVA et al., 2021; MCEWEN; PULLEN; RHODES, 2021).

Porém os assédios mais comentados são os assédio moral e o assédio sexual, a pessoa que é assediada de forma moral por exemplo passa por situações humilhantes, seja ela feita em uma escola, universidade, empresa ou qualquer outro lugar, já o assédio sexual caracteriza-se em constranger uma pessoa para obter um favorecimento sexual, podendo ser realizados de várias formas, por meio de beijos, insinuações ou até mesmo de ameaças, no entanto, todos os tipos de assédio são baseados no princípio de forçar e perseguir sua vítima a submeter a mesma a fazer algo contra a sua própria vontade (PAIVA et al., 2021; MCEWEN; PULLEN; RHODES, 2021; SILVA; NAKATA, 2016).

2.2 ASSÉDIO NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar de ser um assunto de extrema importância ainda é um grande tabu falar sobre assédio abertamente, por esse motivo esse tema é pouco abordado, no entanto, ele está presente diariamente em nosso cotidiano e pode ocorrer em diversos aspectos, de acordo com Rissi et al. (2016), podem ser fatores sociais, econômicos, organizacionais e culturais, caracterizando um fenômeno que suscita a preocupação de estudiosos de diferentes áreas (RISSI et al., 2016).

Dentro de uma organização podem ocorrer diversas situações que acabam favorecendo o assédio, uma delas está na situação em que a empresa visa aumentar sua produtividade e seu lucro gerando um ambiente mais propício para que ocorra o assédio, de tal maneira que o funcionário/a tenha que se submeter a situações embaraçosas para alcançar determinados objetivos dentro da organização (VASCONCELOS, 2015).

Esse tipo de situação pode acarretar diversos traumas e problemas psicológicos para as pessoas que sofrem esse tipo de assédio (LUCAS; ROMANO, 2015). Machado e Amazarray (2020) mencionam que o assédio pode ser utilizado de forma estratégica para que as organizações obtenham maior envolvimento e produtividade de seus trabalhadores.

De acordo com o exposto pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2016), a ocorrência do assédio pode ser apresentada por meio de três modalidades, sendo elas: vertical descendente, vertical ascendente e horizontal. A primeira modalidade refere-se na qual o funcionário se submeta a situações constrangedoras por conta de um superior e acontece de forma mais corriqueira que as demais modalidades, a segunda modalidade ocorre por meio de um subordinado para um nível acima, ou seja, “de baixo para cima” já a terceira modalidade

ocorre por meio de pessoas do mesmo nível hierárquico, ou seja, funcionários que prestam o mesmo tipo serviço tendo como motivo diversas vezes a competitividade de ambos.

Nesse sentido, percebemos que a prática do assédio não se dá menos pela disposição formalizada da autoridade nas organizações e mais por uma questão de preconceito ou discriminação. Como aponta Freitas (p. 9, 1996) em um dos primeiros estudos sobre o tema na área, “as mulheres têm sido vítimas preferenciais do assédio sexual”.

Para Corrêa e Carrieri (2007) esse tipo de violência contra as mulheres ocorre, uma vez que estão expostas a fatores culturais brasileiros que remetem o ambiente de trabalho ao domínio masculino, desdobrando-se, além do assédio sexual, em assédio moral.

Essa questão cultural parece também suscitar a questão do silêncio acerca do problema. O estudo de Teixeira e Rampazo (2017) sobre o assédio sexual sofrido por docentes e pesquisadoras no âmbito acadêmico mostra a dificuldade encontrada para discutir esse assunto nesse contexto pesquisado. Além das professoras, as alunas, segundo Sá, Folriani e Rampazo (2017), também são vítimas de assédio sexual nas universidades tanto pelos professores como pelos demais colegas de estudo.

Além do assédio sexual, as mulheres também são vítimas de assédio moral. É o que aponta o estudo de Valadão Júnior e Mendonça (2015). Nesse estudo desenvolvido em empresas privadas de grande porte, os agressores inventam álibis para justificar suas práticas naturalizando o problema por meio de eufemismos e atribuição de “brincadeira”.

Não só as mulheres sofrem assédio. Isso também ocorre com os homossexuais. Para Carrieri, Aguiar e Diniz (2013), os homossexuais, ao sofrerem assédio moral, profunda-se o conceito de violência simbólica, uma vez que essa violência contribui na produção de subjetividade dos pesquisados. Outro trabalho realizado com homossexuais – gays e lésbicas – é o de Cerquilho et al (2013) desenvolvido no polo industrial de Manaus.

Os resultados apontam mecanismos de operação da ideologia da dominação masculina em diferentes formas nas diversas atividades que os trabalhadores e trabalhadoras homossexuais executam no seu dia a dia. Além desses grupos, os professores de um modo geral também são vítimas de assédio. No estudo de Rodrigues e Freitas (2014), realizado em uma universidade privada, os docentes sofrem assédio moral de seus alunos, uma vez que as condições organizacionais favorecem a ocorrência desse problema.

Assim, o assédio moral é motivado tanto por questões de ordem pessoal, quanto organizacionais, tendo como elementos deflagradores o posicionamento das IES privadas no cenário competitivo em que estão inseridas e a fragilidade ou inexistência de normas e processos referentes à prevenção e ao tratamento do problema.

2.3 ASSÉDIO ELEITORAL

A ideia de assédio também tem sido estendida tanto pela mídia quanto pelos agentes do Estado para a seara eleitoral. O emprego do termo para esse âmbito pode ser compreendido, a nosso ver, uma vez que, de acordo com o que se expõe no Código Eleitoral (BRASIL, 1965), o uso da autoridade do servidor público para coagir alguém a votar ou não em um determinado candidato ou determinado partido configura-se como crime.

O Código Eleitoral observa que (1965) “é crime o servidor público valer-se de sua autoridade para coagir alguém a votar ou não votar em determinado candidato ou partido” ou seja, o chefe não possui o direito de constranger ou pressionar seu subordinado a votar em um candidato contra a sua vontade, nem agir de forma que use de violência ou de ameaças para gerar ao empregado um constrangimento psicológico fazendo com que ele se submeta a votar em um candidato por escolha do superior para não ocorrer o risco de o mesmo perder o emprego.

Além disso, o mesmo código também contempla outras questões que podem servir de sustentação para a ideia de assédio eleitoral. Um deles consiste no emprego da violência. Acerca desse tipo de conduta empregada para fazer a coação eleitoral, mesmo que os fins visados não tenham sido alcançados, intensifica as penalidades. Ou seja, a mera tentativa de constranger a eleitora ou eleitor também é crime. (BRASIL, 1965). Além disso, o código também contempla a promoção, no dia da eleição, com o fim de impedir, embaraçar ou fraudar o exercício do voto, a concentração de eleitores, sob qualquer forma como crime.

Além do Código Eleitoral (BRASIL, 1965), a Constituição Federal estabelece que o voto é livre e secreto, sendo um direito exercido em eleições periódicas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a intenção de atender ao objetivo por nós proposto neste estudo, empregamos a abordagem qualitativa, uma vez esta pode desvelar nuances que exponham como o assédio eleitoral se constitui, sobretudo, como prática organizacional.

Para tanto, o procedimento de coleta adotado foi a busca pelos áudios e vídeos produzidos e publicados pelos empresários no contexto das eleições de 2022. Tais mídias foram amplamente divulgados pelos veículos de comunicação, como o portal de notícias G1, pelo teor de seu conteúdo acerca de ações para interferir na escolha de candidatos dos funcionários.

Para este trabalho foram coletadas 6 mensagens de diferentes empresários e por eles mesmos publicadas. Essas mensagens foram transcritas e lidas diversas vezes para compreendermos o



que nelas se afastavam e se aproximavam. Como sugere Minayo (2017), esse procedimento foi empregado até que se constatasse a apreensão de uma materialidade que possibilitasse uma interpretação crítica do material à luz das bases teóricas acerca de Assédio.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A presente análise qualitativa foi realizada em duas dimensões, considerando o receptor da mensagem. No primeiro grupo, reunimos os empregadores que enviaram a mensagem para seus pares, ou seja, para outros empregadores. Já, no segundo, as mensagens foram enviadas do empregador para o trabalhador. Essa distribuição com as transcrições e suas análises são expostas na sequência.

4.1 MENSAGENS EMPREGADOR PARA EMPREGADOR

Só tem um jeito da gente virar essa política... é todos os empresários se unirem e comprar o voto do PT. Chegar naqueles cara que são fraco e “me dá seu título aí”. Porque assim você não compra para votar você compra para não votar. O cara vai entregar os documentos todos. Título, CPF, RG, Carteira de habilitação, seja lá o que for... Pega todos os documentos com foto pro cara não votar aí... pra ter uma abstinência do voto do PT no segundo turno. Passou a eleição, ele vai lá, pega o dinheiro e pega o título (Empresário 1).

Primeiramente podemos observar que, a partir da fala do Empresário 1, existe uma ideia de associação. Isso é possível depreender com as expressões como “Só tem um jeito da gente virar” e “todos os empresários se unirem”. Assim, essa formação de patronato se constitui com a intenção de estabelecer a estratégia de compra de votos. Essa postura também pode ser compreendida na fala da Empresária 2 a seguir, quando ela usa termos como “Queria falar algo para os nossos agricultores”, “Nós, agricultores, temos que tomar posição”, “O que nós queremos do nosso país”.

Queria falar algo para os nossos agricultores: façam um levantamento. Quem vai votar no Lula, demitam. E demitam sem dó. Porque não é uma questão de política. É uma questão de sobrevivência. E você, que trabalha com agro e que defende o Lula, faça um favor e saia também. Vamos arcar, gente, não tem outro jeito, não. O que que nós

vamos fazer? Tem gente defendendo o agro e votando no Lula... votando no ACM Neto. O que que nós queremos do nosso país? Que continue do jeito que tá? Eu tô indignada. Eu tô indignada. Nós, agricultores, temos que tomar posição. Não me venha dizer que é direito. Não é direito. É questão de sobrevivência (Empresária 2).

No entanto, essa invocação do patronato da Empresária 2 se diferencia do Empresário 1, uma vez que ela não motiva a compra de votos, mas a demissão dos empregados que votem no Lula: “Demitam sem dó”. Nesse sentido, a estratégia é pela penalização. Ou seja, a Empresária 2 vê a si mesma e aos seus interlocutores como provedores do sustento de seus empregados, colocando-se, dessa forma, numa posição de superioridade acima, inclusive, dos direitos da democracia brasileira. Isso pode ser evidenciado em “Não me venha dizer que é direito. Não é direito. É questão de sobrevivência”.

Essa estratégia de demissão em razão do posicionamento político também ocorre na mensagem enviada pelo Empresário 3 abaixo:

Eu falei pra ele que agora era pra ele pedir pro PT fazer mangueira pra ele na estrada pra ele pousar... água pra ele dar pra tropa dele. Então esse aí... eu acho que nós já cortamos, sabe, o sustento dele. Deixa ele depender do PT agora, graças a deus (Empresário 3).

O Empresário 3, além de reforçar a ideia de associação entre os patrões, compreende essa classe como uma superior já que é dela de onde sai os recursos de sobrevivência para os trabalhadores: “eu acho que nós já cortamos, sabe, o sustento dele”.

De modo parecido, mas com suas peculiaridades, o Empresário 4 a seguir, com sua mensagem voltada a outros empregadores, descreve a estratégia adotada para conseguir votos para seu candidato:

Tinha cinco. Dois voltou atrás. Aí, dos outros dez que estavam ajudando na rua, todo mundo teve que provar. Filmaram a eleição. “Se vira! Entra com o celular no sutiã, que seja. Vai filmar. Senão, rua!” Filmaram e provaram que votaram. E duas não queriam tá pra fora. Hoje já estão falando “Ah, eu vou votar no Bolsonaro agora”. “Então vota primeiro, prova, que eu te dou serviço. Caso contrário, antes, não” (Empresário 4).

Sua estratégia de conseguir provas, inclusive “com o celular no sutiã”, de que seus empregados tivessem votado no Bolsonaro se constituiu tanto pela punição como demissão de quem se recusou a provar (“E duas não queriam tá fora”), quanto pela motivação ao retorno ao cargo



(Ah! Eu vou votar no Bolsonaro agora! ” “Ah! Então vota primeiro, prova, que eu te dou serviço”).

4.2 MENSAGENS DO EMPREGADOR PARA O EMPREGADO

No próximo turno, ele não pode ganhar de jeito nenhum, porque, se o Lula ganhar, você pode ter certeza que mais da metade da São Miguel vai fechar. O rapaz vai pegar o nome de vocês. Todo mundo aqui, tanto carteira assinada, sem tá de carteira assinada, carregador de caminhão, motorista de caminhão, lenheiro já que o cara tá aqui, quero todo mundo que tá me ouvindo, quem quiser dar o nome aqui vai ser dado. E se o presidente ganhar a eleição, cada um vai ter 200 contos no bolso é só vir aqui receber no outro dia de manhã. Tá bom, pessoal? Dou duzentão pra cada um (Empresário 5).

O Empresário 5, ao discursar aos seus empregados, levanta, no sentido de ameaça de desemprego, a ideia de certeza falência de diversas empresas da cidade caso o candidato a que se opõe saísse vitorioso (“se o Lula ganhar, você pode ter certeza que mais da metade da São Miguel vai fechar”). Nesse sentido, o Empresário 5 também enxerga a classe dos trabalhadores com sobrevivência dependente dos empresários.

Além disso, partindo do pressuposto de que o voto de seus funcionários esteja à venda, o empregador sugere a compra de votos ao oferecer uma gratificação em dinheiro para cada trabalhador que desse o nome (“cada um vai ter 200 contos no bolso é só vir aqui receber no outro dia de manhã”), caso Bolsonaro fosse eleito (“se o presidente ganhar a eleição”).

A ideia ameaçar o provimento do sustento, da sobrevivência também ocorre no setor público, como podemos notar na mensagem de um prefeito enviada aos servidores do município:

Uma vez que 70% dos funcionários públicos votaram no PT sabedores de que eu era Bolsonaro. Respeitei o voto de cada um. Mas quero deixar bem claro pra vocês (...) Eu não deixei faltar o pão na mesa de vocês. Eu não deixei, tá ok? Então, sabedores disso, vou me dirigir a vocês agora, servidores do município (...). Eu não mais vou passar por essa vergonha de ter de receber dezenas de ligações todos os dias pra poder manter o pão de cada dia na mesa de vocês (Prefeito 1).

Ao se colocar como provedor direto do sustento dos servidores (“Eu não deixei faltar o pão na mesa de vocês. Eu não deixei, tá ok?”), o Prefeito 1 levanta a ameaça de não mais agenciar esse sustento ao afirmar o seguinte: “Eu não mais vou passar por essa vergonha de ter de receber dezenas de ligações todos os dias pra poder manter o pão de cada dia na mesa de vocês”.

4.3 RESULTADOS

Diante desta análise dos dados obtidos, podemos compreender que o Assédio Eleitoral constitui-se ou por meio de uma associação patronal para a divulgação e o compartilhamento de formulações estratégicas em que se incita, entre os empregadores, esse tipo de ato; ou como ocorre o assédio moral, já descrito pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2016) na sua forma mais corriqueira, ou seja, na qual o funcionário se submeta a situações constrangedoras por conta de um superior.

Além disso, conforme se percebe nos estudos sobre assédio moral que ressaltam a ideia de dominação ou de manifestação de poder, como ocorre com a mulheres (FREITAS, 1996; CORRÊA; CARRIERI, 2007; TEIXEIRA; RAMPAZO, 2017; SÁ; FOLRIANI; RAMPAZO, 2017), os homossexuais (CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013; CERQUILHO et al, 2013) e os professores (RODRIGUES; FREITAS, 2014), aqui também compreendemos esse reforço de uma classe hegemônica – os empregadores – que se entende como provedora do sustento e da sobrevivência de uma classe subordinada – os trabalhadores. Nessa perspectiva, os empregadores se sentem no direito de ofertar compra direta de votos, ameaçar os trabalhadores diante da vitória circunstancial de candidatos oponentes (com a ideia de terra arrasada, ou demissões), e de ofertar gratificações para empregados caso o candidato preferido vença.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso objetivo com este trabalho é compreender de que forma se constitui o assédio eleitoral. Com a teoria empregada e a metodologia aplicada, compreendemos que o assédio eleitoral se dá pela incitação de empregador para empregador e pela subjugação do empregador para o empregado. Nessas relações, reforça-se ainda a ideia de que o trabalhador depende diretamente do empregador, fazendo com que este acredite que detenha poder suficiente para ameaçar, comprar ou gratificar em desacordo com o que se prevê no Código Eleitoral (BRASIL, 1965).

Nossa intenção com este estudo não foi o de julgar. Isso cabe à justiça que já está investigando os casos levantados e aplicando TACs na maioria deles. Além disso, não nos compete juntar provas na compreensão das circunstâncias do ato. Por isso, focamos somente nas mensagens produzidas e publicadas pelos próprios empregadores. Nossa intenção consistiu apenas em compreender, dentro do que compete aos estudos organizacionais, as estratégias adotadas de interferir no direito democrático do exercício do voto a partir do teor dessas mensagens em si.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965. Institui o Código Eleitoral. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 19 set. 1965. Disponível em: https://http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L4737.htm. Acesso em: 15 set. 2022.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013.

CARVALHO CAMPOS, R. A.; PANCHERI, I. Predomínio do assédio moral na administração pública. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 112, p. 239-283, 2017.

CNMP. **Assédio moral e sexual**: previna-se. Brasília : Conselho Nacional do Ministério Público, 2016.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 22-32, 2007.

CERQUILHO, K. G.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; MELO, D. R. A.; SOUZA JÚNIOR, A. A. Aspectos da dominação masculina no assédio moral ao profissional homossexual no polo industrial de Manaus. **Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 83-102, 2013.

FERREIRA, H. D. B. **Assédio Moral nas relações de trabalho**. 2. ed. Campinas: Russell Editores, 2010.

FREITAS, M. E. Assédio sexual: a proposta perversa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 4-9, 1996.

LUCAS, M. G.; ROMANO, R. Assédio moral nas relações de trabalho: implicações psicológicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 3, p. 392-401, 2015.

MACHADO, P. A. B.; AMAZARRAY, M. R. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. **Trabalho (En)Cena**, v. 5, n. 1, p. 75-93, 2020.



MCEWEN, C.; PULLEN, A.; RHODES, C. Assédio sexual no trabalho: Um problema de liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 2, p. 1-7, 2021.

MINAYO, M. C.S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

PAIVA, K. C. M.; PEREIRA, J. R.; SANTOS, J. V. P. D.; GUIMARÃES, L. R. Lançando Luzes sobre Violências Ocultas: Assédio em Organizações Brasileiras. **Reuna**, v. 26, n. 3, p. 26-54, 2021.

RISSI, V.; MONTEIRO, J. K.; CECCONELLO, W. W.; MORAES, E. G. Intervenções psicológicas frente à agressão moral no trabalho. **Temas em Psicologia**, v. 24, p. 339-352, 2016.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas Instituições de Ensino Superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014.

SÁ, B. S.; FOLRIANI, M. D.; RAMPAZO, A. V. Assédio sexual: O poder do macho dentro da universidade. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 22-31, 2017.

SILVA, V. V.; NAKATA, L. E. Da deterioração das relações à escolha pela permanência: O assédio moral no trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 206-214, 2016.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 19-19, 2015.

TEIXEIRA, J. C.; RAMPAZO, A. S. V. Assédio sexual no contexto acadêmico da administração: o que os lábios não dizem, o coração não sente?. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 11, p. 1151-123, 2017.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 821-851, 2015.

**A IMPORTÂNCIA DO UNIVERSO DOS MARKETPLACES PARA OS
SEGMENTOS DE MERCADO NA ATUALIDADE**

Eduardo Lima Paes⁷

Oscar Dirceu Buhler⁸

RESUMO

Grande e amplo e global é o universo dos marketplaces, na atualidade. Logo, uma vez relevante ao campo da Administração, buscar quem é seu consumidor, seu perfil, suas percepções sobre esse tema, seria notório, justificando-se esta abordagem porque se trata de um volume complexo de usuários somado à disponibilidade de mega shoppings acessíveis ao toque de uma tela mobile. Então, o consumidor usuário da rede mundial de computadores conhece o que é marketplace, quais plataformas usa e quais percepções demanda acerca desta temática? O objetivo geral: explorar, por meio de uma busca rápida via Google Forms, o conhecimento e o uso das plataformas de marketplaces pelos usuários de plataformas de comércio eletrônico, no âmbito do município de Paranavaí, Noroeste do Paraná, e, os objetivos específicos: levantar quais marketplaces são mais evidenciados, buscados por tais usuários enquanto shoppings virtuais, ressaltar que fatores tornam marketplaces bons meios de se efetivar negócios, e, destacar quais características popularizaram os marketplaces como universo para os mercados. Para a coleta de dados, por meio do Google Forms, fora disponibilizado questionário semiestruturado, com 10 questões abertas e fechadas, cerca de 60 pessoas foram convidadas a participar da pesquisa, contudo, apenas 29 responderam, isto num período de 24 horas, já evidenciando a velocidade com que se compartilha e se participa em meio virtual de ações como esta. A pesquisa de natureza quantitativa apresenta caráter exploratório e descritivo. Alcançando que, os usuários das plataformas de marketplaces são, em sua maioria, jovens do sexo masculino, ativos, alocados no setor privado, clientes de gigantes como Mercado Livre, Magazine Luiza, Shopee, dentre outros. Os participantes apontaram que problemas e atrasos com a entrega são algumas das desvantagens nesse universo virtual de compra e venda, na atualidade.

Palavras-chave: Marketplaces. Negócios. Shoppings virtuais.

⁷ Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR e-mail eduardolimpaes@gmail.com

⁸ Professor Oscar Dirceu Buhler professor na Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR e-mail buhler@fafipa.pr.gov.br.

1 INTRODUÇÃO

Conforme destacam Benatti et al (2020), como resultados advindos da evolução e dos avanços da internet, as empresas decidiram utilizar de E-commerce e seus marketplaces enquanto meio para se obter e desenvolver um maior alcance dos clientes, dos nichos ou segmentos de mercado, visto que estes oportunizam maior leque de escolhas, mais comodidade e rapidez.

Entendendo-se que, marketplace configura-se em um site colaborativo, também denominado shopping virtual, no qual um conjunto de empresas ofertam produtos e/ou serviços no mesmo endereço virtual, cujo processo de vendas, geralmente, fica sobre responsabilidade do próprio site, disponibilizando ao usuário um extenso leque de opções de escolhas, formas de pagamentos e cálculo de fretes integrados (SEBRAE, 2021). Logo, surgiram os seguintes questionamentos. Como se apresenta, na atualidade, o comércio e o mercado pelo meio dos marketplaces? Então, o consumidor usuário da rede mundial de computadores conhece o que é marketplace, quais plataformas usam e quais percepções demandam acerca desta temática?

Justificando-se que, conforme assinala Cecchi (2022, p. 1) “86% dos compradores nacionais acham que os marketplaces são a forma mais conveniente para compras online. Além disso, nove em cada dez preferem que e-commerces tenham integração com algum marketplace”. Logo, convém explorar qual o perfil, gostos, percepções desse público consumidor. Sobre tudo porque, segundo dados disponibilizados pelo E-commerce Brasil (2021, p. 1), locais virtuais de compra e venda como a Americanas, a Amazon, o Mercado Livre e o Magazine Luiza continuam como os preferidos pelo consumidor brasileiro, embora a plataforma do Amazon se destaque pelo crescimento tangente.

Além de que, compras em marketplaces cresceu 52%, em 2020, percentual acima do total do mercado, resultando em cerca de R\$ 73,2 bilhões para a categoria. E, de tal modo, evidenciando um crescimento no mercado de e-commerce de cerca de 41% já em 2020. Isso significando a soma de cerca de 148,6 milhões de pedidos, bem como um potencial crescimento de 38% com relação ao ano de 2019 (E-COMMERCE BRASIL, 2021).

De tal modo, o presente trabalho aborda a importância do universo dos marketplaces para os nichos e segmentos de mercado, na atualidade. Visto que, operar vendas e compras no universo do E-commerce e dos marketplaces pressupõem três vertentes: na concepção dos especialistas em mercado, shoppings virtuais apresentam características como amplitude de escolhas, formas de pagamento, frete para envio, dentre outras; na visão do cliente, atributos como variedade de produtos e/ou serviços, segurança e praticidade são fatores decisivos para a escolha do estabelecimento para efetuar as compras, enquanto que, pela ótica do empresário, aspectos acerca da infraestrutura e do alto fluxo de visitantes são os pontos fundamentais ao selecionar marketplaces para efetivar negócios (SEBRAE, 2021).

Assim, este estudo tem como objetivo geral: explorar o conhecimento e o uso das plataformas de marketplace pelos usuários do comércio eletrônico, no âmbito do município de Paranavaí, Noroeste do Paraná. E, como objetivos específicos: levantar quais marketplaces são mais



evidenciados, buscados por tais usuários enquanto shoppings virtuais, ressaltar que fatores tornam marketplaces bons meios de se efetivar negócios, e, destacar quais características popularizaram os marketplaces como universo para os mercados, atualmente.

Para tanto, visando o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas buscas em repositórios de universidades, periódicos e revistas eletrônicas e em sítios estatais como o Sebrae, dentre outros, de tal modo, evidenciando e descrevendo aqueles aspectos e dados acerca dessa temática.

Logo, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva, de natureza quantitativa, cujos argumentos e achados estão dispostos nas seções a seguir.

2 ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL

2.1 O ADVENTO DA INTERNET, CONVERGÊNCIA E COMUNICAÇÃO DE MASSA E O UNIVERSO ONLINE ATUAL

Os avanços e aparatos tecnológicos, desde o advento da internet, vem crescendo e se modificando, constantemente. E, o ambiente de negócios, seja no Brasil, seja mundo a fora, sofre influências constantes em face desses avanços, gerando incertezas, a busca por alternativas de atuação, ganho de vantagens competitivas e sustentáveis por meio de estratégias bem elaboradas para o bom desempenho em relação ao mercado e, principalmente, aos concorrentes.

Avanços tecnológicos estes que promoveram, segundo postula Henry Jenkins (2009), a Convergência Midiática. Esta oportunizada por três conceitos: convergência midiática (fusão de tecnologias de comunicação digital, computação e mídia online), inteligência coletiva (inteligência compartilhada que surge da colaboração de muitos indivíduos em suas diversidades) e cultura participativa (forma como a sociedade contemporânea desde o surgimento e adesão popular da internet tem se distanciado cada vez mais da condição de receptora passiva).

De tal maneira, a tecnologia oportuniza para as rotinas das pessoas facilidade, economia e celeridade. Sendo assim, muitas empresas se aperceberam que, os avanços tecnológicos e a convergência em massa exigem adaptações nas formas de vender, comprar e operar comércio por meio de novos lugares e pontos, muito além do físico e das formas tradicionais, procurando, através da tecnologia, aumentar seu alcance de mercado e proporcionar certa comodidade a seus clientes (BENATTI et al, 2020).

Assim sendo, dentre as inovações oriundas do advento crescente da rede mundial de computadores, da sociedade convergente, o E-commerce (comércio eletrônico) se configura em uma forma de comércio que efetiva suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, tais como comprar e vender produtos ou serviços em lojas online, lojas virtuais.

2.1 E-commerce

Na década de 1990, nascia o EBay (inicialmente uma plataforma eletrônica de leilões), empresa de comércio eletrônico fundada nos Estados Unidos, por Pierre Omidyar, hoje, uma das maiores plataformas para a venda e compra de bens, logo, pioneira neste tipo de comércio eletrônico. Surgindo, então, os E-marketplaces, inovação que oportuniza a pessoas físicas não apenas comprar, mas também vender desde serviços como aulas, cursos, a produtos de diferentes nichos como veganos, eletroportáteis, dentre outros (MARTINS; ZILBER, 2018).

Segundo assinalam Martins e Zilber (2018, p. 6), e-marketplace estaria para um “modelo de negócio online baseado na intermediação entre compradores e vendedores que possibilitam a comercialização por meio de sua plataforma”.

Logo, novos modos de comércio que ampliam o mercado, reunindo produtores e consumidores em um mesmo ecossistema, cujo maior ativo (bens, valores, créditos, direitos e assemelhados que formam o patrimônio de uma pessoa singular ou coletiva e que são avaliados pelos respectivos custos) está, justamente, nas ações da comunidade e das empresas de comércio eletrônico em conseguirem criar e desenvolver suas plataformas obedecendo às estratégias bem definidas para sobreviver.

Plataformas de vendas e compras que, tanto promovem compras como vendas, oportunizam incluir avaliações dos compradores e vendedores. E, nisto marcando a convergência midiática postulada por Jenkins (2009).

Entendendo-se que, segundo postulam Nascimento, Silva e Santos (2009, p. 20-21), “o termo e-commerce deriva do termo comércio eletrônico, cujas negociações são realizadas exclusivamente pelo formato eletrônico, ou seja, pela internet. Porém, não se refere apenas às negociações pela internet, mas também atua auxiliando as empresas na condução de seus negócios”.

De tal maneira, este molde de comércio vem há tempos sendo utilizado para facilitar o ato de se comercializar produtos ou serviços online, de forma rápida e de fácil acesso para os clientes e compradores da sociedade, em qualquer parte do mundo, uma vez que, se trata de uma forma de comércio à distância, que permite comprar o melhor produto pelo melhor preço, reduzindo significativamente o tempo e os custos envolvidos (NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009).

Nesse sentido, comércio virtual este que, só em 2019, obteve faturamento, no Brasil, de aproximadamente R\$ 75,1 bilhões, com crescimento de 22,7% em relação a 2018 (SELKE, 2020).

Há, sem dúvida, uma tangente crise econômica em decurso, não apenas nos mercados nacionais, contudo, também se verifica junto aos serviços de proteção ao comércio que, há um salutar aumento no índice de consumidores online, os quais adquirem com constância por E-commerce (SELKE, 2020).



Crescimento este devido à percepção do consumidor brasileiro não apenas sobre os produtos online (mais baratos que nas lojas físicas, 62% dos vendedores de loja física não foram capazes de cobrir a oferta das lojas online, sendo que 37% tentaram oferecer outros benefícios e 25% não mudaram a oferta de jeito nenhum), mas, também, em virtude de aspectos como a praticidade de se realizar a compra no horário que quiser, a comodidade de não precisar sair de casa, principalmente, na economia de tempo e facilidade na comparação de preços, formas de pagamento que vão desde impressão de boletos, cartão virtual, Pix (meio de pagamento eletrônico instantâneo, de baixo custo e com segurança, instaurado no Brasil, para uma pessoa física de forma gratuita, lançado oficialmente no dia 5 de outubro de 2020, com início de funcionamento integral em 16 de novembro de 2020, logo, a mais nova facilidade desse universo digital em que se vive, atualmente) (SELKE, 2021, p. 22).

De tal modo, verifica-se que, em virtude dos avanços oportunizados pela tecnologia e comunicação de massa, advenços das redes sociais, o comércio eletrônico proposto e efetivo em shoppings virtuais e online mostram um crescimento pungente e sólido.

2.2 Marketplaces: mega shoppings, oportunidades múltiplas e desafios em comunidade

Conforme define Selke (2020, p. 25), “marketplace é um portal de e-commerce colaborativo, funciona como uma plataforma de vendas para diferentes empresas, uma vitrine virtual”. Também, os variados produtos oferecidos em espaços marketplaces não pertencem àquela loja, pertencem às terceiras que estão disponibilizando seus produtos na mesma plataforma online. Cujas responsabilidades por intermediar o pagamento ficam a cargo dos marketplaces, contudo, estes não se responsabilizam pela garantia ou entrega do produto nele vendido ao consumidor final.

Segundo Martins e Zilber (2018), marketplaces, desde a década de 1990, surgiram como um modelo de negócio que muito se popularizou por conectar diretamente cliente e fornecedor sem a participação de intermediários, e, sua monetização acontece a partir de um percentual na transação realizada.

Plataformas ou shoppings virtuais que, em geral, reúnem diferentes tipos de produtos e serviços, visando atingir o maior número de clientes possíveis, existindo também e-marketplaces especializados em segmentos e nichos de negócio específicos, voltados para consumidores ímpares, como por exemplo, roupas evangélicas, livros, artesanatos, dentre outros (SEBRAE, 2016).

Sem contar que, conforme assinala Cecchi (2021), em pesquisa aplicada junto a mais de 9000 consumidores, alcançou-se que, em virtude da ocorrência da pandemia, no início de 2020, já se observava que, o número de compradores em marketplaces subiu 68% em relação a 2019, crescimento que, em 2021 subiu para 72%, portanto, um aumento superior ao dobro da média global nesse período, evidenciando, assim, que a preferência brasileira por marketplaces aponta para o fato de que, quase metade (48%) de suas compras online acontece em marketplaces,

sendo que, 71% dizem que o uso de marketplaces aumentou nos últimos 12 meses. Ainda, 58% dos consumidores brasileiros esperam usar mais essas plataformas no futuro.

Para ilustrar como funciona um marketplace, na imagem 1 se destacam os caminhos pelos quais se efetivam vendas e compras em tais shoppings virtuais.

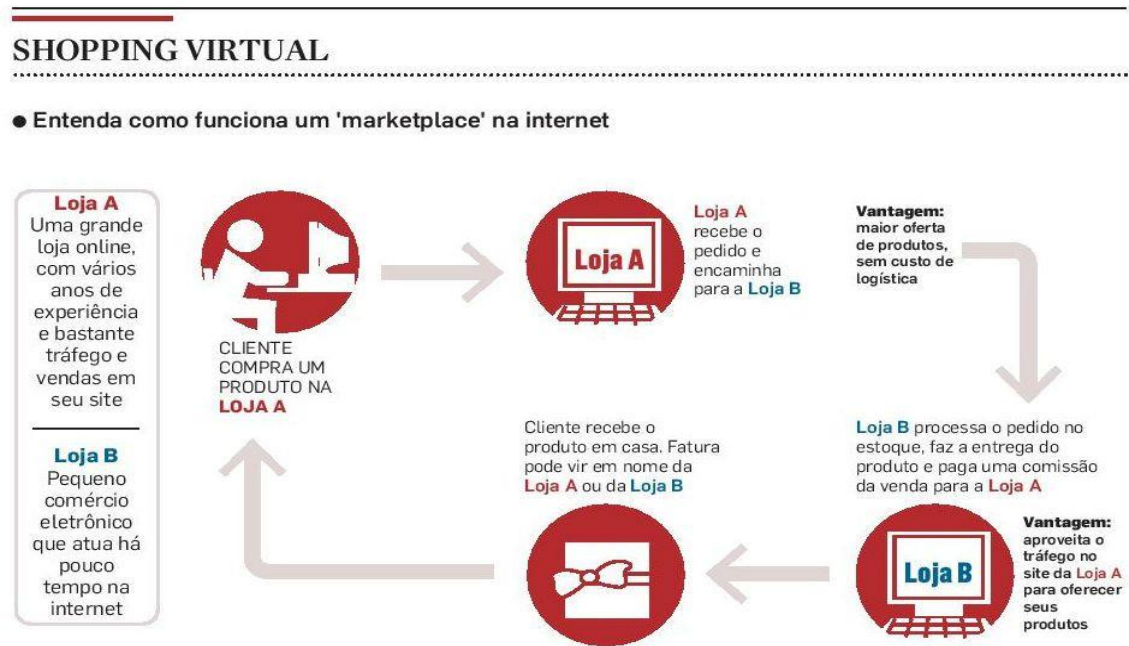


Imagem 1 – Marketplace (shopping virtual) como funciona entre segmentos maiores e menores. Disponível em: <<https://br.pinterest.com/pin/212795151116404382/>>.

Logo, pode-se evidenciar que, marketplaces têm emergido enquanto um novo modelo de negócios tanto para nichos e segmentos de mercado como também para a cadeia de suprimentos, que pode ser usada para integrar fornecedores, fabricantes e distribuidores, dentre outros.

O aspecto-chave a ser considerado para se obter sucesso quando em operações e vendas pelo viés dos marketplaces, estaria em considerar que, tem marketplace online diversos concorrentes dividindo o mesmo ambiente virtual e, em muitos casos, vendendo produtos similares ou iguais, sendo fundamental buscar meios de se destacar dentro daquelas plataformas virtuais, considerando-se elementos como ilustrado no box abaixo:

Como fazer a divulgação em marketplaces segundo o Sebrae (2016, p. 11)

Ação ou meio de divulgação	Descrição da ação
Imagem do produto	A empresa que seleciona imagens em boa resolução, com fundo branco, apresentando fotografias em diferentes posições, pode ter

	mais chance de se destacar no marketplace online, além de ajudar o cliente a conhecer melhor o produto e decidir a compra.
Palavra-chave	Plataformas de marketplace disponibilizam aos clientes ferramentas de busca para auxiliá-lo na localização do produto e serviço que desejam adquirir. Por isso, a escolha correta da palavra-chave é fundamental para o cliente localizar os produtos ofertados pela empresa.
Descrição detalhada do produto	Descrever o produto de forma detalhada e objetiva é uma forma de transmitir segurança ao cliente, auxiliando no momento da decisão. Além de apresentar descrições técnicas sobre o produto, como garantia, dimensões, cores ofertadas, funções, voltagens, pesos, tamanhos, dentre outras, é fundamental descrever os benefícios que o produto proporcionará ao cliente.
Vídeo	Utilizar vídeos, apresentando o produto e sua forma de uso, atrai a atenção dos consumidores indecisos.
Resposta imediata	As plataformas de marketplace, geralmente, permitem que o cliente tire dúvidas com o vendedor. É importante responder às perguntas o mais rápido possível, favorecendo a decisão do comprador.

Fonte: Sebrae (2016, p. 11).

Verificando-se, portanto que, a relação entre afiliado e consumidor virtual precisa estar pautada pela organização, presteza e agilidade nas respostas e informações para que, de tal modo, satisfeito, o cliente sinalize nas redes sociais sua opinião positiva e sua satisfação com aquele prestador afiliado de tal marketplace.

Contudo, se esta relação não for efetiva e pronta, infelizmente, os clientes vão pontuar negativamente e, muito rapidamente, pode-se assistir um grande número de dislikes que incidirão sobre a continuidade dos serviços, devendo, assim, o afiliado ficar atento e sempre otimizando serviços e ofertar, bem como essa questão de divulgação dos produtos e respostas aos clientes.

Na tabela 1, a seguir, estão alguns fatores que oportunizam vantagens e desvantagens quanto aos Marketplaces, na atualidade.

Marketplaces: portais e E-commerce colaborativos	
Vantagens	Desvantagens
Oferecer visibilidade às empresas: um marketplace é mais fácil de ser encontrado e mais procurado em uma busca online do que o e-commerce específico de uma determinada empresa.	Dependência: as vendas da empresa por um marketplace tornam-se dependentes do bom funcionamento e manutenção do mesmo. Se o site do marketplace fica inoperante ou este decide encerrar suas atividades, a empresa ofertante será prejudicada. Além disso, a empresa também ficará



	dependente em casos de aumento de taxas, porcentagens sobre vendas ou comissões.
Redução de gastos com marketing, tecnologia e mídia: a empresa ofertante não precisará comprar um domínio e ter outros gastos com criação de um e-commerce próprio.	Afeta personalidade da marca: por se tratar de uma venda terceirizada, mesmo o site da empresa estando disponível no momento de venda do produto, o comprador não utilizará o domínio da marca.
Aumento de vendas: a praticidade encontrada pelos consumidores em marketplaces oferece grande oportunidade para as vendas das lojas, diversidade de público e crescimento do negócio.	Quando há queda ou problemas na rede ou no fluxo de dados, não se pode operar e se trabalhar nem atender aos clientes.
Quantidade de produtos disponíveis para visualização e, possível, aquisição.	
Meios de pagamento (boleto, cartão virtual, Pix, dentre outros).	
Quantidade de empresas agregadas em um único portal eletrônico (como Amazon, Americanas, Mercado Livre, Magazine Luiza, dentre outros, por exemplo).	

Fonte: SELKE (2020, p. 24). Adaptada pelo autor.

Evidentemente, nem tudo são flores. Há alguns fatores que ainda figuram como desvantagens apontadas para a compra em marketplaces, tais como, o pagamento pelo frete, a espera pela entrega, não ter a possibilidade de provar o produto (quando for esse o caso), como ainda a insegurança de que o produto não seja entregue.

Fatores estes que, para os marketplaces têm sido enfrentados se oportunizando ao cliente, desde pontos de fidelização e escores, dentre outros benefícios que proporcionam aos clientes usuários descontos até frete gratuito.

Mesmo ante a uma crise econômica e sanitária instaurada no mundo desde o final de 2019, pandemia esta causada pelo coronavírus, o comportamento de compra dos consumidores vem, paulatinamente, sendo transformado e alterando, de tal modo as formas e tipos de comércio, uma vez que, em março de 2020, as compras online já apresentaram aumento de 73% e os marketplaces se destacaram nas vendas, apresentando aumento de 242% nesta categoria (SELKE, 2020).

3 MÉTODO

Esta pesquisa apresenta classificação, conforme define Gil (2008, p. 27), qualitativa, exploratória, e, evidencia como principal finalidade a tentativa de se “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”, ressaltando aspectos e as estratégias das quais têm se valido



empresários para vencer em meio à instabilidade e concorrência em mercados eletrônicos, na atualidade.

Quanto aos objetivos, conforme define Gil (2008, p. 27), esse estudo visa “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Quanto ao procedimento técnico utilizado para a busca de dados e argumentos, adotou-se questionário estruturado, bem como para a descrição dos fatores e aspectos alcançados acerca da temática abordada, apresenta teor dedutivo, descritivo, bibliográfico.

Adota para coleta de dados, questionário semiestruturado, contendo 10 questões abertas e fechadas, acerca do perfil sociodemográfico bem como percepções acerca do uso de marketplaces do usuário internauta participante da amostra, aplicado via Google Forms, disponibilizado durante 24 horas. O qual fora enviado para mais de 60 pessoas, nos primeiros dias de novembro do corrente ano. Contudo, apenas 29 usuários responderam ao questionário que levava cerca de um minuto para ser respondido.

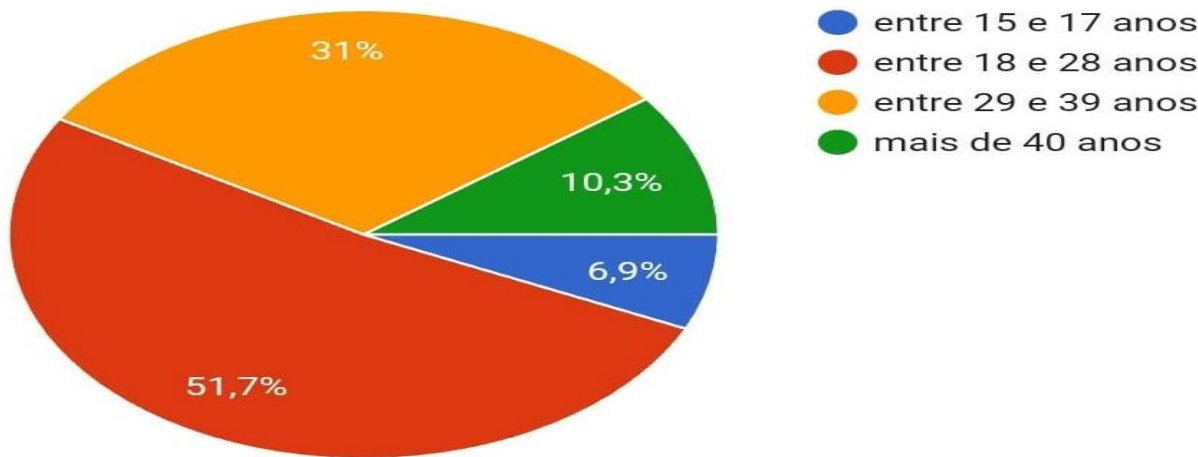
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como dito anteriormente, fora disponibilizado via Google Forms (aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google, no qual os usuários podem usá-lo para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também pode ser usado para envio de questionários e formulários de registro), disponibilizado ao usuário por 24 horas, nos primeiros dias de novembro de 2022, explorando, assim, o uso de tecnologias e a velocidade de responsabilizado do internauta na atualidade (SELKE, 2020). Nisto visando explorar e responder se o consumidor usuário da rede mundial de computadores conhece o que é marketplace, quais plataformas usa e quais percepções demanda acerca desta temática.

Conforme ilustrado nos gráficos a seguir, a pesquisa alcança os seguintes dados acerca desta temática.

Gráfico 1 - Idades.

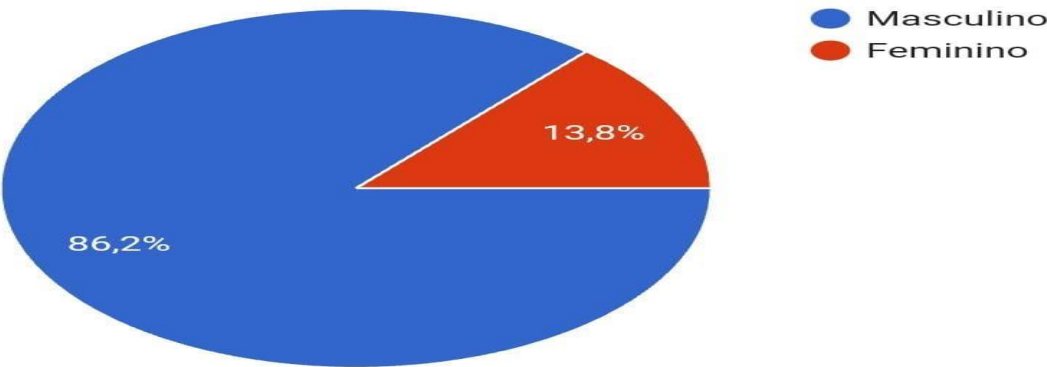
05, 06 e 07 de Dezembro de 2022.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária dos usuários participantes desta pesquisa, entre 15 a 40 anos ou mais, verifica-se que, usuários entre 18 a 28 anos (51,7%), e, entre 29 a 39 anos (31%) representam os maiores percentuais de usuários que usam marketplaces. Nisto corroborando com os achados de Cecchi (2022) de que, o perfil e quantidade de usuários desse ramo de negócio vem se expandindo exatamente por ser efetivado por esta parcela mais jovem e ativa financeiramente da sociedade, uma vez que, a busca aponta que a faixa etária entre 15 e 17 anos fora o menor percentual (6,9%).

Gráfico 2 - Sexo.



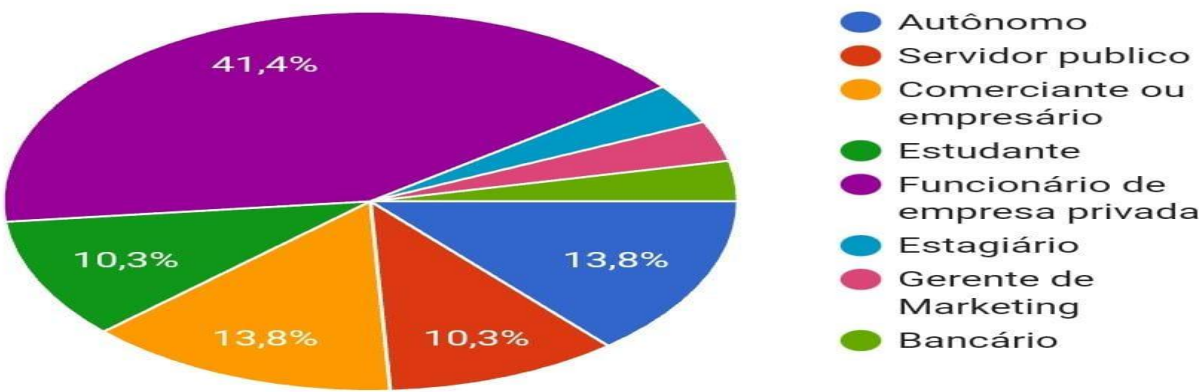
Fonte: Autor (2022).

Quanto ao sexo, nenhum respondente declarou outro tipo diferente de masculino ou feminino, sendo que, 86,2% dos respondentes se declararam masculino, isto assinala para dados



disponibilizados pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) (2022) de que, homens gastam 40% mais que mulheres em compras online, no Brasil.

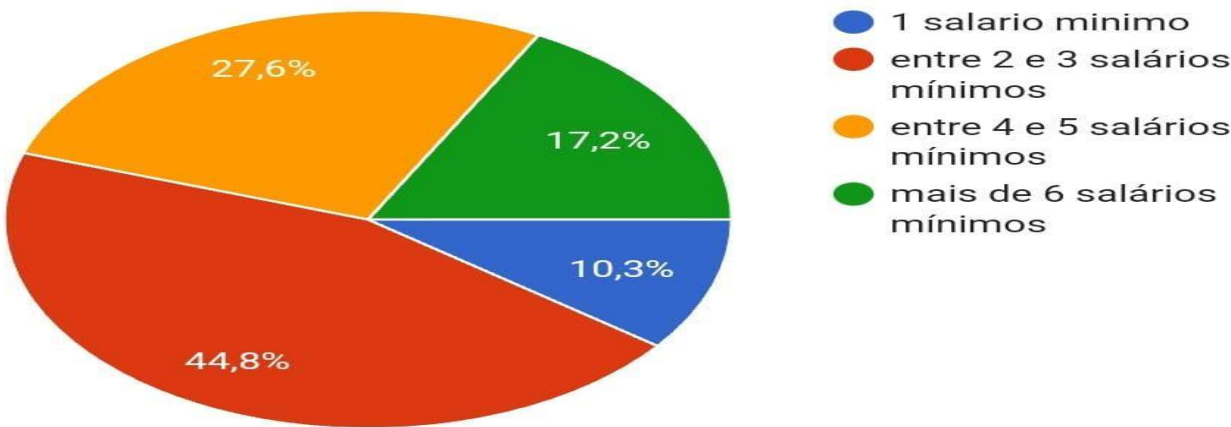
Gráfico 3 - Profissão.



Fonte: Autor (2022).

Outro ponto destacado pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) (2022) que a pesquisa também aponta seria a respeito da profissão dos usuários de marketplaces: 41,4% dos participantes estão alocados e ativos profissionalmente em empresas privadas, autônomos, comerciantes e empresários representam cerca de 13,8% da parcela estudada.

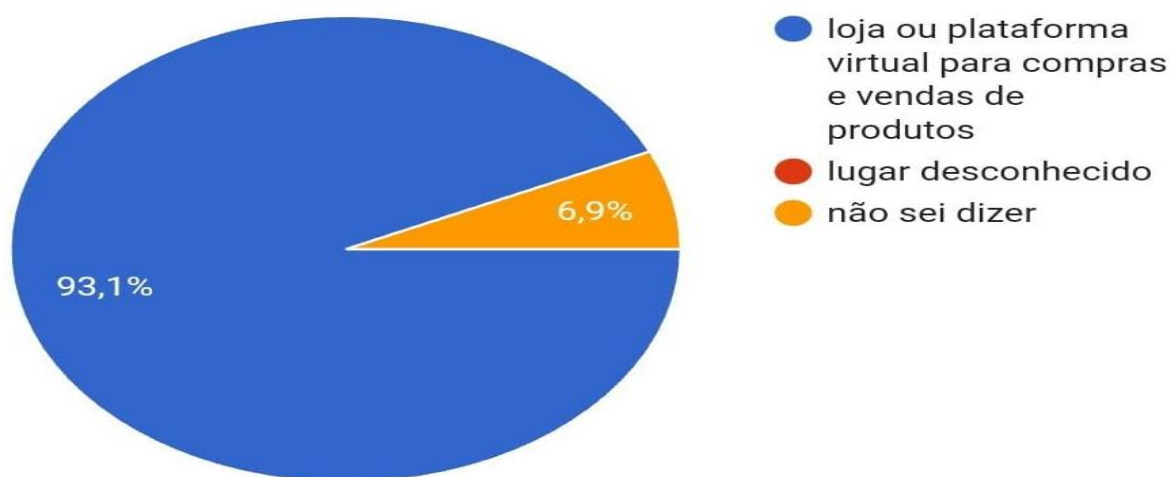
Gráfico 4 - Renda Familiar



Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o poder de compra em virtude da renda familiar, as respostas apontam que, cerca de 44,8% dos respondentes ganham entre 2 a 3 salários mínimos, e, num contraponto, a menor porcentagem (10,3%) são de usuários cujo ganho é de 1 salário mínimo. Logo, também concordam com os dados destacados por Secchi (2021) de que, em decorrência da pandemia, os impactos sobre ganhos e perdas em consumo também ficaram evidentes.

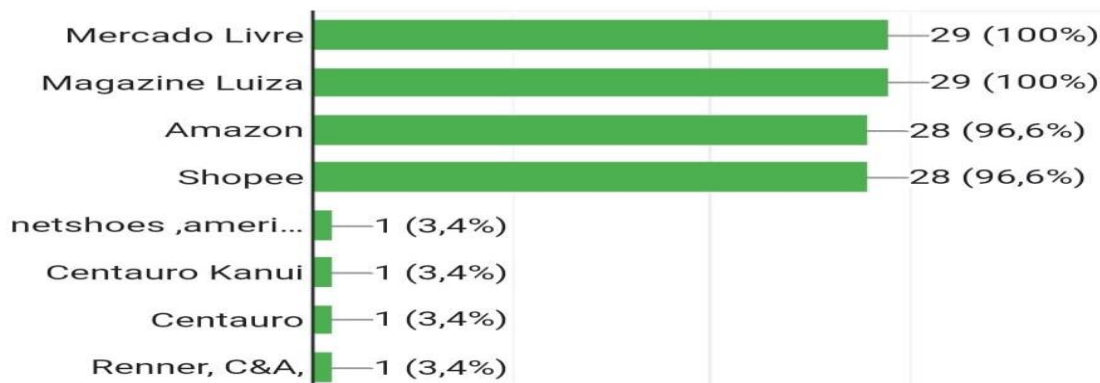
Grafico 5 - O que é Marketplace para você?



Fonte: Autor (2022).

Acerca da percepção do participante em saber o que é marketplace, 93,1% dos respondentes revelam que sabem que se configura em lugar virtual para compras e vendas, de tal modo, Gianoni (2022, p. 1) destaca acerca desta percepção que, as “plataformas de marketplace contam com grandes marcas por trás, e elas possuem uma base com milhões de clientes ativos, um público consolidado que já conhece e confia nesses canais”.

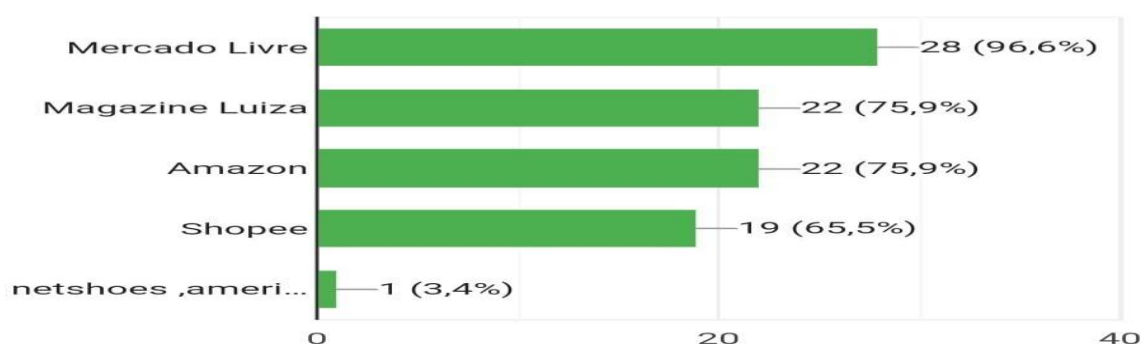
Gráfico 6 - Quais destes marketplaces você conhece?



Fonte: Autor (2022).

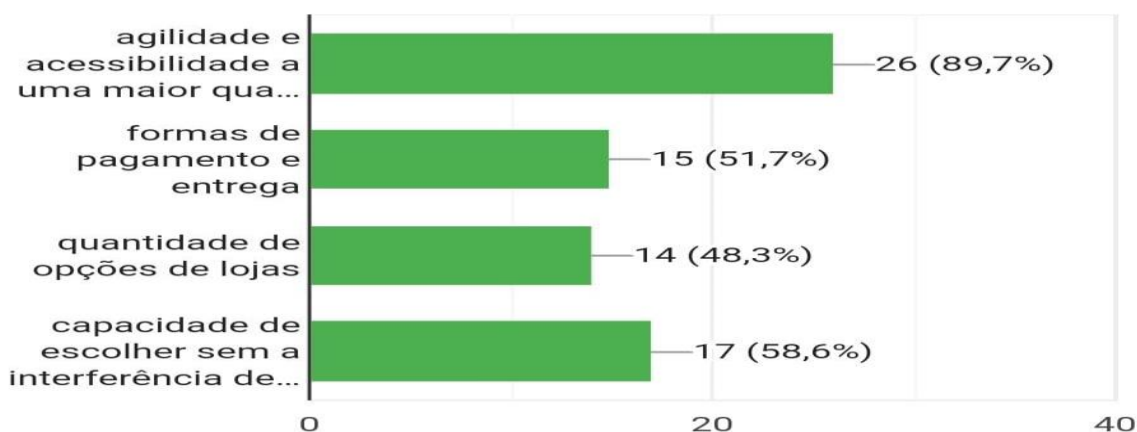
Quando inquiridos sobre quais plataformas virtuais de marketplaces conhecem, 100% dos participantes responderam que conhecem sítios como o Mercado Livre, Magazine Luiza, e, 96,6% a Amazon e a Shopee, (plataformas como Americanas, Netshoes, Centauro, Renner, C&A são conhecidas por cerca de 3,4% dos participantes). Considerando-se que, uma vez que é conhecido por quase todo mundo, hoje, o Mercado Livre detém o maior marketshare de vendas em marketplace no Brasil, com mais de 300 milhões de usuários, a plataforma mantém os quase 300 milhões de acessos mensais, além de ter uma média de 10 compras realizadas por segundo, logo, um fenômeno de negócios em meio virtual (MAGAZORD DIGITAL COMMERCE, 2022).

Gráfico 7 - Marketplaces já utilizados.



Fonte: Autor (2022).

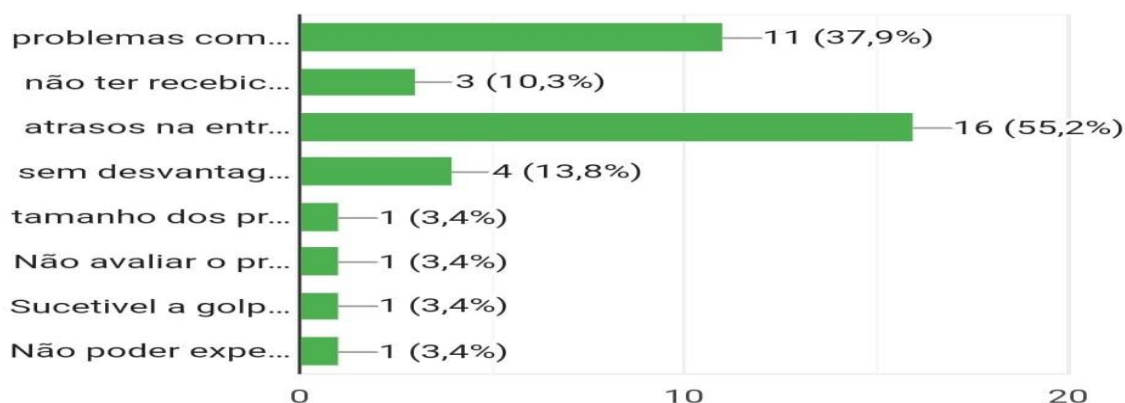
Gráfico 8 - Benefícios ao comprar em marketplaces.



Fonte: Autor (2022).

Os participantes da pesquisa fazem uso de plataformas como o Mercado Livre (96,6%), Magazine Luiza (75,9%), Amazon (75,9%), Shopee (75,9%) em maiores percentuais exatamente pelas vantagens que oferecem como frete grátis, bônus de descontos, agilidade na entrega e meios de transporte, dentre outras (SELKE, 2020) (SEBRAE, 2016) (MAGAZORD DIGITAL COMMERCE, 2022).

Gráfico 9 - Desvantagens de se comprar em marketplaces.

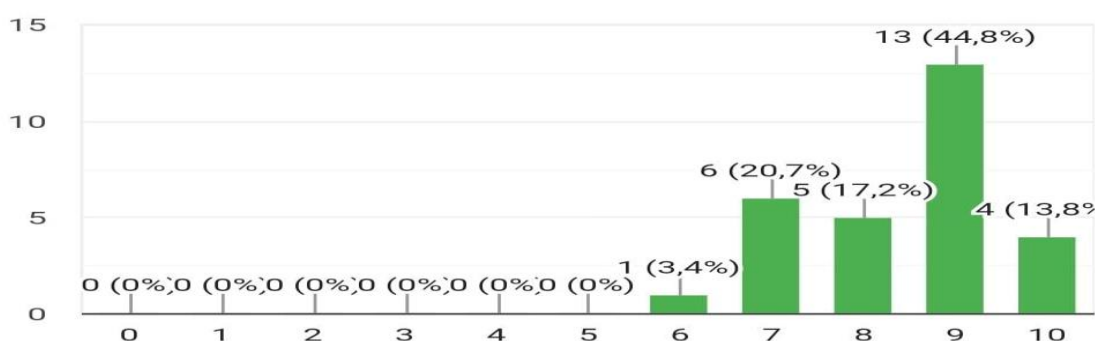


Fonte: Autor (2022).

Conforme assinalam o Sebrae (2016) e Selke (2020), as respostas evidenciam que, atrasos na entrega (55,2%), e, problemas com a entrega (37,9%) figuram o topo da lista de desvantagens apontadas pelos participantes da pesquisa. Nisto também incidindo sobre a satisfação desse tipo de consumidor, conforme ilustrado no gráfico a seguir, revelando que, nenhuma das respostas

apontam para um nível de insatisfação, 20,7% satisfeitos, enquanto 44,8% bem satisfeitos, e, 13,8% extremamente satisfeitos.

Gráfico 10 - Índice de Satisfação do consumidor de produtos de marketplace.



Fonte: Autor (2022).

Portanto, há uma complexidade de plataformas de marketplaces disponíveis aos usuários da rede mundial de computadores. Contudo, muitos são os desafios, grandes são as expectativas, há tanto benefícios em comprar ou vender online por meio de marketplaces, entretanto, seria importante considerar fatores como vantagens e desvantagens, perfil e percepções do consumidor visando melhorar a performance das plataformas (GRANDCHAMP, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se apontar que, marketplaces se configuram em locais virtuais de compra e venda de uma gama de produtos e serviços muito ampla e variada, por meio eletrônico, para clientes de várias partes do mundo, envolvendo aspectos como benefícios e pontos por compra, frete grátis e descontos aos consumidores que destes mega shoppings fazem uso.

Também, marketplaces apresentam como principais vantagens: alta visibilidade, participação em grandes campanhas de marketing que repercutem nos custos e na logística, aumento das vendas, dentre outras. E, enquanto desvantagens: concorrência altamente acirrada, percentual pago em toda venda, problemas com a entrega, dentre outras.

De tal modo, os respondentes ao questionário proposto para esta pesquisa revelam estar numa faixa etária muito jovem (18-28 anos), maioria homens, empregados no setor privado, usuários que sabem que marketplaces são locais digitais para compra e venda dos mais variados produtos, são usuários de plataformas tais os gigantes como o Mercado Livre, a Amazon, o Magazine Luiza, Shopee, dentre outros. Estes que, embora seja muito influente no comércio de rua, físico, têm se destacado enquanto plataforma virtual de vendas.



Exatamente as vantagens apresentadas pelas plataformas virtuais de comércio eletrônico, os marketplaces são destacados e detêm lucros consideráveis que revelam suas principais características que os popularizaram como amplo e satisfatório universo para os mercados, atualmente.

REFERÊNCIAS

BENATTI, Lawton Nanni et al. Limitações na inserção de lojas brasileiras em marketplaces internacionais. **XI FATECLOG** - Os desafios da logística real no universo virtual. FATEC Jornalista Omais Fagundes de Oliveira. Bragança Paulista/SP, mai. 2020. Disponível em: <[https://fateclog.com.br/anais/2020/LIMITA%C3%87%C3%95ES%20NA%20INSER%C3%87%C3%83O%20DE%20LOJAS%20BRASILEIRAS%20EM%20MARKETPLACES%20INTERNACIONAIS\(1\).pdf](https://fateclog.com.br/anais/2020/LIMITA%C3%87%C3%95ES%20NA%20INSER%C3%87%C3%83O%20DE%20LOJAS%20BRASILEIRAS%20EM%20MARKETPLACES%20INTERNACIONAIS(1).pdf)> Acesso em: 9 set. 2021.

BRASIL. SEBRAE. **Canais de comercialização: marketplaces**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Cartilha%20Canais%20de%20Comercializa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Marketplace.pdf>> Acesso em: 9 set. 2021.

BRASIL. SEBRAE. **Cartilha Marketplace**. Disponível em: <https://canaisdecomercializacao.ce.sebrae.com.br/static/media/cartilha_marketplace.pdf> Acesso em: 9 set. 2021.

CECCHI, Paola. Pesquisa: consumidor brasileiro está em busca de experiências de alta qualidade. **E-commerce Brasil**, jan. 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/pesquisa-consumidor-brasileiro-experiencias-de-alta-qualidade>> Acesso em: 17 nov. 2022.

Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil). Homens gastam 40% mais que mulheres em compras online. **Programa de Educação Financeira e Previdenciária da ELETRA**, 2022. Disponível em: <<https://www.seufuturovalemais.com.br/noticia/homens-gastam-40-mais-que-mulheres-em-compras-online#:~:text=Segundo%20um%20estudo%20da%20Confedera%C3%A7%C3%A3o,que%20mulheres%20em%20compras%20online.>> Acesso em: 17 nov. 2022.

E-COMMERCE BRASIL. **Vendas em marketplace crescem acima do total de e-commerce**. Mar. 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-em-marketplace-crescem-acima-do-total-de-e-commerce/>> Acesso em: 9 set. 2021.

ISSET. **Entenda qual é a diferença entre marketplace e loja virtual**. 2021. Disponível em: <<https://www.isset.com.br/blog/entenda-qual-e-a-diferenca-entre-marketplace-e-loja-virtual/>> Acesso em: 9 set. 2021.

GRANDCHAMP, Leonardo. Quais os Marketplaces mais Populares do Brasil para Varejistas. **Rede Jornal Contábil**, jul. 2022. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/quais-os-marketplaces-mais-populares-do-brasil-para-varejistas/>> Acesso em: 17 nov. 2022.

GIANONI, Mayra. Público-alvo e persona: como funciona no marketplace? **E-commerce Brasil**, jun. 2022. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/publico-alvo-persona-marketplace>> Acesso em: 17 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

JENKINS, Henry. Convergência midiática. Editora Aleph, 2009, 432p.

MAGAZORD DIGITAL COMMERCE. **Quais os maiores Marketplaces do Brasil integrados com a Magazord**. Disponível em: <<https://www.magazord.com.br/blog/maiores-marketplaces-do-brasil/>> Acesso em: 17 nov. 2022.

MARTINS, Eros Augusto Asturiano; ZILBER, Moises Ari. A Inovação como fator de diferenciação no segmento e-Marketplace. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, vol. 11, n. 3, mai. 2018. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5055>> Acesso em: 9 set. 2021.

NASCIMENTO, André Ribeiro do; SILVA, Bruna Ferreira da; SANTOS, Gisele Gomes dos. **E-commerce: o melhor caminho no mercado atual**. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração - Marketing da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, 2009, 81p. Disponível em: <<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/496/E-commerce:%20O%20Melhor%20Caminho%20no%20Mercado%20Atual.pdf?sequence=1>> Acesso em: 9 set. 2021.

SELKE, Rodrigo de Castilho. **Avaliação comparativa da indústria de marketplaces para empresas de Ecoturismo**. Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia Elétrica do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina. 2020, 97p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/218834/TCC_RodrigoSelke_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 9 set. 2021.

**A LEI 14.292/2022 - DISTRIBUIÇÃO DIRETA DE ETANOL E A CADEIA DE
VALOR DO SETOR SUCROENERGÉTICO DO PARANÁ**

Marcelo Lima de Carvalho

Júlio Ernesto Colla

Edna Ap. G. Possebon

Unespar/Campus Paranavaí

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo identificar se a Lei 14.292/2022 permite a adoção de novas estratégias para o alcance da vantagem competitiva a partir da alteração da cadeia de valor, no setor sucroenergético do estado do Paraná. Para o alcance do objetivo proposto, as delimitações teóricas utilizadas envolvem as abordagens da cadeia de valor, e a Lei 14.292/2022. O trabalho de campo está focado no setor sucroenergético do estado do Paraná, envolvendo o segmento produtor de etanol. Uma pesquisa do tipo qualitativa descritiva, com recorte transversal foi realizada com dois representantes do setor sucroenergético do Paraná. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas e os resultados analisados por intermédio da análise de conteúdo, com base nas categorias de análises pré-definidas. Como resultado, identificou-se que apesar da Lei 14.292/2022 permitir a venda direta de etanol para os postos de combustíveis e possibilitar a alteração da cadeia de valor, os entrevistados não aderiram a venda direta de etanol para postos de combustíveis. Os motivos da não adoção a prática da entrega direta de etanol aos postos de combustíveis foram pontuados como falta de consenso em relação aos tributos envolvidos nessa transação, compromissos anteriores com as distribuidoras. Dessa forma, mesmo que a Lei 14.292/2022 permita a alteração da cadeia de valor, a busca pela vantagem competitiva a partir do novo formato é impossibilitada por contratos antigos com distribuidoras, pela falta de consenso com relação aos tributos e regras rígidas no momento da entrega do etanol.

Palavras-chave: Cadeia de Valor. Setor Sucroenergético. Lei 14.292/2022.

1. INTRODUÇÃO

O setor energético é responsável por fatia considerável das riquezas produzidas no Brasil, atingindo cerca de 2% do PIB (produto interno bruto) do país em 2008. Nesse ano a produção chegou a US\$ 28,2 bilhões, chegando próximo da riqueza total de um país como o Uruguai, que é de US\$ 32 bilhões (MORILHAS, 2012 apud SOUZA E MACEDO, 2010).

A produção canavieira, no Brasil, tem mais força na região sudeste, sempre com uma participação próxima dos 70% do total nacional. Em relação a área colhida, também foram registrados aumentos expressivos, na casa dos 60%, em 2017, quando foi realizado o último censo agropecuário (SHIKIDA, ASSIS, CATELLAN, 2020). De acordo com o IEA – SP (2015) o setor sucroenergético brasileiro, nos anos 2014/2015, movimentou aproximadamente R\$70 bilhões com a produção de cana-de-açúcar, etanol, açúcar e bioeletricidade. Esse número representa cerca de 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, e gerou 4,5 milhões de empregos diretos e indiretos.

De acordo com o CANAONLINE (2020), o Paraná ocupa a quinta posição entre os estados com maior produção de cana-de-açúcar. O nível da produção sucroenergética no estado foi impulsionado, em grande parte, pelo surgimento dos carros flex no Brasil, permitindo ao estado atingir a 5ª posição nacional, e gerando uma variação positiva de 109% se comparados o período entre as safras de 2000/2001 e 2016/2017 (Monteiro e Vasquez, 2019).

Com 34 milhões de toneladas colhidas anualmente, o estado exporta cerca de 90% do açúcar bruto produzido no estado. Além disso o setor emprega no estado mais de 400 mil pessoas de maneira direta ou indireta. Os maiores canaviais estão em Paranavaí, Umuarama e Maringá (CANAONLINE, 2020).

O levantamento da cadeia de valor do setor permite a identificação dos seus elos mais críticos, aqueles que podem gerar vantagens para o setor. São eles fornecedores, centros de pesquisa, e outros antes da fazenda, agricultores, fornecedores de insumos para indústria colheita e transporte produção de açúcar e geração de subprodutos industriais que agregam valor e por fim os canais de distribuição (FILLIPE E GUARNIERI E, 2018).



Em 2021 com a medida provisória MP 1.100/2021 houve uma alteração da cadeia de valor do setor e as usinas obtiveram autorização para entregar o etanol diretamente aos postos de gasolina, sem o intermédio da figura do distribuidor (AGÊNCIA SENADO, 2021). Em junho de 2022, essa medida provisória foi transformada na Lei 14.367, que trata da autorização para produtores e importadores de etanol venderem diretamente aos postos de combustíveis.

De acordo com Porter (1990), a cadeia de valor é um modelo de estruturação das atividades desenvolvidas pelas empresas. A premissa envolvida na teoria identifica se o valor que uma empresa está oferecendo aos seus clientes supere seu custo de produção, o resultado seria um lucro maior. Dessa forma, Porter (1990) apresenta que modelo da cadeia de valor permite a divisão da empresa nas suas atividades de relevância estratégica, podendo com essa ferramenta chegar à vantagem competitiva. A pergunta que emerge desse contexto é “Como a alteração da cadeia de valor permitida pela Lei 14.292/2022 pode contribuir para a vantagem competitiva. Assim o objetivo desse artigo é identificar se a Lei 14.292/2022 permite a adoção de novas estratégias para o alcance da vantagem competitiva a partir da alteração da cadeia de valor, no setor sucroenergético do estado do Paraná.

Como justificativa de pesquisa desse artigo destaca-se a recente possibilidade de alteração da cadeia de valor através da lei 14.292/2022, espera-se contribuir com a teoria da cadeia de valor quando alteração da cadeia de valor de um setor está diretamente ligada a alterações na legislação. Além disso, contribuir para que a alteração da lei se ajuste as necessidades das organizações e consumidores finais e que ela possa trazer benefício para os dois lados da cadeia. Para tanto esse artigo está organizado da seguinte forma, além dessa introdução a seguir apresenta-se referencial teórico, e logo em seguida os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise de dados. Ademais apresenta-se a análise e por fim as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

O valor aferido a um determinado produto é determinado de diferentes formas, pelas mais diversas empresas, ampliando o leque de opções nessa área. Porter (1990) enfatiza que, dependendo da evolução de tais etapas, o processo de formulação e aplicação da cadeia de valor, até chegar ao seu objetivo, pode gerar grandes alterações e discrepâncias, em grande medida devido a fatores intrínsecos ao processo. O avanço tecnológico e os novos paradigmas gerenciais também impactam fortemente toda essa cadeia.

Com novos paradigmas de comando e controle, além de avanços na área tecnológica, tornou-se fundamental a formulação de novas estratégias nas companhias. Um dos pontos, para muitos autores (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000), é o de que as mudanças estão no foco de atenção da estratégica, ainda que, conceitualmente, a estratégia se baseia em certa estabilidade.

Em concordância, Mintzberg et al (2006) defende que, para uma estratégia ser considerada bem formulada, ela deve estar “baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes”. Cada uma das etapas, embora possam ser muito diferentes entre si, devem ser coesas ao fim desse processo, agregando unidade de ideias.

Partindo do pressuposto de que haverá mudanças cada vez maiores nas organizações, seja em relação as tecnologias ou em relação os novos paradigmas gerenciais, o foco nas ameaças externas se intensifica. Na perspectiva de Barney e Hesterly (2007) a empresa que elaborar estratégias a partir de análises externas sólidas, estará com uma grande vantagem competitiva em mãos e poderá estruturar melhor suas decisões estratégicas.

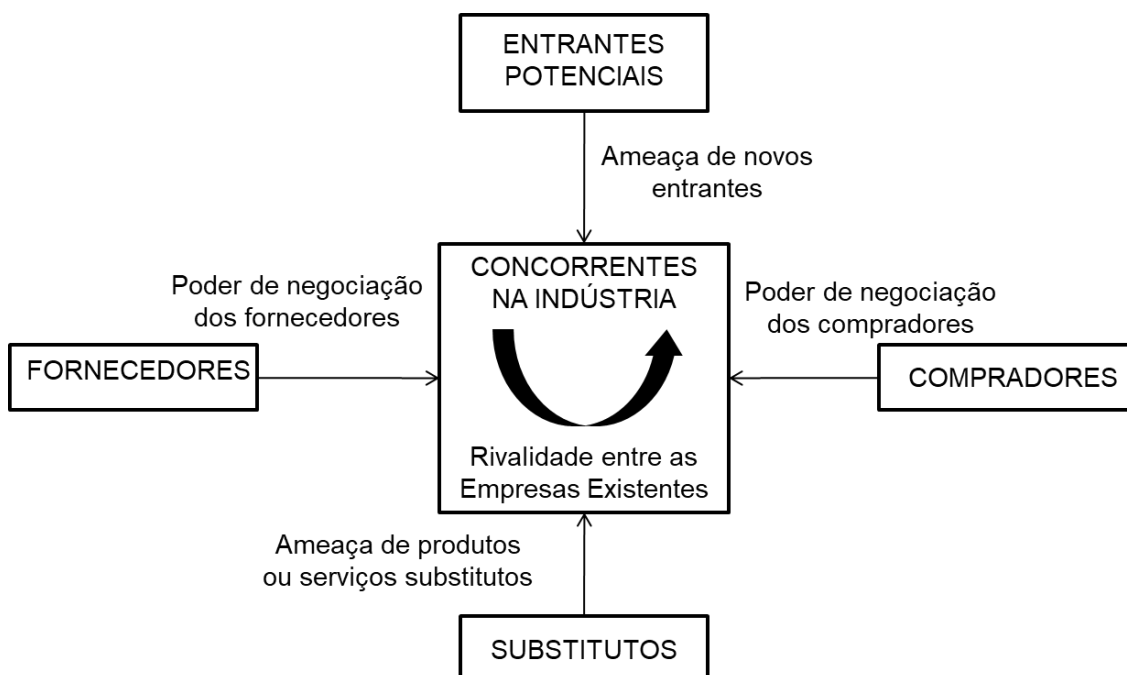
A partir da análise situacional a organização terá meios mais claros para organizar seus métodos de ação. Na visão de Teixeira, Dantas e Barreto (2015), a análise externa proporciona uma visão mais correta do que se deve fazer e evitar, facilitando o entendimento dos pontos fortes e fracos da organização e, ao mesmo tempo, identificando possíveis ameaças e oportunidades.

A adoção de determinadas estratégias é influenciada por diversos fatores, que, em muitas vezes, estão fora do controle dos gestores. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), “independentemente



da indústria (setor), o ambiente externo é fundamental para a sobrevivência e o êxito das empresas”. A capacidade de obter retornos financeiros altos dependerá, a partir dessas premissas, de como a organização integrará o ambiente externo e interno, criando uma visão de planejamento e estratégias.

Um enfoque mais local, mesmo em um ambiente altamente globalizado, faz-se necessário em muitas ocasiões, pois haverá inúmeras ameaças e oportunidades advindas desses ambientes. Para Barney e Hesterly (2007) “o ambiente geral de uma empresa define o amplo contexto em que opera”, agregando parâmetros para entender como a estratégia trabalhará. A partir desses parâmetros, foram elaboradas 5 ameaças ambientais, que são: a ameaça de entrada; a ameaça de rivalidade; a ameaça de substitutos; a ameaça de fornecedores e a ameaça de compradores. Na visão de Porter (1990), a estratégia competitiva está alicerçada sobre cinco forças competitivas, conforme figura 1 a seguir, que são: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Essas forças são os fatores que irão ditar o rumo da empresa, que a partir da análise desses parâmetros, elaborará suas estratégias de negócios, levando em consideração a questão dos custos e disponibilidade para realizar tais ações.



Modelo das forças competitivas

Porter (1990)

Complementando a lógica conceitual das forças competitivas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) apresentam outra análise sobre a questão da estratégia, que é fragmentada em 5 p's, que são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva e é apresentado na figura 2 a seguir. Todos esses pontos mostram, então, que as estratégias são formuladas com vista a atingir determinado objetivo claro, muito embora, alguma delas não seja alcançável a princípio.



Figura 1 – Os 5 P's da Estratégia

Cinco P's da Estratégia

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000),

O desenvolvimento do que comumente era considerado estratégia, e como as novas tendências e enfoques alteraram o modus operandi das organizações, ficou claro que a aplicação de tais métodos era fundamental, caso contrário, a organização ficaria à mercê de técnicas ultrapassadas e inúteis.

2.2 CADEIA DE VALOR

Na seara do desenvolvimento do planejamento estratégico surgiram meios de operacionalizar, e racionalizar as ideias desse planejamento, sendo um deles o conceito de cadeia de valor. Para Barney e Hesterly (2007) “a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços.

A cadeia de valor, tem nas suas raízes o estudo das atividades executadas pelas organizações (Figura 3). Verificando se essas atividades possuem relevância estratégica identificando custos e possíveis diferenciações. A cadeia de valor separa atividades primárias de secundárias. A primeira está diretamente relacionada à manufatura e a distribuição de um produto. A segunda é onde se encontra as “atividades de suporte”. Essas atividades dão suporte as atividades primarias (PORTER, 1990).



Cadeia de valor

Porter (1990)

Segundo Porter (1990), a cadeia de valores está intimamente ligada aos fins pelos quais determinada organização atua, ainda que possa, de alguma maneira, ser semelhante a outra organização no mesmo ramo. Nesse cenário, o valor é a disposição do comprador em gastar para adquirir determinado produto, arregimentando tudo o que foi necessário para tal produto

ser produzido, o que demanda inúmeros processos internos até sua conclusão. A cadeia de valor está no modo como todo esse processo foi organizado e executado, levando em consideração todos as suas especificidades, focando seus esforços em determinado item.

Visualizar a cadeia de valor contribui para o desenvolvimento de uma visão compartilhada entre diversos stakeholders, o que acaba por unificar objetivos e estratégias, os quais aumentarão o desempenho quando for necessário realizar mudanças (Krucken, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo por objetivo identificar se a Lei 14.292/2022 permite a adoção de novas estratégias para o alcance da vantagem competitiva a partir da alteração da cadeia de valor, no setor sucroenergético do estado do Paraná, a presente pesquisa investigou dois agentes processadores presentes no estado do Paraná. A pesquisa se deu a partir de uma pesquisa qualitativa. De acordo com Richardson (1999) a pesquisa qualitativa auxilia na obtenção de informações fundamentais para a pesquisa, principalmente, como afirma o autor, para compreender a natureza de um evento social.

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com agentes presentes no setor sucroenergético do Paraná. A coleta de dados ocorreu entre julho e agosto de 2022 via ligação telefônica. Aqui destaca-se a dificuldade de se marcar entrevistas com pessoas chaves das Usinas de açúcar e álcool do Paraná.

A análise foi realizada por meio da técnica de Bardin (1979), análise de conteúdo que utiliza categorias de análise para sua realização. As categorias analíticas empregadas nessa pesquisa foram: cadeia de valor e lei 14.292/2022.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A Lei 14.292/2022 promulgada em junho de 2022 libera a venda direta de etanol para os postos de combustíveis. Dessa forma, os produtores de etanol garantem o direito de venda direta aos postos de combustíveis eliminando a figura do distribuidor. A referida lei possibilita uma alteração da cadeia de valor no setor sucroenergético na medida em que pode suprimir o elo distribuidor da cadeia de valor, dando ao produtor a oportunidade de desenvolver novas estratégias para alcançar a vantagem competitiva. Como resultado, identificou-se que apesar da Lei 14.292/2022 permitir a venda direta de etanol para os postos de combustíveis e possibilitar a alteração da cadeia de valor, os entrevistados não aderiram a venda direta de etanol para postos de combustíveis. Os motivos da não adoção a prática da entrega direta de etanol aos postos de combustíveis foram pontuados como falta de consenso em relação aos tributos envolvidos nessa transação, compromissos anteriores com as distribuidoras. Dessa forma, mesmo que a Lei 14.292/2022 permita a alteração da cadeia de valor, a busca pela vantagem competitiva a partir do novo formato é impossibilitada por contratos antigos com distribuidoras, pela falta de consenso com relação aos tributos e regras rígidas no momento da entrega do etanol.

5. CONCLUSÃO

O objetivo dessa pesquisa era identificar se a Lei 14.292/2022 permite a adoção de novas estratégias para o alcance da vantagem competitiva a partir da alteração da cadeia de valor, no setor sucroenergético do estado do Paraná. Verificou-se após análise que na visão dos pesquisados a Lei 14.292/2022 possibilita a alteração da cadeia de valor, no entanto não possibilita a criação de estratégias que levem os produtores de etanol a obter vantagem competitiva sustentável. Segundo a pesquisa pode-se identificar que é necessário cumprir contratos anteriores com as distribuidoras e rever questões de tributação que a o texto da lei não deixa claro. Identifica-se como uma limitação do trabalho é a Lei 14.292/2022 ser recente e a falta de adesão dos pesquisados o que dificulta maior abrangência da pesquisa até o presente momento.

REFERENCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Cana Online. 5º MAIOR PRODUTOR DE CANA DO BRASIL, PARANÁ EXPORTA 90% DA PRODUÇÃO DE AÇÚCAR; Cana online, 2020. Disponível em: <<http://www.canaonline.com.br/conteudo/5-maior-produtor-de-cana-do-brasil-parana-exporta-90-da-producao-de-acucar.html>>. Acesso em: 10/07/2022

FILIPPI, Amanda Cristina Gaban; GUARNIERI, Patricia; DINIZ, Janaína Deane de Abreu Sá. Motivações para a estruturação de condomínios rurais no setor de armazenagem: uma revisão sistemática. Revista em Agronegócio e Meio Ambiente, v. 11, n. 4, p. 1061-1087, 2018.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KRUCKEN, L. Design e território: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; Criando Organizações Eficazes: Estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M.E. *The competitive advantage of nations* New York: The Free Press, 1990.

RAMOS, Rejane C.'NACHILUK, Katia; Diagnóstico do Setor Sucroenergético em 2014. IEA SP, 2015. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=13797>>. Acesso em: 20/06/2022

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.



SHIKIDA, Pery Francisco Assis; CATTELAN, Renata. Evolução e dinâmica no setor sucroenergético brasileiro. **Uma jornada pelos contrastes no Brasil: cem anos do Censo Agropecuário. VIEIRA FILHO, JER**, p. 361-374, 2020.

TEIXEIRA, C. A. C; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, Tatuí, v. 1, n. 2, p. 104-123, set. 2015.

A POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURANÇA ALIMENTAR NO BRASIL E A PANDEMIA DE COVID-19

BIGOTTO, Carlos Henrique Godoy⁹

CASTRO, André Luís de¹⁰

RESUMO:

Esse artigo tem como objetivo analisar como o governo federal combate a insegurança alimentar existente no país no período posterior aos piores momentos da pandemia de covid-19. A insegurança alimentar atinge milhões de pessoas no Brasil e deixou vários vulneráveis. De início, conceitua a insegurança alimentar em si existente no país e como se encontra a fome no Brasil na pandemia. A partir da literatura apresenta-se a covid-19 e seu impacto na sociedade brasileira. Dentro do contexto histórico e político associa a falta de políticas públicas consistentes para combater a fome e como o governo deu pouca importância para a geração de novas políticas para sanar o número de pessoas em estado de vulnerabilidade pré, durante e pós-pandemia. Entende que a pandemia da covid 19 e a falta de políticas públicas estão relacionadas para o agravamento da fome, e juntas constituem uma tragédia humanitária.

Palavras-chave: Insegurança alimentar. Covid-19. Políticas públicas. Fome no Brasil.

1. INTRODUÇÃO

A concepção de segurança alimentar iniciou-se em meados da segunda guerra mundial, muitos países estavam em crise, encontrando-se destruídos e sem recursos suficientes para a produção de alimentos para sua população (BELIK, 2003). No mundo em que vivemos há uma grande desigualdade social e presença de insegurança alimentar entre aqueles que não possuem o mínimo para atender suas necessidades básicas de sobrevivência.

Na pandemia, muitas pessoas encontravam-se em estado de vulnerabilidade social, sendo essas as que mais sofrem pela disseminação do vírus. Em fevereiro de 2020, a alimentação foi incluída nos direitos sociais previstos no artigo 6º da Constituição Federal. No entanto, apesar do direito humano à alimentação adequada (DHAA) ser elemento constitucional, encontra-se afastado do que muitos vivenciam como realidade, a pandemia de

⁹ Graduando em Administração pela Universidade Estadual do Paraná.- UNESPAR – Campus Paranavaí .

¹⁰ Professor adjunto do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR – Campus Paranavaí



COVID-19 aumentou a desigualdade social existente no Brasil, o que torna os indivíduos ainda mais vulneráveis no período de pandemia da Covid-19 (SILVA et al., 2020).

Nesse contexto, a administração pública deve intervir por meio de políticas públicas a fim de garantir direitos básicos para toda a população. A política nacional de alimentação e nutrição (PNAN) é apresentada como um dos propósitos de desenvolver condições de alimentação, saúde e nutrição para assim assegurar a segurança alimentar e nutricional com igualdade para toda a população nacional (BRASIL, 2012).

O objetivo geral deste artigo é analisar como o governo federal combate a insegurança alimentar existente no país no período posterior à pandemia de covid-19. Tal período foi considerado a partir de 2022 devido à redução de infecções e mortes pela doença, como resultado da vacinação. Para isso, fará a análise da Política Nacional de Alimentação e Nutrição.

Entende-se que, diante do estado de desespero, miséria, dor e sofrimento à espreita na pandemia de Covid 19, os problemas sociais pré-existentes da sociedade brasileira foram acentuados, onde a calamidade social e econômica que é apresentada está profundamente enraizada na história social do país do processo de progressão capitalista que moldou e exacerbou as desigualdades sociais (SCHAPPO, 2021).

A ação da administração pública se faz por meio de políticas públicas. De acordo com Garcia (2016), a política pública é um sistema de decisões públicas, com o intuito de prever e/ou corrigir a existência de um ou diversos setores sociais com a intenção e finalidade de designar recursos necessários para atingir o propósito desejado, pois é dever do estado deve garantir direitos sociais, culturais, econômicos e alimentos de qualidade, a fim de evitar crises sociais e a fome.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FOME NO BRASIL

O problema da fome que há no Brasil está enraizado na formação da sociedade brasileira desde o período colonial, no entanto os primeiros estudos sobre as práticas alimentares e deficiência nutricionais da população iniciou-se a partir do século XIX por meio de trabalhos submetidos aos departamentos de medicina existentes na Bahia e no Rio de Janeiro (VASCONCELLOS, 2005). De acordo com IBGE (2022a) o alto nível de desemprego, baixos salários de grande parte da população e insuficiência de renda são os principais elementos para tamanha adversidade no Brasil. Contando com 10,1 milhões de pessoas desempregadas, a inflação chegou a -0,36% até o mês de agosto de 2022 (IBGE, 2022b).

No Brasil, ao decorrer de todos os acontecimentos históricos, os projetos governamentais, em seu caminho percorrido pela construção de uma sociedade e/ou povo e de uma identidade nacional, sempre foram disseminados sem seu objetivo claro (a fome) (FREITAS, 2003). Partindo deste problema nacional e também mundial, se torna necessário à União desenvolver estratégias sociais para lidar com a fome no país. A garantia de uma alimentação adequada é uma proteção à vida e à sobrevivência do ser humano, para isso, entende-se que o Direito Humano à Alimentação Adequada é indispensável para o sustento, e



é reconhecido que o direito a uma boa alimentação é pertinente e essencial para toda e qualquer pessoa, de modo que ocorra a efetivação de outros direitos humanos (BURITY, et. al, 2010).

A fome acontece quando há uma carência nutricional do indivíduo, que não integra a quantidade ideal exigida para a manutenção do organismo e para o exercício das atuações regulares do ser humano (BELIK, 2003). Através disso, é apresentado que, além da fome, o brasileiro tem o costume de se alimentar mal. A alimentação atualmente no Brasil consiste basicamente em arroz e feijão, mas também as estatísticas mostram que grande parte dos brasileiros não possui alimentação saudável, utilizando alimentos industrializados e com alto teor de açúcares, gorduras, e pouco consumo de frutas e hortaliças prejudicando a saúde da população (BRASIL, 2012). A péssima forma de se alimentar dos brasileiros não se dá apenas pelo costume, mas também por condições financeiras, com isso, houve a redução da obtenção de compra dos indivíduos e maior custo dos alimentos nos últimos anos, isso levou a abjuração grave no quesito consumo de alimento, especialmente nos mais saudáveis. Todo esse fato em meio a alimentos ultraprocessados, com custo baixo e fácil acesso, o que agrava ainda mais a condição da ISAN (SILVA et al. 2020).

A insegurança alimentar, macros e micros nutrientes insuficientes, má alimentação e fome, possuem relação com a ausência de intervenções do estado por meio de uma boa administração pública. Não apenas em relação às políticas de segurança alimentar, mas também, na geração de empregos, no desenvolvimento econômico, na promoção da saúde e educação de qualidade.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) acompanhada da Escala Brasileira de Insegurança Alimentar (EBIA) divulga as informações mais confiáveis em termos de alimentação no Brasil. A geração desses dados contribui para uma melhor compreensão da existente insegurança alimentar no país, incluindo sua dimensão e gravidade, e sua relação com seus principais determinantes e distribuição espacial, sabendo assim como se dá a realidade real da população (AMORIM et al., 2020).

Atualmente, o Brasil tem por volta de 33,1 milhões de pessoas sem ter alimento o suficiente para a sua sobrevivência, um valor significativo e preocupante, pois é quase o dobro da estimativa que tinha para o ano de 2020. E apenas 4 a cada 10 famílias conseguem ter sua alimentação regularmente (OXFAM BRASIL, 2022). Tais dados demonstram a necessidade da intervenção da Administração Pública em promover políticas que possam mudar essa situação.

2. 2 POLÍTICAS PÚBLICAS E O COMBATE A FOME NO BRASIL

Política Pública pode ser concebida a ações empreendidas pelo Estado sob certos objetivos, refletindo e transformando um jogo de interesses, por sua vez, os planos do governo incluem ações de menor escala para desenvolver políticas públicas (FARAH, 2004). A efetivação de políticas públicas é interminável, tendo em vista diversos modos, variando as prioridades do governo, instrumentos, atores estatais ou não, no entanto, a valência da presença do estado e a habilidade de efetuar as políticas e concretizá-las (LOTTA, 2019). Percebendo a necessidade de políticas públicas para sanar o problema crônico que tem no Brasil em relação a insegurança alimentar, a união desenvolve programas para amenizar tal problema. Sperandio e Priore (2015) diz que, a desigualdade social existente é tanto quanto significativa, pois uma



ampla fatia da população nacional tem insuficiência de mantimento mínimo e aceitável para a sobrevivência, e através disso o estado tenta interferir nesse contexto com planos de ação para gratificação de direitos sociais afirmado na Constituição Federal.

Em meados da década de 1930, durante as políticas trabalhistas no governo de Getúlio Vargas, foram desenvolvidos os primeiros recursos de política social da alimentação e nutrição. Neste período, o sistema previdenciário que se perpetuou por volta de 1980, articulou um modo de seguro para os contribuintes, como um modelo de auxílios para aqueles que não tinham vínculo empregatício formal (CARVALHOSA, 2015). Partindo da premissa de políticas públicas relacionada a fome no Brasil, por volta do ano de 1940, havia uma imagem de que a fome era algo natural e/ou fenômenos naturais, por exemplo, eventos relacionados ao clima no entanto, com o desenvolvimento das indústrias e civilização essa ideia perdeu sua autenticidade, visto que a sociedade em estado de fome, desnutrição e pobreza exigiu melhor condições para as vossas sobrevivência, entendendo que o problema estava relacionado a desigualdade socioeconômica e não natural. Partindo desse pressuposto, as primeiras políticas nacionais de erradicação da fome surgiram em meados de 1940, onde definiu-se o piso salarial mínimo, durante o governo Vargas, em 1º de maio de 1940, após uma luta por reivindicações durante a década de 30, o salário mínimo tornou-se direito de todos os trabalhadores, definidos pela primeira vez em termos de padrões alimentares (SILVA, 2006).

No mesmo período, o presidente Vargas fundou o Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS), dirigido pelo Ministério da Administração do Setor Público (DASP), o SAPS tinha como função atender os firmados da previdência social, deixar mais barato o preço dos produtos, além de fazer uma seleção dos mesmos; solucionar problemas referente a alimentação/nutrição, além de instalar restaurantes e fomentar alimentos para os indivíduos. Em 1943, foi gerado o serviço técnico de alimentação social (STAS) com o propósito de impor melhorias na alimentação, em sequência em 1945, criou-se a (CNA) comissão nacional de alimentação, com a iniciativa de ditar uma política de nutrição no país (SILVA, 2006).

Em 1953 é criado o primeiro plano nacional de alimentação e nutrição, que primordialmente considera-se a origem do planejamento nutricional brasileiro com o objetivo de dar assistência nutricional e alimentar para o grupo de materno infantil primariamente e depois para escolas e trabalhadores em 1946-1963 a fome no Brasil e também no mundo teve se a fala de um surgimento/criação das primeiras organizações não governamentais (ONG) para assim combater a fome existente, com isso, em 1946 impulsionou-se a geografia da fome, por Josué de castro com o objetivo de delimitar o primeiro mapa da fome no Brasil. Prosseguindo, em 1957 foi criada a associação mundial de luta contra a fome, com sua sede na Suíça e Josué de cadastro em sua presidência (VASCONCELOS, 2005).

Em 1972 volta a ter importância política nacional à fome. Com o governo militar neste ano, a CNA é substituída pelo instituto nacional de alimentação e nutrição (INAN) tendo seu foco principal atingir as crianças, gestantes, trabalhadores formais e todo grupo com insuficiência alimentar a fim de sanar o problema em 1976-1979 foi apresentado o II programa nacional de alimentação e nutrição (II PRONAN) como uma solução de direta para combater a fome a contraposição entre a proposta e a execução do programa se percorreu durante toda a década de 80 sendo encerrado pelo fim dela, com a perda de força do INAN e a falta de prioridade do governo da atual época no que diz respeito a alimentação e nutrição, perante isso,



na constituição federal de 1988 foi válido a base de condição mínima social, como o argumento principal de que era necessário recuperar a dívida social que existiu durante o regime militar, tais condições foram a de garantir os direitos básicos e universais de todos os cidadãos, direito à saúde, assistência social e previdência no entanto, em 1989 havia um total de doze programas federais relacionado a alimentação e nutrição, porém, até o fim do mandato de Fernando Collor apenas três se manteve nos compromissos sociais do governo: o programa de combate ao bócio endêmico, o sistema de vigilância alimentar e nutricional (SISVAN) e o programa de alimentação ao trabalhador (PAT) (PINHEIRO; CARVALHO, 2007).

Em 1993, o instituto brasileiro de análises sociais e econômicas (IBASE) é inserido, então presidente Itamar Franco coloca o combate e a fome e miséria como prioridade em seu governo criando o conselho nacional de segurança alimentar e nutricional (CONSEA), a partir disso o tema se fortalece na agenda do governo e através das mídias, com isso, em 1994 é realizada a primeira conferência nacional de segurança alimentar, porém, no ano seguinte, o relatório da conferência nacional é enviado para o recém-presidente Fernando Henrique Cardoso, e a importância da segurança alimentar continua na agenda governamental, no entanto o estado se recolhe e o problema deixa de ter tanta importância, dando a extinção do CONSEA em 1997 com a forte ameaçada de inexistência do INAN, ocorreu uma grande aliança para proteger a área da nutrição e alimentação pelo ministério da saúde, porém, não sucedeu fortemente essa ideia e em julho deste ano ele foi extinto e em 1998 iniciou-se a formulação de política nacional de alimentação e nutrição, sendo aprovada no ano seguinte pelo conselho nacional de saúde, a partir dos anos 2000 o governo decide criar um programa para transferência de renda direta à população necessitada (crianças com a idade inferior a seis anos, gestantes e nutrízes de baixa renda) chamado de “programa bolsa alimentar” sofrendo um grande e positivo desfecho (PINHEIRO; CARVALHO, 2007).

Dessa forma, de 2003 a 2010 o País teve diversas obtenções, tais como: LOSAN, SISAN, PNSAN, e a permanência da soberania alimentar e DHAA e a aprovação da Emenda Constitucional (EC) no 64/2010, que insere a alimentação como direito do indivíduo com o progresso das políticas relacionada a fome. Porém, a pauta não foi provocada nas campanhas presidenciais durante o período de 2006-2010, com a Escala Brasileira de insegurança alimentar (EBIA) ela é visualizada como insegurança alimentar e não como fome em si, ou seja, o não acesso aos alimentos e falta de renda o suficiente, além do olhar para a obesidade, desnutrição e qualidade do alimento. Em 2010, foi publicado um resultado sobre os beneficiários do bolsa família, onde nele continha o argumento que a fome acabou, no entanto, neste momento não foi relatado dados ou levantamento dos esfaimados (BRITO; BAPTISTA, 2021).

Em 2013 programa bolsa família permaneceu sendo uma tática do governo e então teve o reforço de mais uma política denominada “brasil sem miséria”, com o principal foco de vencer a extrema pobreza com isso, em 2014 o Brasil saiu do mapa da fome da ONU porém, em meados de 2015 o desemprego aumentou, houve a estagnação de investimento social e o governo pouco governando, como consequência, no mesmo ano houve o início para o impeachment da presidenta Dilma Rousseff que veio a ser exonerada no ano seguinte (2016), após esse momento o governo quase não teve progresso nos projetos que tinham em vista e aos poucos foram inseridos novamente no debate político a fome. Em 2020, a pesquisa de orçamentos Familiares (POF) 2017-2018 mostra que no Brasil há um total de mais de 10

milhões de pessoas em situação de insegurança alimentar considerada grave, com o maior número dessas no norte e nordeste do país, nessas residências grande parte são negros, criança, adolescentes e mulheres, e com a COVID-19 falta de políticas de segurança alimentar e nutricional esse número pode ser ainda mais preocupante (BRITO; BAPTISTA, 2021).

3. METODOLOGIA

Essa é uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. De acordo com Gil (2002) este tipo de pesquisa tem como propósito possibilitar uma maior familiaridade com o tema pesquisado, tornando-o mais explícito e facilitando a construção de hipóteses. “Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; [...]” (GIL, 2002, p. 41).

Ao analisar a insegurança alimentar no Brasil entende-se a necessidade da implementação de políticas públicas. Com isso, delineamos uma análise documental da legislação e documentos referente ao programa nacional de segurança alimentar e demais programas do governo federal. Segundo Kripka et al. (2015, p. 1) “[...] a pesquisa documental é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno.” Para isso, fizemos o levantamento de documentos oficiais do governo federal e análise da legislação vigente, como, por exemplo, dados do Ministério da Cidadania, Sistema Nacional de Segurança Alimentar (SISAN), Emenda Constitucional nº 64/2010, Lei 11.346/2006 e Decreto nº 7.272/2010. Pelo modo quantitativo a coleta de dados do gráfico foi realizada no site do ministério da cidadania.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A Política Nacional de Segurança Alimentar no período pós-pandemia

A Política Nacional de Segurança alimentar expressa a relação da alimentação com a nutrição para o estabelecimento de uma vida saudável e valorização do ser humano, estando estas condições previstas na legislação do Estado Brasileiro, conforme a Lei 8.080 de 1990 que entende a alimentação e nutrição são fatores determinantes para a saúde do ser humano, devendo ser desempenhadas ações de saúde, executadas e avaliadas dentro das atividades e responsabilidades do sistema de saúde (BRASIL, 1990). A Lei nº 11.346/2006 cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vista a assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências e prevê participação social na formulação, execução, acompanhamento, monitoramento e controle das políticas e dos planos de ação em todas as esferas do governo, com o intuito de permitir que todo cidadão tenha acesso à alimentação adequada (BRASIL, 2006).



Deste modo, com a necessidade de assegurar o alimento para a população em 4 de fevereiro de 2010, o Art. 1º O art. 6º da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação: "Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição." (BRASIL, 2010a). Com isso, após regulamentada a Lei 11.346/2006, institui-se a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (PNSAN), e estabelece os parâmetros para a elaboração do Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional e dá outras providências.

Conforme o Conselho Nacional de Saúde, recomendação nº 007, de 11 de abril de 2022:

Considerando que a pandemia do COVID-19 ampliou a visibilidade sobre as desigualdades sociais, étnico-raciais e de gênero e as condições precárias de vida a que estão submetidas parcelas imensas da população brasileira - em especial a população negra, mulheres, crianças, idosos, povos indígenas, povos e comunidades tradicionais, trabalhadores/as informais, pessoas com deficiência e doenças raras, entre outros - e escancarou seu potencial catastrófico junto a estes grupos, como efeito perverso do modelo de desenvolvimento hegemônico sobre a condição alimentar e nutricional (BRASIL, 2022, p. 01).

A conjuntura é complicada, exige do poder público, iniciativa privada e a sociedade civil, atitudes para o enfrentamento da COVID-19 sem deixar de considerar a insegurança alimentar em suas diversas proporções (OLIVEIRA; ABRANCHES; LANA, 2020). Para tanto, a circunstância é complexa e prevê a necessidade de respostas rápidas, levando em conta a extensão da SAN, as suas salvaguardas e políticas devem conter ações claras, tendo em conta a sua composição alimentar (disponibilidade, produção, comercialização e acesso aos alimentos) como nutricional, realizar a relação as práticas da alimentação com a função biológica dos deles para corrigir desvios urgentes e definir o futuro de uma melhor/menor segurança alimentar nutricional em nosso país, afetado por essa questão (SILVA et al., 2020).

Sendo assim, o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, (SISAN) que é regulamentado pelo decreto nº 7.27, de 25 de agosto de 2010, artigo 11, § 2º, estabelece algumas exigências mínimas para a sua aderência:

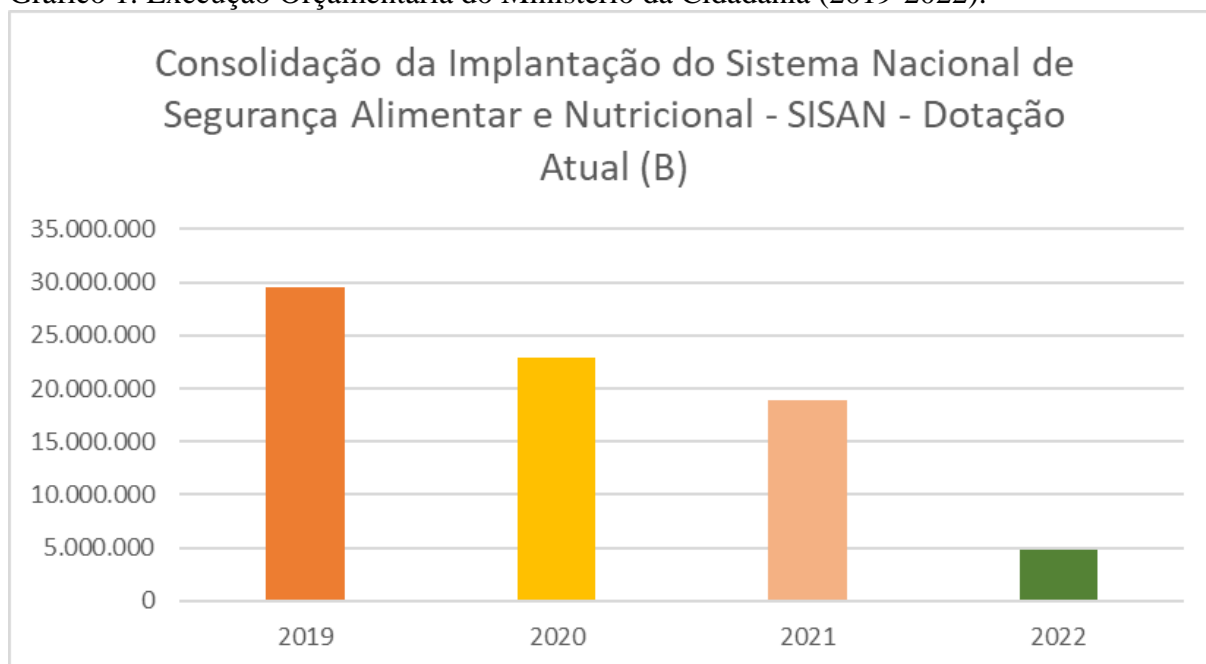
- 1) Instituição do Conselho estadual, distrital ou municipal de segurança alimentar e nutricional (CONSEA), composto por dois terços de representantes da sociedade civil e um terço de representantes governamentais. O CONSEA deve ser presidido por um representante da sociedade civil local;
- 2) Instituição da Câmara ou instância governamental de gestão intersetorial de segurança alimentar e nutricional (CAISAN);
- 3) Compromisso de elaboração do plano estadual, distrital ou municipal de segurança alimentar e nutricional, no prazo de um ano, a partir da assinatura do termo de adesão, observado o disposto no art. 20 do Decreto Nº 7.272/2010 (BRASIL, 2022).

Apesar de algumas políticas públicas para sanar a insegurança alimentar serem criadas no decorrer dos anos, pouco se deu a suficiência de política criada pelo governo durante os piores momentos da pandemia do COVID 19, segundo Filho e Júnior (2020) houve atrocidade por parte da gestão do estado na garantia do direitos e demanda básica humanitária nos últimos anos, o que reforça a incompetência das políticas neoliberais para o enfrentamento do vírus, colaborando para o desenvolvimento da inadequação da alimentação e insegurança alimentar, durante a pandemia os mais vulneráveis que receberam o auxílio emergencial tornaram insuficientes, pois não garante as necessidades básicas do indivíduo como moradia, alimentação e higiene.

A pandemia agravou doenças, desemprego, dúvida de acesso à fonte de renda e de políticas públicas que refletem sobre os mais pobres e os extremamente pobres, atingindo diretamente quadros de piora da fome e insegurança alimentar. Durante o governo do presidente Michel Temer, em 2016 e logo após com Jair Messias Bolsonaro foi inserido o controle de gastos e algumas medidas foram adotadas como a, redução da política social de programas de transferência de renda, contrarreforma trabalhista e previdenciária e a redução de recursos do programa de aquisição de alimentos (PPA), além da extinção do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional CONSEA em 2019 (SCHAPPO, 2020). No Brasil, a falta de acesso regular e permanente aos alimentos para grande parte da população, aliada à renda insuficiente, determina o estado de insegurança alimentar.

Quanto mais baixa for a renda mensal per capita de uma família, a proporção de moradias com insegurança alimentar, grave ou moderada, mostra a limitação de quantidade e qualidade de alimentos nessa moradia. (COTTA; MACHADO, 2013).

Gráfico 1. Execução Orçamentária do Ministério da Cidadania (2019-2022).



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Ministério da Cidadania (2019, 2020, 2021 e 2022).

Para a elaboração do gráfico 1 foram utilizados dados provenientes da Execução Orçamentária do Ministério da Cidadania, nos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022. Nesse sentido, foi analisada a consolidação da Implantação do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN, ao qual exemplifica de maneira prática a parte referencial do presente artigo que apresenta o SISAN. Os números exemplificados fazem parte da Dotação Atual (B), que condiz com o valor inicial acrescido e/ou reduzido pelos créditos e/ou alterações aprovadas. Nota-se que de 2019 a 2022 diminui-se drasticamente o número do investimento para a consolidação do SISAN, valor que foi fixado pela Lei Orçamentária, comprovando o presente estudo e abrindo portas para novas pesquisas aprofundadas para as outras ações orçamentárias de combate à fome, acrescentando números referente ao valor inicial, empenhado, liquidado e pago. Mesmo que a cotação do período de 2019-2021 seja anual e a de 2022 aponte um índice apenas do trimestre, ele ainda é considerado menor levando em consideração os últimos anos.

Quadro 1. Consolidação da implantação do sistema nacional de segurança alimentar e nutricional - SISAN.

Ano	Dotação Atual (B)	Pago (F)
2019	29.498.000	8.842.426
2020	22.944.562	1.345.315
2021	18.947.145	2.211.677
2022	4.785.122	343.081

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Ministério da Cidadania (2019, 2020, 2021 e 2022).

O valor pago (F), que consiste na entrega de numerário ao credor, por meio de crédito em conta corrente e só pode ser efetuado após a regular liquidação da despesa. Com isso, os indicativos para o próximo se manter esse declínio na dotação, a situação pode ainda piorar, há falta de verba direcionada à insegurança alimentar, cortes foram feitos o que agravou ainda mais a situação. Ainda que diante de uma situação sensível que o país se encontrava na segurança alimentar e nutricional após o ano de 2015, como sinais de uma provável volta do país ao mapa da fome, em janeiro em 2019, o atual presidente Jair Messias Bolsonaro realizou a publicação de uma medida provisória nº 70 e exterminou o CONSEA o que leva a um retrocesso a segurança alimentar nutricional no país, pouco a pouco as solicitações administrativas no que diz respeito a SAN foram desmanchadas e recolocando as atribuições e atividades de combate a fome a outras políticas sociais (CRUZ, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi entender como o governo federal combate atualmente a insegurança alimentar no Brasil após os piores períodos da pandemia do covid-



19, quando as vacinas passaram a demonstrar resultados na redução de mortes e infecções. Foi observado que há anos o governo federal identificou a necessidade de se preocupar com a segurança alimentar da população, no entanto, ainda existe falta de políticas públicas consistentes no combate à fome e a miséria.

A pandemia de COVID-19 aprofundou a desigualdade social e a fome no Brasil e no mundo. No entanto, o governo federal do presidente Jair Bolsonaro (2019-2022), não ofereceu políticas públicas de combate à fome consistentes, com recursos e adequadas à complexidade do problema.

O ser humano tem direito à alimentação adequada e é dever do Estado desenvolver políticas públicas para resolver a situação. Grande parte dos brasileiros não têm alimento suficiente para manter a sua sobrevivência mínima devido a sua condição financeira, falta de suporte do governo e/ou políticas direcionadas à alimentação.

Essa pesquisa contribuiu para demonstrar a gravidade do problema da fome. Considerando a quantidade de pessoas que sofrem desse mal em nosso país, a falta de políticas públicas na pandemia e como a covid-19 prejudicou toda a população brasileira amplificando um número que já era grande. Em consoante com o estudo, ainda que exista o direito à alimentação adequada, na prática o direito não se materializa, pois falta esforço do governo em atender os necessitados.

REFERÊNCIAS

AMORIM, A. L. B. de., et al. Programa Nacional de Alimentação Escolar: estratégias para enfrentar a insegurança alimentar durante e após a COVID-19. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 1-12, jul-aug, 2020.

BELIK, W. Perspectivas para Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil. **Revista Saúde e sociedade**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 14-16, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/y9DcgRjXh7V9YPDKqdqrHck/>. Acesso em: 19.Jun.2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 64, de 4 de fevereiro de 2010.**

Altera o art. 6º da Constituição Federal, para introduzir a alimentação como direito social. Brasília: Planalto, [2010a]. Disponível em: [Emenda Constitucional nº 64 \(planalto.gov.br\)](http://planalto.gov.br/emendas/Emc/emc64.htm). Acesso em: 20.Jun.2022.

BRASIL, **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990.** Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília: Planalto, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc64.htm. Acesso em: 27.Out.2022.

BRASIL. **Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006.** Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN. Brasília: Planalto, [2006]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11346.htm. Acesso em: 27.Out.2022.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Política Nacional de Alimentação e Nutrição**. Brasília : Ministério da Saúde, 2012, 84p.

BRASIL, Ministério da Cidadania. **Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional**. [S.l.] Ministério da Cidadania, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/aceso-a-informacao/carta-de-servicos/desenvolvimento-social/inclusao-social-e-produtiva-rural/sistema-nacional-de-seguranca-alimentar-e-nutricional>. Acesso em: 22.Out.2022.

BRITO, F. R. S. S.; BAPTISTA, T. W. F. Sentidos e usos da Fome no Debate Político Brasileiro: recorrência e atualidade. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 2021.

BURITY, V., et. al. Direito Humano à Alimentação Adequada no Contexto da Segurança Alimentar e Nutricional. Brasília: **Ação Brasileira pela Nutrição e Direitos Humanos**, 2010. 204p.

COTTA, R. M. M; MACHADO. J.C. Programa Bolsa Família e segurança alimentar e nutricional no Brasil: revisão crítica da literatura. **Revista Panamericana de Salud Pública**. 2013, p. 54–60.

CARVALHOSA, C. S. Análise da Política de Segurança Alimentar: um olhar para a alimentação escolar como política social. **Repositório Institucional UFSC**. Florianópolis, 2015.

CRUZ, S. R.. Uma análise sobre o cenário da fome no Brasil em tempos de pandemia do COVID-19. **Pensata**, Rio de Janeiro, p.1-15, 2020.

FARAH, M. F. S. Gênero e Políticas Públicas. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, p. 47-71, jan-abr, 2004.

FILHO, O. J. S.; JUNIOR, N. N. G. O amanhã vai à mesa: abastecimento alimentar e COVID-19. **Cad. Saúde Pública**, Brasília, p. 1-4, Abr-Mai, 2020.

FREITAS, M. C. S. **Agonia da fome**. Rio de Janeiro: EDUFBA; FIOCRUZ, 2003.

GARCIA, L. S. **Fundamentação em Direitos Humanos e Cidadania**. Escola de Formação em Direitos Humanos, Polos de Cidadania, Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania (MG). Belo Horizonte, v.3, p. 14, 2016.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas?. In: GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desemprego**. [S.l: s.n.], 2022a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 01.set.2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Inflação**. [S.l: s.n.], 2022b. Disponível em: <https://ibge.gov.br/explica/inflacao.php>. Acesso em: 01.set.2022.

KRIPKA, R. M. L., et al. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Atas Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa 2015**. Porto Alegre-RS, 2015. p. 243-247.

LOTTA, G. **Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019. 323 p.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA, Execução Orçamentária. **consolidação da implantação do sistema nacional de segurança alimentar e nutricional – SISAN. 2019**. Disponível em: MCidadaniaExecuoOramentria2019.pdf (www.gov.br). Acesso: 20.nov.2022

MINISTÉRIO DA CIDADANIA, Execução Orçamentária. **consolidação da implantação do sistema nacional de segurança alimentar e nutricional – SISAN. 2020**. Disponível em: Relatório Executivo 2020.pdf (www.gov.br). Acesso: 20.nov.2022

MINISTÉRIO DA CIDADANIA, Execução Orçamentária. **consolidação da implantação do sistema nacional de segurança alimentar e nutricional – SISAN. 2021**. Disponível em: Relatório Executivo 2021.pdf (www.gov.br). Acesso: 20.nov.2022

MINISTÉRIO DA CIDADANIA, Execução Orçamentária. **consolidação da implantação do sistema nacional de segurança alimentar e nutricional – SISAN. 2020**. Disponível em: RelatrioExecuo1semestrede2022.pdf (www.gov.br). Acesso em: 20.nov.2022

PINHEIRO, A. R. O.; CARVALHO, M. F. C. C. Transformando o problema da fome em questão alimentar e nutricional: uma crônica desigualdade social. **Ciência & Saúde Coletiva**, 15(1):121-130. Pelotas-RS, 2007. p. 121-130.

SCHAPPO, S. Fome e Insegurança Alimentar em Tempos de Pandemia da Covid-19. **Ser Social: alimentação, abastecimento e crise**. Brasília, v. 23, n. 48, jan-jun, 2021.

SILVA, R. R. Principais políticas de combate à fome implementadas no Brasil. **Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 5, nov., Porto Alegre-RS, 2006. 20p. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3215/321527158003.pdf>. Acesso: 08.Out.2022.

SILVA, R. C. R., et al. Implicações da pandemia COVID-19 para a segurança alimentar e nutricional no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Salvador-BA, 2020. p. 3421-3430.



SPERANDIO, N.; PRIORE, S. E. Prevalência de insegurança alimentar domiciliar e fatores associados em famílias com pré-escolares, beneficiárias do Programa Bolsa Família em Viçosa, Minas Gerais, Brasil. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, p. 739-748, out-dez, 2015.

OLIVEIRA, T. C.; ABRANCHES, M. V.; LANA R. M. Segurança alimentar no contexto da pandemia por SARS-CoV-2. **Cad. Saúde Pública**, Viçosa, p. 1-6, 2020.

FOME avança no Brasil em 2022 e atinge 33,1 milhões de pessoas. **OXFAM BRASIL**. 2022. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/noticias/fome-avanca-no-brasil-em-2022-e-atinge-331-milhoes-de-pessoas/>. Acesso em: 11.Set.2022.

VASCONCELOS, Francisco de Assis Guedes. Combate à fome no Brasil: uma análise histórica de Vargas a Lula. **Revista Nutrição**, Campinas, jul./ago, 2005.

**DESAFIOS DA INTRODUÇÃO À PESQUISA CIENTÍFICA NA ÁREA CONTÁBIL -
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ – UNESPAR –
CAMPUS PARANAVAÍ**

Lenilce do Prado Perin¹¹
Monique de Arruda da Silva¹²
Edi Carlos de Oliveira¹³
Marco Antonio Damasio Filho¹⁴

RESUMO

Sabe-se da grande importância da pesquisa científica para a evolução da sociedade como um todo. Sua influência é amplamente divulgada e incentivada pelas instituições de ensino superior voltadas a iniciação científica, com o intuito de resolver problemas, agregar novos conhecimentos e descobertas, além de impulsionar o pensamento crítico dos indivíduos. Contudo, existe uma certa escassez relacionada as pesquisas científicas na área contábil, e, sabendo da grande influência que sofre a sociedade pelas instituições de ensino superior, cabe-se estudar a iniciação científica neste âmbito. Sendo assim, o estudo aqui desenvolvido buscou analisar as barreiras e dificuldades dessa iniciação no meio acadêmico contábil, a partir das perspectivas de alunos de terceiro e quarto ano do curso de ciências contábeis da Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranavaí. A partir daí, pode-se entender e identificar, através da percepção dos próprios acadêmicos, diversos fatores que contribuem para a escassez em pesquisa científica na área contábil, como a falta de incentivo da instituição, a dificuldade dos alunos de contábeis com a elaboração e respaldo de teorias, e, a principal delas, a ausência da aplicabilidade da teoria na prática e rotinas de contabilidade diárias.

¹¹ Bacharela em Administração pela Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR, Especialista em Gestão Empresarial e Estratégica de Pessoas e graduanda em Ciências contábeis na UNESPAR – Campus Paranavaí PR. moniquekatoagricola@gmail.com.

¹² Bacharela em Administração pela Universidade Estadual do Paraná, Especialista em Gestão Empresarial e Estratégica de Pessoas e graduanda em Ciências contábeis na UNESPAR – Campus Paranavaí PR. lenilceperin@gmail.com.

¹³ Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professor na UNESPAR – Campus Paranavaí. edicarlosdeoliveira@hotmail.com.

¹⁴ Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professor na UNESPAR – Campus Paranavaí. marcodfilho1@gmail.com.

Palavras-chave: Pesquisa Científica, Ensino Superior, Ciências Contábeis, IES.

1 INTRODUÇÃO

Embora muitos acreditem que a contabilidade seja parte das Ciências Exatas, esta área do conhecimento é classificada como Ciências Sociais Aplicadas. Segundo Chanlat (1999), as ciências sociais podem ser descritas como todas as ciências que têm por objetivo, contribuir com o conhecimento à vida social em aspectos particulares ou em sua totalidade.

Sendo assim, pode-se afirmar que embora muitos tenham a errônea concepção de que a contabilidade seja apenas composta por cálculos e expressões quantitativas, na realidade, tal ciência é muito mais do que isso, visto que, através do conhecimento adquirido por meio desta ciência, impulsiona-se o crescimento das entidades, e, conseqüentemente, o desenvolvimento do ambiente social em que esta estiver inclusa (SILVA, 2010).

Mitchell (2002), no entanto, descreve uma certa escassez com relação à pesquisa na área contábil e a ausência de relevância da mesma para a prática, levantando a hipótese de que nos últimos tempos, está havendo um distanciamento entre a pesquisa e a contabilidade na prática.

Moraes (1996), corroborado por Kato (2007), afirma que os docentes das instituições de ensino e as práticas pedagógicas, possuem papel fundamental na formação do pensamento crítico, tanto que os problemas da educação, possuem ligação direta com o padrão de ciência que predominam naquele determinado período histórico, sendo influenciado por questões epistemológicas e teorias de aprendizagem aplicadas.

De acordo com as pesquisas de Massi e Queiroz (2010), diversas contribuições são encontradas na aplicação da iniciação da pesquisa científica, dentre elas, a relevância que a execução dessa atividade por parte dos graduandos, traz a eles, principalmente durante os anos da graduação, mas não somente, bem como algo que reflete em seu desenvolvimento pessoal, na busca da construção de uma nova visão científica e de formação profissional. Dallabona, Oliveira e Rausch (2011), apontam que as pesquisas científicas têm o foco principal na difusão do conhecimento sobre assuntos e áreas científicas específicas.

A partir desta afirmação, portanto, pode-se inferir que o estudo das práticas científicas, ou da ausência delas, sofre influência direta do contexto pelo qual os processos de iniciação científica são apresentados nos bancos escolares, mais especificamente na graduação. Tendo isto como base, é possível chegar-se a presente questão: quais obstáculos enfrentam os acadêmicos do curso de ciências contábeis na introdução à iniciação científica?

Sendo assim, o objetivo da pesquisa aqui desenvolvida, será o de analisar, por intermédio da percepção de alunos que cursam, atualmente, terceiros e quartos anos do curso de ciências contábeis na Universidade Estadual do Paraná - campus Paranavaí – PR, barreiras e dificuldades da inserção da pesquisa científica no meio acadêmico contábil. Fenômeno este, de fato relevante, uma vez que a contabilidade é um campo de investigação pertinente e que impacta

diretamente nos marcos e evidências socioeconômicas de onde faz parte (RIBEIRO FILHO; LOPES; PEDERNEIRAS, 2004).

Para tanto, o artigo aqui desenvolvido apresentará sua fundamentação teórica dividida em três seções, as quais, servirão de base e respaldo para a análise dos resultados da pesquisa, além de proporcionar robustez e veracidade das informações contidas nesse estudo. Serão elas: a relevância da pesquisa no meio contábil, a relação entre pesquisa e ciências contábeis: teoria x prática, e o papel das instituições de ensino superior no desenvolvimento dessas pesquisas e os desafios da inserção dessas no meio acadêmico contábil. Posterior a isso, serão descritos os métodos utilizados para a investigação e, por fim, a apresentação e análise dos dados, concluindo, dessa forma, o objetivo aqui apresentado.

2 APORTE TEÓRICO

A relevância da pesquisa na prática e seu impacto social, é tema de muitas discussões entre pesquisadores de diversas áreas, inclusive, na área de ciências contábeis (SILVA, 2010). Isso se dá, atualmente, principalmente pelo fato de que se vê um grande distanciamento entre a pesquisa científica e a efetivação na prática quando se trata dessa área do conhecimento, apesar de outrora, os estudos trazerem sim, respostas a certas aplicabilidades, incluindo o primordial “Método das partidas dobradas” trazido por Luca Paciolo em 1494 (DIAMOND, 2005; OTT, 2008; SILVA, 2010; MITCHELL, 2002).

As Instituições de Ensino Superior, por sua vez, são moldes da sociedade e, conseqüentemente, um grande reflexo dela. Diante disso, qual o papel das Instituições de Ensino Superior no incentivo a pesquisa científica? Tendo em vista que, as IES deixaram de ser apenas formadoras em massa de profissionais para o mercado de trabalho há muito tempo e, passaram a ter o dever de formar indivíduos com pensamento crítico, capaz de pensar e mudar o contexto social (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002; SAVIANI, 2007).

A necessidade e grande contribuição da pesquisa científica para o meio em que vivemos não é novidade, é, na verdade, uma realidade descrita, afirmada e comprovada por diversos autores, em diversas áreas do conhecimento (LUCKESI, 2000; GAMBOA, 1998). Por essa razão, estudar e buscar compreender cada vez mais sobre a pesquisa científica é de grande importância para o crescimento social (LUCKESI, 2000), sendo assim, este tópico, terá como finalidade oferecer um aprofundamento sobre as contribuições da pesquisa científica, sua relevância e o papel das Instituições de Ensino Superior, seus impactos e desafios, sendo ela um mundo social de extrema importância para motivar (ou desmotivar) o advento de novos pesquisadores.

2.1 a relevância da pesquisa científica no meio contábil

A evolução do ser humano enquanto sociedade e a busca pelo conhecimento, sempre foram constantes. Instigados por esta necessidade de evolução, por dúvidas e indagações, os



indivíduos vêm buscando respostas de como explicar a realidade através da ciência, com o intuito de basear-se em critérios de verdade (LAKATOS, 1991; GAMBOA, 1998).

De acordo com Luckesi (2000), o indivíduo só se sente realizado plenamente à medida em que produz algum conhecimento que baseie sua realidade, gerando assim, uma melhor qualidade de vida, conseqüentemente, melhorando e evoluindo a sociedade como um todo. Tendo como base a história, Slomski (2009) afirma, corroborado por Luckesi (2000), que a ciência, sem dúvida, tem sido uma grande ferramenta evolutiva que explica a existência individual e social.

Assim sendo, pode-se afirmar que a produção e a busca por um conhecimento que atende as necessidades humanas devem ser exploradas de todas as formas possíveis. Portanto, o incentivo, a produção e a comunicação da produção científica nas diferentes áreas do conhecimento, são essenciais para o avanço no progresso do conhecimento científico e social (LAROCCA; ROSSO; SOUZA, 2005; MARTINS; THEÓPHILO, 2008).

Discutindo sobre a importância do conhecimento científico na sociedade, Silva (2010) ressalta a relevância da produção de conhecimento na área contábil. Segundo a autora, a absorção desse conhecimento se torna notória pelo fato de que ao se buscar conhecimento por meio da pesquisa científica, pode-se resolver questões diárias das rotinas contábeis, contribuindo assim com a prática da profissão e auxiliando ainda, profissionais que buscam as mesmas respostas e aplicabilidades.

Sendo assim, a interação entre pesquisadores e profissionais contribui efetivamente para direcionar as pesquisas, dando finalidade e utilidade, tanto para o âmbito empresarial, quanto para o âmbito acadêmico (SILVA, 2010). Aliás, cabe ressaltar que a interrelação prática e pesquisa são essenciais para o desenvolvimento econômico e social, visto que desenvolvem novos conhecimentos e experiências, sendo esses, pilares fundamentais para o desenvolvimento da sociedade (DIAMOND, 2005; OTT, 2008).

Segundo Donovan (2005), a pesquisa científica é, sem dúvida, de muita importância para influenciar a sociedade na prática, incrementando, através dela, novos métodos de se realizar tarefas diárias, novas percepções de determinados problemas, inclusive, várias soluções para este. Bem como, a criação de novos desafios que, obrigam, de certa forma, o conhecimento se expandir para solucioná-lo. Por esta razão, o autor considera, assim como Silva (2010), de grande importância a interação mais estreita entre profissionais e pesquisadores da área, podendo, deste modo, um auxiliar o outro nesse processo de formação de conhecimento, possibilitando, desta forma, um maior interesse em ambas as partes quanto ao ato de pesquisar.

No entanto, segundo Diamond (2005), ainda é um grande desafio desenvolver pesquisas com investigações críticas mais construtivas, porém tão importante quanto as pesquisas que auxiliam nas práticas contábeis, também são aquelas que demandam os desejos das sociedades voltadas a isso. O autor aproveita ainda para questionar, o quanto os profissionais da área estão receptivos à pesquisa contábil efetivamente, e se os resultados trazidos por ela, fazem alguma diferença na prática. Salienta-se ainda, que quanto maior for o interesse dos profissionais em buscar a utilização das pesquisas, maior pode ser o estímulo para os pesquisadores (DIAMOND, 2005).

2.2 Relação entre pesquisa e ciências contábeis: teoria x prática

Inegavelmente, a ciência é histórica, e como já apresentado anteriormente, está completamente ligada a evolução, uma vez que se trata da busca incessante do saber e uma investigação constante à medida que se busca resolver um problema, que decorre da solução de um problema anterior, acumulando, deste modo, conhecimento. Com isso, por meio de vários problemas e soluções, a ciência avança, e com ela, a sociedade evolui (TEIXEIRA, 2003).

A partir dessa concepção, pode-se observar então, que a ciência não deve ser uma acumulação de resultados definitivos, prontos e acabados, mas sim, a constante busca, inesgotável e sistemática, de uma realidade também indeterminada, especialmente, quando se trata das Ciências Sociais, a qual, faz parte as Ciências Contábeis (DEMO, 1994). Assim sendo, o “fazer ciência” é questionar e buscar, a partir de percepções do cotidiano em sociedade, soluções que posteriormente se tornarão novos questionamentos. Tendo isso como base, é correto afirmar que o conhecimento científico é socialmente construído por meio das pesquisas, e possuem o objetivo de atender as necessidades sociais, de toda e qualquer área, com o intuito de difundir conhecimento e ser fonte de informação para a realização de outras pesquisas, não precisando estas, partirem do ponto zero (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Portanto, quanto mais se pesquisa, mais se enrobustece um conhecimento e, conseqüentemente, maior se torna a gama e possibilidade de soluções encontradas, que podem ser utilizadas em prol do atendimento das necessidades de determinado fenômeno e desenvolvimento da área aplicada.

Logo, a pesquisa pode e deve afetar a eficácia e eficiência na gestão das empresas e organizações, e não à toa, Moehrle et. al. (2009), admite que a pesquisa acadêmica tem desenvolvido e influenciado em diversos métodos e práticas utilizados em vários âmbitos organizacionais, inclusive em áreas da contabilidade como auditoria, controladoria, impostos entre outros.

Deste modo, é pertinente considerar que o campo de investigação da contabilidade, deve estar inteiramente ligado as evidências socioeconômicas de onde está inserido, ou seja, enquanto ciência social, a pesquisa deve refletir e levar em conta o meio onde se encontra naquele determinado tempo e espaço (RIBEIRO FILHO; LOPES; PEDERNEIRAS, 2004).

No entanto, apesar das influências já sofridas e aplicabilidades práticas resultantes das pesquisas realizadas anteriormente na contabilidade, Mitchell (2002) aborda o fato de que existe uma barreira a ser quebrada entre a relevância da pesquisa e a prática, barreira esta que muitas vezes acaba distanciando uma da outra.

O autor apresenta constatações de que nos últimos tempos, esse afastamento ocorre pela falta de interesse à pesquisa, por conta de sua ausência de aplicabilidade na prática, tal afirmativa está respaldada no estudo de Mitchell (2002), por autores como Baxter, Flinte, Otley, Choudhury, Edwards e Emmanuel. Sim, pesquisas que outrora já trouxeram soluções eficazes nas práticas contábeis, hoje se distanciam dessa realidade.



Collis e Hussey (2006), denominam esse tipo de pesquisa como pesquisa básica, também conhecida como fundamental ou pura, e afirmam que este tipo pouco pode contribuir para a robustez da contabilidade na prática, fugindo muito da realidade dessa aplicabilidade empresarial. Silva (2010), no entanto, afirma que tanto a pesquisa aplicada, quanto a pura, são de suma importância para o desenvolvimento desta, ou de qualquer outra área, pois, enquanto a pesquisa aplicada procura soluções para os problemas cotidianos práticos, a pesquisa pura, desenvolve novos conhecimentos, ainda não aplicados na prática, mas igualmente importantes.

Outro fato relevante a ser considerado que corrobora com a importância da aplicabilidade prática das pesquisas, é a necessidade de informações específicas que necessitam as empresas hoje em dia para a tomada de decisão, como consequência da globalização. Portanto, objetivando atender as necessidades práticas dos profissionais contábeis, a pesquisa necessita ser mais atrativas para estes, logo, estar mais ligada a resolução de problemas reais e diários das rotinas de labor (MITCHELL, 2002).

Deste modo, quando atendidas as necessidades dos contadores, ou seja, de quem exerce a função contábil, a pesquisa torna-se mais interessante e atrativa (COLLIS; HUSSEY, 2006). No entanto, os autores ainda afirmam que é, sem dúvida, necessário, o equilíbrio entre as produções de pesquisa aplicada e básica, uma vez que o desenvolvimento do conhecimento não deve ser prejudicado em nenhuma vertente, mas também, devem ser consideradas as necessidades dos profissionais de contabilidade, o que resultaria ainda, em uma maior relevância no mundo acadêmico (COLLIS; HUSSEY, 2006).

2.3 O papel das instituições de ensino superior no incentivo ao desenvolvimento da pesquisa na área contábil e os desafios para essa iniciação

Segundo Ronca e Costa (2002, p.15), o “pensar científico” e sua construção é, em grande parte responsabilidade social das instituições de pesquisa do país. A universidade, é um reflexo social, deste modo, ela se externa e molda o funcionamento da sociedade ao qual está inclusa, tanto que a instituição é constituída muito mais do que somente por alunos e docentes, mas sim, de opiniões, contradições, que muito dizem sobre a sociedade como um todo (CHAUI, 2003). Logo, as instituições de ensino superior (IES) podem ser consideradas mais do que um simples meio para se adquirir conhecimentos teóricos, mas, um molde social.

Sendo assim, as universidades não são apenas veículos constituídos para apenas formar profissionais para o mercado, como outrora rotulado, mas sobretudo, para tornar cada indivíduo capacitado para enfrentar o mercado de trabalho, levando em conta suas inconstâncias, suas realidades e seus problemas de forma crítica, trazendo a teoria aprendida em sala de aula, ainda mais próxima da prática real e efetiva (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002; SAVIANI, 2007).

Corroborando com as ideias dos autores, e deixando ainda mais evidente o tópico abordado anteriormente, a ciência lida com essa delicada situação entre ânsia de buscar conhecimento e a expectativa de converter esse conhecimento em aplicações práticas e úteis (DEGRAVE, 1999).



Slomski et al (2010), por sua vez, ressalta que os cursos de contabilidade necessitam encontrar meios mais assertivos e novos caminhos para ensinar e aprender, na intenção de tornar a pesquisa científica mais atraente e agradável, uma vez que para realmente se adquirir conhecimento é necessário sabor e prazer (MORIN, 2005).

No entanto, um dos principais fatores que limitam e impedem a o fluxo na educação superior é a falta de adequação curricular, uma vez que essa deve se moldar a seu tempo e ao espaço onde estão inseridas, bem como à ausência de uma política de formação de professores, somado, ainda a falta de estrutura de alguns cursos, organização destes e condições básicas necessárias para o desenvolvimento (SLOMSKI et al, 2010).

Reafirmando as ideias dos autores, Pimenta e Anastasiou (2002), trazem a importância de professores capacitados que integrem as IES atualmente. Segundo a legislação, existe um percentual necessário de professores atuantes que devem ter especialização, mestrado e doutorado, o que dá margem a afirmar que existe uma quantidade significativa de docentes com experiência em pesquisa científica, uma vez que o principal objetivo das pós-graduações, além de enriquecer os currículos, é a pesquisa em sua essência.

Sendo assim, levanta-se aqui como principal condutor do discente ao conhecimento e prática científica, o professor-pesquisador, que de acordo com Ramos, seria:

O de professor que pesquisa o conhecimento específico que ensina; o de professor que pesquisa a sua prática em sala de aula com seus alunos mediante reflexão sobre a ação; o de professor que propõe atividades de pesquisa aos seus alunos; o de professor que aplica em seu cotidiano escolar os princípios e as atitudes da pesquisa; e o de professor que faz tudo isso, pois não consegue se acomodar, necessitando sempre do questionamento permanente sobre conhecimento, sobre a sua ação docente, sobre como os seus alunos aprendem (RAMOS, 2000, p. 41-12).

Logo, podemos afirmar que o incentivo à pesquisa, partirá do professor-pesquisador, pois o mesmo admite a importância e a necessidade da pesquisa para tanto o seu próprio crescimento constante, quanto para a aprendizagem constante e efetivação do conhecimento em seus docentes, o que deixa ainda mais evidente que é de fundamental importância para a educação referente a pesquisa que o professor seja, efetivamente, um pesquisador ativo (DEMO, 2011, p.47)

Deste modo, fica claro que a pesquisa aplicada em sala de aula, resulta na inquietude quanto aos questionamentos das “verdades” já existentes, levando alunos e docentes a discussões construtivas, que conduzirão a novos conhecimentos e aplicabilidades em seu cotidiano, consequentemente, na prática e desempenho de suas funções laborais (MORAES, 2002).

3. METODOLOGIA

A pesquisa aqui desenvolvida decorreu de Natureza Básica, segundo Collis e Hussey (2006), a Pesquisa Básica, Fundamental ou Pura, como também é conhecida, tem como objetivo a



construção de novos conhecimentos, e, à medida que é produzida, aumenta-se o entendimento sobre questões gerais, além disso, não possuem ênfase em sua aplicação imediata, tem como real objetivo, o desenvolvimento ou a expansão de conhecimento sobre o objeto de estudo. Sendo assim, esse tipo de pesquisa torna-se viável, uma vez que analisar as barreiras e dificuldades na inserção da pesquisa científica no meio acadêmico contábil, foi nada mais, do que uma forma de buscar conhecimento e interpretação de um fenômeno prático e existente em nossa realidade.

Quanto ao objetivo do estudo, realizou-se do tipo descritivo, uma vez que seu objetivo principal é o de descrever as características de um fenômeno ou população, ou mesmo, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Neste caso, o intuito da pesquisa teve o objetivo de descrever como se dá a inserção da pesquisa científica, sua relevância e barreiras, na instituição de ensino superior Unespar – Universidade Estadual do Paraná, no curso de ciências contábeis da cidade de Paranavaí – PR, através da percepção de universitários do terceiro e quarto ano deste curso, permitindo assim, abranger com a maior precisão possível, as características desse fenômeno.

Sua natureza deu-se de forma qualitativa, levando em conta que, segundo Gil (1999), o uso dessa abordagem assegura o aprofundamento da investigação relacionada ao fenômeno, utilizando para tanto, o contato direto com o objeto de estudo, além de permanecer aberta, para assim, perceber a individualidade e os significados múltiplos. Em suma, trabalhou-se com os dados buscando seus significados, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

Com relação ao procedimento de pesquisa, utilizou-se o Estudo de Caso, uma vez que para Yin (2001), esta abordagem tem como característica um grande aprofundamento em fatos objetos de investigação empírica, que busca conhecer o fenômeno dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando não existem limites muito bem definidos entre fenômeno e contexto. Além disso, o autor ainda ressalta que este tipo de abordagem é uma grande estratégia para pesquisas que questionam “como” ou “por que”, podendo deste modo, apresentar grande relevância quanto as questões que surgiriam no decorrer deste estudo. Sendo assim, buscou-se investigar a fundo como se dá a introdução da pesquisa científica na área acadêmica de ciências contábeis, as barreiras e dificuldades no cenário da IES – UNESPAR Paranavaí - PR, e suas variáveis dentro da realidade desse contexto.

Quanto a coleta de dados, utilizou-se o questionário estruturado, onde os próprios participantes preencheram suas respostas, de acordo com suas opiniões/crenças ou vivências (CERVO; BERVIAN, 2002). Marconi e Lakatos (1996), corroborando com Cervo e Bervian (2002), traduzem questionário estruturado como uma série de questões ordenadas, a serem respondidas sem a presença do pesquisador, e, apontam vantagens para este tipo de coleta como: alcançar um maior número de amostra, a padronização das questões que possibilitam uma melhor interpretação dos dados, sem muitos ruídos, facilitando a compilação destes, além de dar maior liberdade para os entrevistados em suas respostas, assegurando-lhes o anonimato.

O questionário foi composto de perguntas abertas e fechadas, uma vez que a intenção do estudo tinha o intuito de ir além de uma busca superficial de respostas, mas sim, conhecer efetivamente



as variáveis do fenômeno aqui estudado. (CERVO; BEVIAN, 2002). Entretanto, cabe ressaltar que, muitas questões não foram justificadas pelos entrevistados, por isso, o fato de analisarmos dados quantitativos e qualitativos foi de grande valia para o estudo.

Quanto a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), trata-se de um conjunto de técnicas que tem por objetivo enriquecer o estudo através da análise da comunicação, ultrapassando as incertezas e reconhecendo conteúdos escondidos por trás das mensagens analisadas, um real esmiuçar e interpretar de informações obtidas na coleta de dados como forma de confirmar ou afirmar uma hipótese.

Com isso, iniciou-se a coleta dos dados através de formulário elaborado no google formulários, que foram encaminhados aos alunos de terceiro e quarto ano, via WhatsApp, através dos grupos de salas e também individualmente. Em levantamento com a secretaria acadêmica, soube-se que hoje, estão matriculados no terceiro ano do curso de ciências contábeis da instituição Unespar Campus Paranavaí, 75 discentes, enquanto no quarto ano, estão matriculados 115 discentes. Destes, responderam ao formulário 22 acadêmicos do terceiro ano, e 20 acadêmicos do quarto, totalizando um total 42 participantes na pesquisa. Sendo assim, levantou-se os dados referente a uma amostra de 22% de todos os matriculados no terceiro e quarto ano do curso de ciências contábeis da instituição em questão.

O formulário, por sua vez, foi disponibilizado aos alunos durante o período 08/nov/2021 a 01/dez/2021, com especificações sobre o estudo e sua finalidade. Cabe ressaltar ainda, que o período em que esses estudantes estão cursando atualmente podem ter exercido influência em virtude da Pandemia de Covid-19, o que, de fato, ficará claro no decorrer das análises dos dados.

Quanto as respostas dos formulários, foram analisadas e convertidas em gráficos, para melhor entendimento e visualização das informações quantitativas obtidas, e, também, quando justificadas de forma relevante, foram transcritas da mesma forma com que os discentes responderam, para uma aproximação mais realista e objetiva com o leitor. Outras justificativas, porém, onde vários alunos responderam com as mesmas informações, foram compiladas, interpretadas e descritas, de modo a se obter uma boa narrativa quanto a análise.

Por fim, na análise das hipóteses, pode-se observar e levantar 3 principais categorias de análise onde se basearam o objetivo e o motivo da investigação desse estudo: a Falta de incentivo na instituição, a dificuldade dos alunos com questões de elaboração e Pandemia, e, principalmente, a falta da percepção dos entrevistados quanto a aplicabilidade da ciência na prática.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O pensar crítico e científico está diretamente relacionado as instituições de ensino, pois, são elas que vão apresentar aos alunos, o que de fato é “fazer ciência”, podendo este ser o pilar principal do descobrimento de novos pesquisadores potenciais (RONCA; COSTA, 2002).

Levando em conta que, os acadêmicos ingressantes nas instituições são membros ativos de nossa comunidade, pode-se afirmar que, a partir de suas percepções quanto a pesquisa

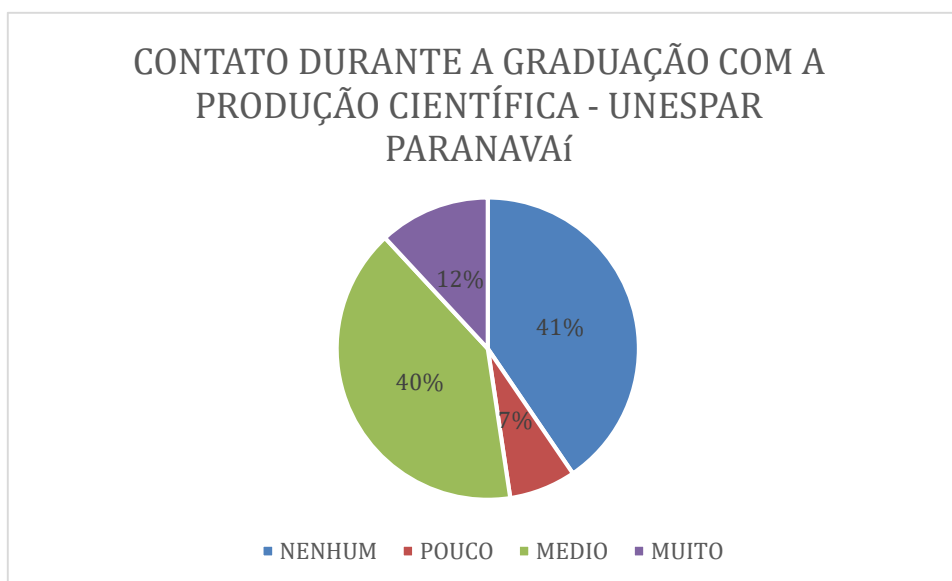


científica, poderão estes, ser capazes de moldar a nossa sociedade, sendo, sem dúvida, um grande molde social (CHAUI, 2003).

Tendo em vista tais afirmações, conclui-se que as universidades não são apenas veículos capacitadores e facilitadores de acesso ao mercado de trabalho, são, sobretudo, formadores de indivíduos de pensamentos críticos que tendem a evoluir profissionalmente, entidades e, consequentemente, nossa sociedade como um todo (SAVIANI, 2007).

Sendo assim, elaborou-se este estudo com base na percepção de 42 discentes do curso de ciências contábeis da Universidade Estadual do Paraná – *Campus Paranavaí*, sendo 22 estudantes do terceiro ano e 20 estudantes do quarto ano, com o intuito de analisar como foi o contato desses alunos com a pesquisa científica durante a graduação, e como isso refletiu em suas percepções sobre importância da pesquisa científica na área. Sobre o contato que tiveram com a pesquisa, 17 deles afirmam que não tiveram nenhum contato, 3 que tiveram muito pouco, 17 médio contato e 5 muito contato, números esses, expressos no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Contato com a produção científica ao longo da graduação



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Cabe ressaltar que, os estudantes do quarto ano correspondem, no gráfico, a totalidade das fatias de pouco e nenhum contato com a produção científica. Em pesquisa com a coordenação e material disponibilizado no site da Unespar – Campus Paranavaí, pode-se observar que houve uma mudança de grade entre os anos 2018 / 2019, o que, ocasionou uma brusca alteração com relação a isso, uma vez que, a grade curricular foi alterada, iniciando, assim, a matéria de “Produção científica” no terceiro ano, outrora não existente.



A de Produção científica, por sua vez, apresenta aos alunos, além dos métodos de elaboração de uma pesquisa científica, como: objetivo da pesquisa, referencial teórico, estrutura metodológica, instrumentos de coleta/classificação/análise dos dados, a importância destes estudos para o meio, e, sobretudo o impacto que essas pesquisas podem proporcionar a sociedade, o que pode, de fato, fazer toda a diferença quanto ao interesse do aluno pela pesquisa. Esta relação, trazida para dentro das salas de aula, permite uma ruptura sobre as verdades absolutas, abrindo ramificações que podem derivar novos saberes onde docentes e discentes constroem novas visões através de discussões e argumentações (SANTOS, 2013).

Ainda sobre a análise, dois alunos do quarto ano pontuaram que não tiveram nenhuma experiência com a pesquisa científica, e que, apenas no primeiro ano participaram de uma matéria onde se ensinava sobre as normas da ABNT, os mesmos acreditam que este conteúdo estava relacionado apenas a elaboração do TCC, e não a elaboração de um artigo científico, pois, o conteúdo da matéria não ia além das normas para a elaboração de trabalhos acadêmicos.

Slomski *et al* (2010), respalda essa situação, trazendo inclusive que, um dos principais fatores que limitam a educação superior, é o fato da ausência de adequação curricular as reais necessidades do seu tempo e espaço, além da ausência de professores abertos para isso, a falta de estrutura de alguns cursos e organização desses, sendo essas, condições básicas necessárias para um desenvolvimento e evolução.

Deste modo, fica claro, os estudantes do quarto ano (que seguem a grade de 2018), quase não tiveram contato com o conhecimento científico, enquanto os estudantes do terceiro ano (grade de 2019), já possuem um contato maior com esse processo de conhecimento, por conta da alteração curricular no curso de ciências contábeis.

Por outro lado, os alunos que tiveram contato com a produção científica durante a graduação, que, em sua maioria, estão desenvolvendo seus trabalhos este ano (2021), relataram algumas dificuldades que estão enfrentando nesta elaboração, onde 50% deles trouxeram à tona o fator pandemia, o quanto o aprendizado (de forma geral) ficou prejudicado, e o quanto isso atrapalhou a elaboração de seus artigos científicos (como a pesquisa de campo, por exemplo), além do fato de que se houvesse a aula presencial, o conteúdo seria melhor absorvido.

(...) se não fosse a pandemia e a ausência de aulas presenciais, acredito que teria sido melhor. Tenho muita dificuldade com orientações (e as aulas também) por EAD, e tudo na pesquisa científica é muito novo, já que este é nosso primeiro contato, diferente dos outros conteúdos e matérias que vemos desde o primeiro não. (Aluno P – Terceiro Ano)

(...) se fosse presencial e se a gente tivesse mais conhecimento sobre isso ao longo da graduação e não só agora no terceiro ano. (Aluno Q – Terceiro Ano)

(...) Eu não tinha muito interesse em pesquisa científica, e com o a paralisação das aulas presenciais fiquei menos interessado ainda. (Aluno C – Quarto Ano)

(...) se fosse presencial, principalmente, acho que as orientações seriam melhores com os professores. E também estou tendo dificuldades na coleta de dados, com a colaboração dos entrevistados, é muito difícil conseguir ajuda para a pesquisa e isso

dificulta muito. Mais uma coisa que, talvez, se não tivesse na pandemia, poderia ser mais fácil. (Aluno O – Terceiro Ano)

Além da pandemia, os entrevistados levantaram outras questões que, em sua percepção, dificultaram a elaboração do artigo científico. Fatores como, dificuldade nas orientações dos professores (corroborada também, pela ausência de aulas presenciais), escassez de materiais publicados na área contábil para respaldar suas pesquisas e o fato de não se identificarem com a parte teórica da elaboração, foram os principais fatos levantados.

(...) enquanto se está na parte teórica só depende de você, mas quando depende da colaboração de outras pessoas ela acaba se tornando dificultosa a partir do meio que não corrobora com o pesquisador. (Aluno C – terceiro ano)

(...) encontramos dificuldade em buscar pesquisas científicas na área da contabilidade, pois a parte teórica da contabilidade é muito rasa (Aluno H – Terceiro Ano)

(...) não gosto de teoria e por isso estou tendo dificuldade. Acho que a maioria das pessoas que fazem contábeis, não tem aptidão pra isso. (Aluno N – Terceiro ano)

(...) tive muita dificuldade e a parte teórica me mata, pois não gosto. (Aluno Q – Terceiro Ano)

Com certeza é uma coisa para quem gosta de escrever (que não é o meu caso. (Aluno R – Terceiro Ano)

melhor acesso a material para pesquisa, além de um contato mais próximo nas orientações, principalmente a parte abnt, além do conteúdo abordado (Aluno F, quarto Ano)

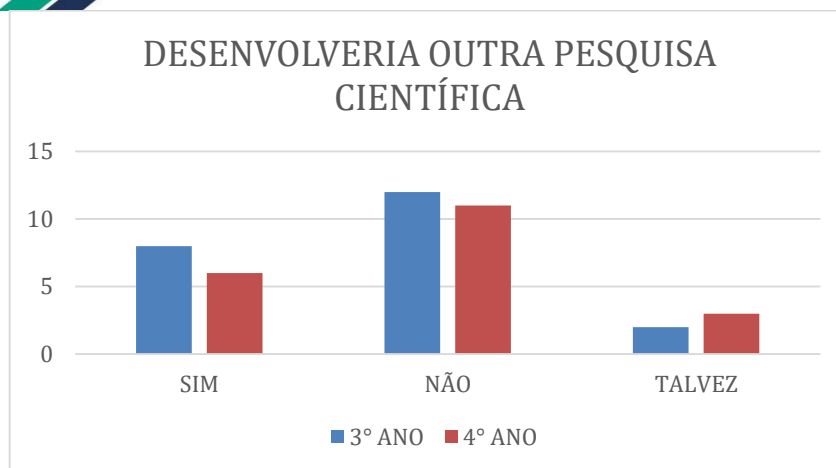
Levando em consideração a insatisfação quanto a pesquisa, pode-se afirmar, que é necessário buscar meios e caminhos que tornem essa prática mais atraente e prazerosa (SLOMSKI *et al*, 2010), uma vez que, para realmente adquirir conhecimento, é necessário desfrutar de certo sabor e prazer ao elaborar um estudo científico (MORIN, 2005).

Inclusive, o fato de os próprios acadêmicos não encontrarem materiais na área contábil suficientes que respaldassem seus trabalhos, é mais um indicativo do quanto a contabilidade está carente de investimento em pesquisa, respaldando Mitchell (2002), quando afirma que, hoje, a contabilidade não conta com muitos pesquisadores nem dentro, nem fora da graduação.

Tendo como base tais dificuldades, os entrevistados ainda responderam em seus formulários se voltariam a elaborar, ou pelo menos tentar, uma nova pesquisa científica, e, pode-se observar que mais da metade dos entrevistados, tanto o terceiro, quanto o quarto ano, não voltariam a desenvolver uma pesquisa científica.

Gráfico 2 – Interesse em desenvolver outra pesquisa científica

*XIV SEEAD – SEMANA DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO – 05 a 07 dezembro de 2022
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ - CAMPUS PARANAVAÍ*



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No entanto, os discentes que disseram que fariam, ou que talvez fariam, deixaram claro a importância de se pesquisar, inclusive, citam o fato de que voltariam a desenvolver um novo artigo científico para aplicarem o que aprenderam com o primeiro, e fazer ainda melhor.

(...) acredito que além dela elevar nosso conhecimento sobre determinado assunto, nós podemos também colaborar com o meio acadêmico e até com a sociedade (Aluno B – Terceiro Ano)

(...) muitos profissionais em diversas áreas contábeis carecem de estudos de caso, de análise de legislação e jurisprudência, bem como na área social e nas análises estatísticas. (Aluno C – quarto ano)

(...) na pesquisa científica poderíamos ter a oportunidade de aprender muito mais como a prática funciona. Pois provavelmente estaríamos lidando com dados reais (Aluno E – quarto ano).

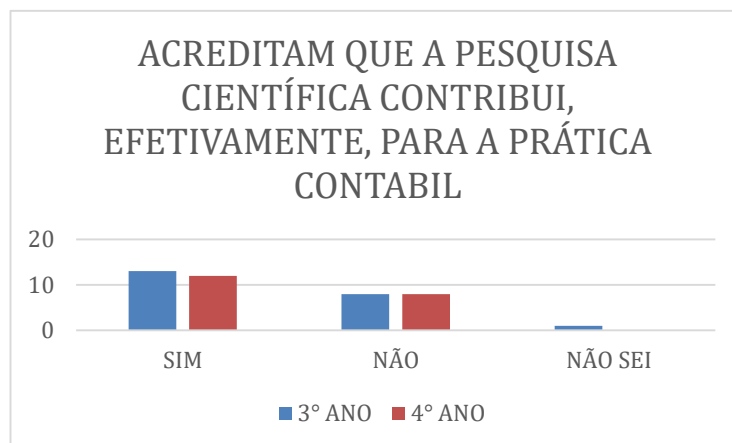
Acredito que seja importante para novas descobertas e aplicabilidades na área (Aluno O – quarto ano)

Muito embora 55% do total de entrevistados não demonstrarem interesse na pesquisa científica, os 45% restantes compreendem a real necessidade e relevância de se aprofundar nesse processo. Segundo Silva (2010), esse despertar é o primeiro passo para desabrochar o desejo de se buscar conhecimento através da pesquisa científica.

Contudo, pode-se ter como preocupante o fato de em uma graduação superior possuir um número tão significativo de amostra não interessada em pesquisa científica, principalmente quando levantado o fato gerador de quase totalidade desse desinteresse: a ausência de aplicabilidade da pesquisa na prática, conforme hipótese levantada por Mitchell (2002), onde o autor retrata uma escassez com relação à pesquisa científica, justamente pelo fato do

afastamento entre pesquisa e prática, sendo essa uma barreira clara existente que ainda precisa ser quebrada.

Gráfico 3 – Contribuições da pesquisa científica para a área contábil



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico é possível verificar que 40% dos alunos entrevistados não acredita que a pesquisa científica contribui efetivamente para a prática contábil, estão que é corroborado pelas respostas dos mesmos nas questões abertas:

Sendo bem sincero, eu acho o método de avaliação final embasada em um tcc bem antiquada e/ou um tanto irrelevante para alguns cursos. Contábeis é um exemplo. Seria muito mais proveitoso para os aspirantes à carreira contábil, se usassem todo esse tempo e energia investida numa monografia em alguma atividade prática que realmente os preparassem para o mercado de trabalho. É bastante comum ver recém formados em contábeis totalmente perdidos quando entram num escritório contábil. Mas se perguntarem quais as normas da ABNT para a formatação de um tcc, isso eles vão saber responder. (Aluno C – Quarto Ano)

Não contribui em nada praticamente, isso posso dizer com total garantia, pois trabalho na área já a mais de 2 anos, meu tcc em particular foi sobre contabilidade gerencial, isso não contribuiu na minha área de atuação, acredito que um estágio pratico obrigatório (em um escritório contábil) executando as tarefas reais do dia a dia de um contador seria 10 vezes melhor do que fazer um tcc que não vai te preparar para enfrentar os desafios do mercado. (Aluno F – Quarto Ano)
Acredito que não, pelo menos ate o momento não senti nenhuma falta na prática e no exercício da profissão. (Aluno H – Quarto Ano)

Acredito que hoje, a prática não sofra muito interferência com a pesquisa científica antes, acredito que sofria mais, acho que com o advento da tecnologia, temos as informações referente a duvidas em sites especializados nesses tipos de conteúdo, e não, necessariamente em artigos científicos. (Aluno I – Quarto Ano)

Na minha opinião, as universidades devem focar mais na prática, afinal, é o que, de fato, estará presente no nosso dia a dia e rotinas de trabalho (Aluno J – Quarto Ano)

não me recordo de ter buscado esse tipo de material, a não ser pra fazer o TCC, mas na prática, no escritório, nunca tive essa necessidade (Aluno K – Quarto Ano).

Acredito que hoje em dia não, porque acaba sendo muito mais teórico do que algo que possamos aplicar na prática (Aluno S – Quarto Ano)

Eu acho que o fato de não utilizarmos a pesquisa científica para atender necessidades práticas no dia a dia me leva a pensar que não há contribuição efetiva (Aluno M – Terceiro Ano)

(...) não vejo como isso vai me agregar no exercício da profissão. Faria novamente apenas se fosse obrigatório, assim como o TCC. trabalho na área a 2 anos, e nunca presenciei nada que tivesse relação com pesquisa científica ou artigos científicos, inclusive, conversando com ex alunos do curso daqui da instituição, quando pergunto sobre, eles também não fazem ideia do que se trata, e dizem que nem viram isso na faculdade também. (Aluno P – Terceiro Ano)

Um dos alunos, enfatiza, inclusive, o fato de que não são todos os artigos que contribuem para a prática contábil, e que, de fato, para ele, o mais importante seria os trabalhos elaborados com esse foco “Acho que são importantes sim, mas não todos, só aqueles que são elaborados com o foco nesse objetivo (melhorar a prática)” (Aluno R – Quarto ano). Contudo, tanto a pesquisa pura (pesquisa fundamental, não possui aplicabilidade prática), quanto a pesquisa aplicada (que busca soluções para os problemas práticos), são de extrema importância para o desenvolvimento do conhecimento na área contábil (SILVA, 2010).

Os entrevistados que afirmaram que sim, a pesquisa científica possui aplicabilidade na prática, também respaldaram suas respostas:

É através dela (pesquisa científica) que podemos obter um melhor aprendizado, além de ampliar os conhecimentos. (é importante) para desmitificar a visão sobre o meio contábil onde não se trata de uma profissão de cálculo, mas que tem o comprometimento de analisar toda a situação financeira e quanto mais teoria se aprende, mais saberá executar na prática. Conhecimento nunca é perdido. (Aluno C – Terceiro Ano)

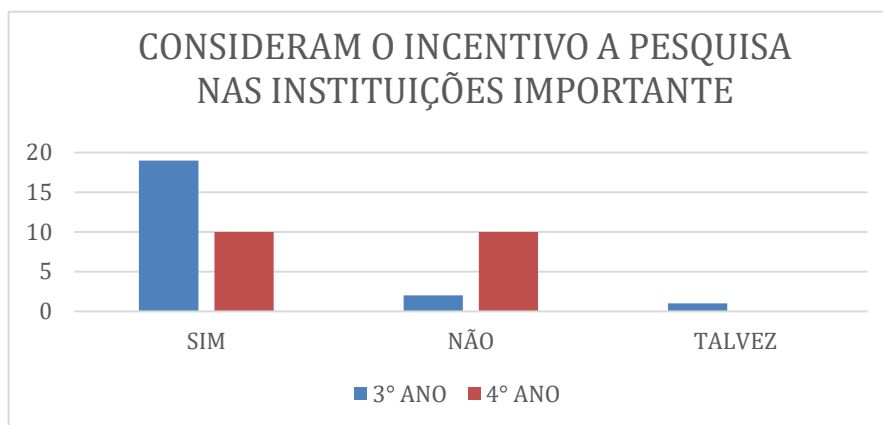
Ela colabora com o desenvolvimento daquele futuro profissional, através dela o acadêmico aumenta seu leque de conhecimento. (Aluno B – Terceiro Ano)

(...) nela é possível alinhar a teoria e a realidade (...) com a pesquisa científica é possível enxergar de forma mais fundamentada o que já está concreto, entendendo o que se passa na prática e não ver apenas lançamentos avulsos e ajuda a mensurar com as novas tecnologias o que vai ajudar na execução da função do contador. (Aluno A – Quarto Ano).

Cabe ressaltar que, mediante ao formulário, nem todos os entrevistados justificam ou respaldam suas opiniões, por esta razão, utilizamos o método quantitativo atrelado ao qualitativo, para melhor interpretação dos dados.

Por fim, os alunos responderam se consideravam o incentivo a pesquisa científica na área contábil, por parte da instituição, importante, e pode-se observar que 86% dos alunos do terceiro ano, que tiveram contato com a pesquisa científica durante a graduação, consideraram que sim, que o incentivo por parte da instituição é importante. Enquanto metade dos alunos do quarto ano consideram importante e a outra metade não.

Gráfico 4 – Importância do incentivo à pesquisa nas instituições de ensino



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Alguns alunos justificaram sua resposta negativa, muitos deles, inclusive, acreditam que a pesquisa científica seja interessante apenas para cursos de extensão.

Não acho que agregue nada para sermos bons profissionais na prática. Claro, conhecimento nunca é demais, mas eu diria que as instituições deveriam investir mais na prática do que na teoria, já que é nisso que nos basearemos enquanto profissionais (Aluno P – Quarto ano)

Na minha opinião, nosso curso é mais prático do que teórico, e acho que assim que tem que ser. Apesar da teoria ser importante, não acho que a graduação deva focar nisso, e sim, na prática (Aluno K – Quarto Ano).

Nas outras áreas, talvez sim, mas contábeis, pra mim, na instituição, tem carência de atividades práticas (rotinas nos escritórios/empresa/ fechamentos mensais/ anuais), e não de pesquisas teóricas. Precisamos aprender, efetivamente, o que faremos na realidade dos nossos empregos (Aluno N – Terceiro Ano)

acredito que sempre é bom buscar novos conhecimentos, porem vejo isso necessário quando a pessoa busca uma pos graduação, mestrado, doutorado, etc. Já apenas na

graduação não acho que seja importante, como disse anteriormente um estágio real trabalhando em um escritório de contabilidade seria o ideal. (Aluno F – Quarto ano)

Acredito que seja importante nos cursos de extensão, mas na graduação, acredito que não. (Aluno H – quarto Ano)

A ausência desse conteúdo na graduação não me fez falta, então, acredito que ela seja mais viável em cursos de especialização e de extensão (Aluno P – Quarto Ano)

Não tive (durante a graduação), e não senti falta, então, acredito que não. (Aluno S – Quarto Ano)

Não, inclusive não vejo muita gente do ramo contábil se dedicando a isso, nem na graduação (professores/ alunos), nem fora dela (nos escritórios de contabilidade). Não acho que seja relevante na prática, como já havia dito, temos outras plataformas e fontes para adquirirmos conhecimento sobre a área contábil hoje em dia. (Aluno I – Quarto Ano)

Diante da resposta do Aluno I do quarto ano, podemos identificar o que Diamond (2005) afirma, que quanto maior for o interesse de profissionais buscando pesquisa, maior seria o estímulo para o interesse e advento de novos pesquisadores. Como os entrevistados não conseguem enxergar a aplicabilidade prática, nem o esforço em pesquisas do meio em que estão inclusos, no trabalho e muito pouco na graduação, tendem a não estarem abertos para este tipo de conhecimento.

Percebe-se, ainda, como a maioria das justificativas estão ligadas ao não conseguirem identificar, palpavelmente, onde estaria a aplicabilidade prática nas pesquisas, o que corrobora com Degraive (1999), trazendo à tona essa delicada situação, onde se tem a ânsia de buscar conhecimento com a expectativa de convertê-lo em aplicações práticas e úteis.

Todavia, há, também, justificativas quanto as respostas positivas, em sua maioria, citaram o fato de ser necessário esse incentivo nas instituições para a evolução do conhecimento profissional, curricular e acadêmico, levantaram também a grande importância do conhecimento teórico para a área, e sobre a universidade ser a primeira (se não única), porta a introduzir esse conhecimento.

Sim, inclusive porque se não fosse na faculdade, dificilmente teríamos esse contato em outro lugar, já que, na prática do trabalho laboral, não se houve falar disso. (Aluno L – Terceiro Ano)

Eu acredito que sim, porque, por mais que não utilizamos no dia a dia, qualquer conhecimento agregado vai ser de grande valia, e se esse contato não for na instituição, fora dela que não vai ser, como já disse na resposta anterior, na prática do dia a dia não vemos a presença da pesquisa científica (Aluno M- Terceiro Ano)

Sim, até mesmo para o acadêmico tomar ciência das possibilidades que tem de investir na pesquisa, caso se identifique como pesquisador (o que não foi meu caso). (Aluno O – Terceiro Ano)

Sim, porque acredito que as universidades sejam a porta de entrada para a pesquisa (Aluno Q – Terceiro Ano)

É sim, incentiva o estudante a pesquisar mais sobre os assuntos com aplicabilidade na prática (Aluno V – Terceiro Ano)

(...) é muito importante pois a área contábil é muito focada em números, então assim como eu alguns acadêmicos podem ter dificuldades na teoria, no escrever e até mesmo em relação normas e referencias (Aluno G – Terceiro Ano)

Sim, pois não possuímos, como acadêmicos, nenhum tipo de incentivo na área. Acabamos por muitas vezes sermos taxados de tecnicistas por outras áreas pois a falta de incentivo acadêmico e científico acaba nos reduzindo a isso. Não questionar, não aprofundar, não avaliar a ciência é transformá-la em técnica (Aluno C – Quarto ano)

Pode-se identificar que os entrevistados, muito embora não encontrem a aplicabilidade na prática, entendem a necessidade de se conhecer e se ter acesso a esse tipo de conteúdo para a construção de um profissional capacitado. Tendo isso em vista, encontra-se a necessidade de as intuições de ensino superior construir essa ponte, entre discentes e pesquisa científica, fazendo com que, de algum modo, esses tenham consciência de sua necessidade, e, até mesmo, possa aflorar e ser a porta de entrada para novos ingressantes na área (RONCA; COSTA, 2002).

Evidencia-se ainda, a justificativa da importância do incentivo das instituições de ensino à pesquisa, na resposta do Aluno C do quarto ano, que, posterior a isso discorre, acompanhado de mais colegas quanto a falta de incentivo durante a graduação na instituição:

No curso de contábeis não verifiquei nenhum tipo de incentivo para a pesquisa científica, alguns colegas que se interessaram foram orientados por professores do curso de administração. (Aluno C – Quarto Ano).

Acho que no curso falta um pouco de orientações quanto as oportunidades referentes a pesquisa (...) na prática não vemos um incentivo para projetos na área e muitas vezes essas oportunidades não são divulgadas. (Aluno E – Quarto ano)

Eu acho que sim, pois a área de ciências contábeis, pelo menos aqui, não teve muito incentivo, aliás, acho que nenhum. Isso, interfere até mesmo no fato de sentirmos a vontade de elaborarmos uma pesquisa (já que não sabemos muito qual a finalidade dela), e, conseqüentemente, darmos importância a ela. Aluno L – Quarto Ano)

Sim, o curso de contábeis não apresentou nenhum incentivo quanto a isso. Alguns alunos que apresentaram interesse foram falar com o pessoal do curso de administração. Inclusive, não me recordei nem de ter tido contato com nenhum artigo científico. Acredito que isso deixe uma lacuna de, às vezes, conhecermos, gostarmos e investirmos na área, mas, infelizmente, não tivemos essa oportunidade. (Aluno O – Quarto Ano)

Sim. Há uma necessidade urgente do incentivo a pesquisa científica na área contábil, pois é muito carente. Acho que teria desenvolvido melhor se tivesse contato com a pesquisa desde o primeiro ano. (Aluno E – Terceiro Ano)

Sim, acredito que com mais embasamento teórico, participação de semanas acadêmicas do próprio curso (Aluno H – terceiro ano)

(...) acho que se a pesquisa científica fosse um conteúdo abordado em todos os anos do curso, seria mais fácil, por que daí, na elaboração, já saberíamos como funciona. Por exemplo, se os professores fornecessem artigos como material base para desenvolvermos os trabalhos bimestrais, ou como parte do material de estudo, já nos acostumaríamos com eles... até porque nem todas as informações que encontramos na internet são confiáveis, mas acabamos usando para fazer os trabalhos, por não conhecermos muito sobre artigos ou sobre buscas sobre eles (já que temos essa matéria no terceiro ano). (Aluno L – Terceiro Ano)

Portanto, pode-se afirmar que o impacto e a influência dos docentes, das instituições de ensino e práticas pedagógicas, possuem, de fato, papel fundamental na formação do pensamento crítico e, sobretudo, no interesse pela pesquisa científica, e que, certamente, serão os anos de graduação que influenciarão questões epistemológicas e de teorias de aprendizagem aplicadas, que marcarão seu tempo (MORAES, 1996; QUEIROZ, 2010).

5. CONCLUSÃO

A escassez da pesquisa científica na área contábil se tornou um fato e essa ausência pelo interesse na área possui uma grande relevância de discussão. De frente a isso, obviamente, se sabe da grande importância das instituições de ensino superior na formação dos membros de nossa sociedade, elas são, de fato, um dos maiores moldes sociais existentes hoje.

Além de que, sabe-se que o verdadeiro “berço” de novos pesquisadores são as Instituições de Ensino Superior, ou seja, quem tem o papel de fomentar o desejo pela pesquisa científica, trazendo o conhecimento de oportunidades e relevância sobre ela, também são as IES.

Sendo assim, tornou-se necessário um estudo que buscasse entender quais eram as barreiras e dificuldades enfrentadas pelos acadêmicos de ciências contábeis, que, de certa forma, contribuem para esse declínio e falta de interesse pela pesquisa científica e seu aprimoramento, o que se tornou o objetivo principal do estudo aqui desenvolvido.

Ao longo do estudo, pode-se observar, em um primeiro momento, uma grande discrepância entre os alunos de quarto ano, se comparado aos de terceiro ano, sobre o conhecimento do assunto, uma vez que, houve uma abrupta alteração de grade curricular de 2018 a 2019, onde os alunos do terceiro ano passaram a ter a matéria “TCC – Produção Científica”, enquanto os alunos de quarto ano, não possuíam essa matéria na grade.

Este fato já deixa explícito que, até então, os alunos da instituição tinham muito pouco contato com a pesquisa científica, seja como conteúdo, ou por falta de conhecimento sobre oportunidades para a elaboração, fato este, deixado claro por diversos acadêmicos. Com isso houve, claramente, um reflexo nas respostas dos discentes do último ano, uma vez que 50% deles, não notaram a necessidade de na Universidade haver incentivo a pesquisa científica.

Cabe ressaltar ainda, que a pandemia de Covid-19 também, foi um fator importantíssimo levantado quanto a barreira para a elaboração dos artigos científicos dos alunos do terceiro ano, onde relataram a dificuldade nas orientações com os professores, na absorção do conhecimento e na pesquisa de como. Sem dúvida, essa doença viral, prejudicou de modo geral, toda a academia e construção de conhecimento.



Porém, de forma geral, pode-se concluir, a partir da percepção dos acadêmicos de ciências contábeis, de terceiro e quartos anos que, apesar de a maioria entender a importância e a relevância da pesquisa científica, grande parte deles, não acreditam que ela contribua, de alguma forma, para a prática cotidiana contábil, sendo este, um dos principais motivos pelo qual não voltariam a elaborar uma pesquisa científica. Somado a isso, muitos deles não se identificam como “bons em teoria” e consideram a pesquisa algo complexa a ser feita, o que, acaba de fato, deixando claro a ausência de interesse quanto a se tornarem pesquisadores na área.

Apesar disso, ressalta-se que sim, a pesquisa científica é, de fato, necessária na academia como forma de incentivo a novos pesquisadores, independentemente de qualquer barreira que possa ser encontrada pelo caminho da elaboração, o necessário realmente, é encontrar meios de fazê-la atrativa para os jovens ingressantes na graduação do curso de ciências contábeis. O primeiro passo, contudo, já foi dado, com a mudança na grade, permitindo, dessa forma que os acadêmicos possuam informações sobre a relevância das pesquisas para a evolução da área, o que, pode vir resultar em novos pesquisadores que corroborarão para uma mudança no quadro atual de publicações científicas na área contábil.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Fases da pesquisa. O conhecimento científico. In: CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall. P. 73 – 89, 2007.

CHANLAT, J. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAUI, M. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 24,p. 4-15, set/dez. 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf> > Acesso em: 02 nov. 2021.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós- graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DALLABONA, Lara Fabiana; OLIVEIRA, Araceli Farias; RAUSCH, Rita Buzzi. **Produção Científica dos Mestres em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau**. Congresso Anpcont. Anais. 2011.



DEGRAVE, W. **O poder e as responsabilidades do conhecimento científico**. In: CARNEIRO, Fernanda (Org.). A moralidade dos atos científicos. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1999. p.5. Disponível em: <<http://www.ghente.org/publicacoes/moralidade/poder.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. 9. ed. Campinas: Editores Associados, 2011.

DIAMOND, Michael. **Accounting education, research and practice**: after enron, Where do we go? The European Accounting Review. V. 14, n. 2, p. 353-362, 2005.

DONOVAN, Cecil. The benefits of academic/practitioner collaboration. **Accounting, Education**: an international Journal. V. 14, n.4, p.445-452. Dec. 2005.

GAMBOA, S.S. **Fundamentos para a investigação educativa**. Bogotá: Cooperativa Editoria Magistério, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
KATO, M.F. **Avaliação a partir da lógica das competências na educação profissional**: possibilidades. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica DE São Paulo - PUC, São Paulo, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: 3. Ed. Atlas, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAROCCA, P.; ROSSO, A. J.; SOUZA, A.P. **A formulação dos objetivos de pesquisa na pós-graduação em educação**: uma discussão necessária. Revista Brasileira de Pós Graduação, Brasília, V.2, n. 3. P. 118-133, mar. 2005.

LUCKESI, C. et al. **Fazer universidade**: uma proposta metodológica. 11. Ed. São paulo: Cortez, 2000.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C.R. **Produção científica em contabilidade no Brasil**: dez “Pecados” mais frequentes. In: LOPES, J.; RIBEIRO FILHO, J. F.; PEDERNEIRAS, M. (orgs). Educação contábil: tópicos de ensino e pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008. p. 1-14.

MASSI, Luciana; QUEIROZ, Salete Linhares. **Estudos sobre iniciação científica no Brasil**: uma revisão. Cadernos de Pesquisa, v. 40, n. 139, p.173-197, jan./abr. 2010.

MITCHELL, Falconer. **Research and practice in management accountig:** improving integration and communication. The European Accounting Review. V.1, n.2, p.277-289, 2002.

MOEHRLE, Stephen R. AAA. **Research Impact Task Force.** Accounting Horizons. American Accounting Association. v. 23, n. 4, p.411-456, 2009.

MORAES, M.C. **O paradigma educacional emergente:** implicações na formação do professor e nas práticas pedagógicas. Em aberto, Brasília, v.16. n.70, Abr/Jun. 1996.

MORAES, R. **Educar pela pesquisa:** exercício de aprender a aprender. In: ____; Lima, V. M. R (Orgs.) / **Pesquisa em sala de aula:** tendências para a educação em novos tempos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002, p. 127-142.

MORIN, E. **Educação e complexidade, os sete saberes e outros ensaios.** São Pulo: Cortez, 2005.

OTT, Ernani. **Reflexões sob a pesquisa em contabilidade no Brasil.** Educação Contábil: Tópicos de Ensino e Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008. p. 176 a 187.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior.** São Paulo: Cortez, 2002.

RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge E. de Gusmão; PEDERNEIRAS, Marcleide M. Macedo. **Uma análise crítica para a produção da pesquisa – ação em contabilidade.** Colóqui Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Anais, Florianópolis, p. 8-10, dez. 2004.

RONCA, A.C; COSTA, R. **Desafios da pesquisa no Brasil:** uma contribuição ao debate. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 16, n. 4 p. 15-23. Out./dez., 2002. São Paulo. Disponível em: <<http://www.scientificcircle.com/pt/1748/desafios-pesquisa-brasil-contribuicao-debate/>> Acesso em: 30 ago. 2021.

SANTOS, Maria do Socorro Conceição. **A importância da pesquisa como princípio educativo na prática pedagógica do professor e pesquisador que atua em cursos de ciência contábeis.** FECAP. São Paulo, 2013.

SAVIANI, D. **Escola e democracia.** 19. Ed. São Paulo: Cortez, autores associados, 2003.

SILVA, Ana Paulo Batista. **Um estudo sobre a contribuição da pesquisa científica na prática da profissão contábil.** RDBU – Repositório Digital da Biblioteca Unisinos. São Leopoldo, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2868/AnaSilvaCienciasContabeis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 06 jun. 2021.

SLOMSKI, V.G. **A metodologia da pesquisa científica em contabilidade:** limites e possibilidades. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 11, n. 33, p. 330-332, 2009. Disponível em: <[http:// www.redalyc.org/pdf/947/94712339001.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/947/94712339001.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SLOMSKI, V. G. et al. **Mudanças curriculares e qualidade de ensino:** ensino com pesquisa como proposta metodológica para a formação de contadores globalizados. Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto. V. 4, n. 8, p. 161-188, jan./abr. 2010. Disponível em: < http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1982-64862010000100009&lng=pt&nrm=iso >. Acesso em 03. Nov. 2021.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na pesquisa científica:** importância e desafios em estudos organizacionais. Desenvolvimento em questão, Rio Grande do Norte, ano 1, n.,2, p. 177-201. Jul./dez. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESAFIOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA PARA ACESSO, INCLUSÃO E PERMANÊNCIA NA UNIVERSIDADE

Lucas Pereira Ruotolo¹⁵
Maria Gabriela Monteiro¹⁶

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os desafios enfrentados pelas pessoas com deficiências (PCDs) no acesso, inclusão e permanência no ensino superior. Para tanto, utilizou-se como estudo de caso a Universidade Estadual do Paraná, mas especificamente o *campus* de Paranavaí. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental abordando como se iniciou a inclusão das pessoas com deficiências nas universidades no Brasil, destacando os principais elementos responsáveis pela integração, baseando-se em precedentes históricos. Na pesquisa de campo, de natureza qualitativa e finalidade exploratória, foram observados os fatores primordiais que facilitam o sucesso na formação acadêmica destas pessoas, trazendo à tona os obstáculos ainda existentes e que necessitam ser superados, fazendo questionamentos sobre o que as instituições precisam adaptar em suas instalações físicas, a fim de tornar o ambiente mais acessível e inclusivo, facilitando a locomoção durante as atividades rotineiras. Por fim, foi pontuado o que ainda é preciso evoluir culturalmente para que o acesso, inclusão e permanência nas universidades seja cada vez mais amplo e com mais oportunidades.

Palavras-chave: Inclusão. Acessibilidade. Obstáculos. Oportunidades.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do acesso, inclusão e permanência das pessoas com deficiências (PCDs) nas universidades, no que tange à acessibilidade, é tornar o ambiente interno e externo das entidades, sejam elas públicas ou privadas, cada vez mais inclusivo e que traga novas possibilidades. Sendo, muitas vezes, ignorados por apresentarem perdas de estruturas, sejam físicas, mentais, sensoriais ou intelectuais, indivíduos com deficiência tem direitos, assim como qualquer outra pessoa, a uma educação de qualidade, também no ensino superior.

¹⁵ Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – campus de Paranavaí. Email: lucasruotolo64@gmail.com

¹⁶ Professora Dra. Maria Gabriela Monteiro na Universidade Estadual do Paraná – campus de Paranavaí. Email: maria.monteiro@ies.unespar.edu.br



A Convenção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, proclamada pela ONU em 2006, definiu o conceito de pessoas com deficiência como sendo aquelas pessoas “que têm impedimentos de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interações com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas” (ONU, 2006). Dessa forma, os impedimentos físicos, mentais, intelectuais e sensoriais deixam de ser visto sob critérios estritamente médicos, como característica intrínseca, e passam a ser considerados como inerentes à diversidade humana. A deficiência se torna, portanto, resultado da interação desses impedimentos com as barreiras presentes na sociedade que passam a gerar obstáculos ao pleno convívio social (MPPR, 2022).

O enfoque deste estudo está na maneira como as universidades podem trazer novos horizontes de possibilidades, para se tornarem cada vez mais inclusivas. Também é muito importante salientar a necessidade de adaptações na infraestrutura física do local, obedecendo a Norma Técnica Brasileira (NBR-9050), de 1985, que sofreu três atualizações, a mais recente no ano de 2020, salientando a importância da adoção de medidas facilitadoras na rotina das PCDs, como a adoção de rampas antiderrapantes, corrimãos e elementos de sinalização. Desta maneira, o Estado necessita investir cada vez mais, com a captação de recursos para a ampliação e modernização das instalações prediais das universidades, a fim de colocá-las dentro dos padrões estabelecidos por esta norma regulamentadora, assegurando a integridade física das pessoas com deficiência e garantindo sua independência, para que possam se locomover de forma segura e mais tranquila possível.

No ano de 2016, entrou em vigor, a Lei nº 13.409, que determinou a instituição de cotas para o acesso e a permanência das pessoas com deficiências nos cursos de ensino superior, visando elevar a discreta estatística de deficientes com formação profissional (BRASIL, 2016). Nesse sentido, procura-se com esta pesquisa responder a seguinte pergunta: como ocorre o acesso, a inclusão e permanência das pessoas com deficiência no ensino superior?

Para tanto, se definiu como objetivo geral desse artigo, compreender os desafios do acesso, inclusão e permanência dos educandos com deficiência na Universidade Estadual do Paraná – Unespar, campus Paranavaí. Propôs-se analisar os fatores que inibem a participação dos referidos nas universidades, além de observar a necessidade da manutenção e incentivo à lei de cotas, juntamente com a compreensão das barreiras existentes no processo de permanência, e o que necessita evoluir cultural e socialmente para que a evasão seja cada vez menor.

Pretende-se com essa pesquisa, desmistificar conceitos que inibem a maior participação destes indivíduos nas universidades, demonstrando as ferramentas institucionais que contribuem para a melhoria na qualidade do processo de aprendizagem, como o Atendimento Educacional Especializado (AEE), que foi uma grande revolução, originada no Estado do Paraná, tornando a rotina dos estudantes mais didática e inclusiva. Visto que, o senso comum muitas vezes é responsável pela criação de barreiras que acabam inibindo uma maior inserção e manutenção nas instituições de ensino, propôs-se abordar as principais ferramentas existentes, que promovem o suporte adequado durante todo o curso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS E O CONTEXTO HISTÓRICO

Historicamente, as pessoas com deficiências sempre encontraram dificuldades no processo de inclusão e participação na sociedade, pois por vários anos, pouco se falava em acessibilidade e outros temas semelhantes, fator que é crucial para o alavancamento do número discreto de PCDs com formação em cursos de ensino superior. Dessa forma, é necessário fazer uma análise de como iniciou-se a participação em ambientes educacionais. Sendo assim, é essencial a luta e o empenho das instituições, afim de massificar através do incentivo da inclusão e a promoção do acesso cada vez maior nas universidades, pois a oportunidade precisa ser ofertada a todos os seres humanos, independentemente da cor, raça, posicionamento socioeconômico, orientação sexual ou qualquer tipo de deficiência, de acordo com o artigo 205 da Constituição Federal de 1988, no qual afirma que a educação é um direito de todos e que é um dever do Estado e da família. Sendo assim, a inclusão só se torna realidade com a colaboração de todos, ampliando os horizontes, trazendo como resultado um ponto muito importante, que é o ato de exercer a cidadania e a qualificação para o mercado de trabalho. (BRASIL, 1988).

De acordo com Silva (2021), nos últimos anos, o ensino superior passou por uma série de reformulações, a fim de tornar o ambiente mais democrático, possibilitando que as pessoas que se declaram como deficientes, possuam um maior acesso as universidades, além disso, após o processo de inserção, ocorre a dificuldade da permanência, devido ao preconceito de muitas pessoas que estão ao redor, fazendo com que as estatísticas de PCD com ensino superior concluído fique cada vez mais baixa. Conforme uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o número de pessoas com deficiências, que possuem mais de 18 anos, com ensino superior completo é de apenas 5%, já as que não possuem nenhum tipo de limitação, a porcentagem é de 17%. (NOTÍCIAS CONCURSOS, 2021).

Quando se pensa no processo de permanência e conclusão do curso de graduação, é de suma importância analisar quais são os elementos que dificultam uma pessoa com deficiência a conquistar o seu diploma. Como primeiro fator, cita-se carência do acesso à educação base, juntamente com a dificuldade logística, ou seja, o trajeto de casa até a Universidade, acompanhada da falta de investimentos na área da educação, pois a verba que é destinada para as instituições é muito limitada, fazendo com que o ambiente de estudo fique cada vez mais sucateado e precário, trazendo como consequência a falta de estrutura física, no que tange a acessibilidade e modernização dos prédios em que as universidades estão instaladas. (CRM EDUCACIONAL, 2016).

Por lei, tem-se como parâmetro a Norma Brasileira Regulamentadora Nº 9050, instituída em sua primeira versão no ano de 1985, que regulamenta a instalação de equipamentos que tragam mais segurança e que previnam acidentes na execução de atividades do cotidiano, que para uma pessoa deficiente que está desassistida, este ato pode se tornar um grande desafio.

A sociedade necessita estar cada vez mais atenta sobre as políticas públicas que são ofertadas e destinadas para a educação, visto que, os constantes cortes de recursos acabam afetando as camadas que mais precisam de auxílio e acompanhamento personalizado, o que resulta na incapacidade dos diretores e reitores de adequar as instalações prediais de acordo com a norma regulamentadora estabelecida.

2.2. CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA LEI DE COTAS

A Lei Nº. 8.213/1991, que é lei de Cotas, exclusivamente para deficientes, causou um grande impacto na sociedade, até os dias atuais. Por exemplo, nesse âmbito, as empresas que possuem um número maior do que 100 empregados, precisam reservar cerca de 2% a 5% das vagas disponíveis, para este público-alvo. Essa legislação, vai de encontro com um tema muito importante, que é a inclusão, de modo geral, independente do ambiente em que se está inserido, além da igualdade de oportunidades, devendo ser ofertada para todos os seres humanos, que através do estudo, podem alcançar as profissões desejadas e o sucesso em sua carreira profissional, portanto, suas bases de inserção, iniciam no processo da graduação. (BRASIL, 1991).

A Lei de cotas raciais, entrou em discussão, e logo foi implementada pela primeira vez na Universidade de Brasília (UNB), no ano de 2004, na qual partia do pressuposto de reservar uma determinada quantia de vagas para estudantes negros. No ano de 2012, com a implementação da Lei nº 12.711/2012, estima-se que cerca de metade das vagas existentes nos Institutos Federais, ou Universidades, passaram a abranger aquelas pessoas que cursaram o ensino fundamental e médio de maneira integral em instituições públicas e gratuitas. Além disso, inclui-se também, as famílias que possuem no máximo um salário mínimo e meio, como renda bruta mensal, negros, pardos, indígenas e deficientes. (BRASIL, 2012).

Desse modo, a educação é uma das maiores virtudes do ser humano, responsável pela quebra de barreiras e a desmistificação de conceitos fundamentados no senso comum. Portanto, é essencial o cumprimento dessa lei por parte dos empresários, fornecendo assim, continuidade a todo o pressuposto abordado dentro das instituições de ensino, observando que após o recebimento do diploma, o formando irá necessitar que as portas do mercado de trabalho estejam abertas para colocar em prática, tudo o que lhe foi ensinado.

De acordo com o decreto Nº 5.296/04, pessoas deficientes, são aquelas que apresentam dificuldades em desempenhar determinadas atividades. Sendo assim, a deficiência pode ser subdividida em grupos, como: deficientes físicos, são aqueles que possuem a ausência de algum membro do corpo, má formação ou incapacidade de movimentá-lo, o que acaba comprometendo a plena função física. Os deficientes auditivos, são aqueles que possuem incapacidade total ou perda parcial da audição, os deficientes visuais se classificam pela baixa visão ou cegueira total, os deficientes mentais são aqueles que apresentam uma menor capacidade de entendimento e intelectualidade abaixo da média estipulada, por fim, os deficientes múltiplos são aqueles que apresentam a junção de duas ou mais condições, que afetam o ser humano de maneira associada. (BRASIL, 2004).

No ano de 2019, a Comissão dos Direitos das Pessoas com Deficiência da Câmara dos Deputados, aprovou uma nova medida, que impõe a reserva e disponibilidade de 10% das vagas totais em instituições federais de ensino médio, superior e técnico para pessoas que possuem deficiências. Essa medida adicional, se trata de um complemento da lei Nº 12.711/2012, “o texto acrescenta a medida à Lei de Cotas nas Universidades. Em vigor desde 2012, a lei reservou 50% das vagas de cursos em universidades federais e institutos federais para estudantes que concluíram o ensino médio em escolas públicas”. (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS).

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), foi a primeira instituição a elaborar um edital e uma prova em libras, para candidatos com deficiência auditiva, isso no ano de 2009. Pois essa ação, foi implementada como uma base de testes para a criação de uma nova estratégia, que seja mais inclusiva, de modo que amplie o acesso ao ensino superior a todos os pilares da sociedade. A língua, possui uma grande importância para a captação e integração do deficiente auditivo nas Universidades:

[...] durante o acesso, a captura do sujeito surdo para o Ensino Superior dá-se por meio da língua. No momento em que a Universidade possui um edital em Libras e um vestibular traduzido para a Libras e que a redação do surdo tem critérios específicos decorrentes da diferença linguística, isso resulta num processo de captura pela língua. Assim, há todo um investimento na Libras para que haja essa captura do surdo para o Ensino Superior. (GOULARTE, 2015, p. 57).

A lei de cotas, trouxe um grande benefício para os PCDs, pois a entrada na universidade, se tornou mais fácil e inclusiva, visto que, essas pessoas, por muitas vezes sofrem os mais diversos tipos de discriminação na sociedade, devido as suas limitações. Por outro lado, além do processo de acesso ao ambiente universitário, é preciso fazer uma análise interna e externa ao ambiente em que essas pessoas estão sendo expostas, a fim de pensar no processo de permanência do estudante, analisando quais são os fatores que os impedem de concluir o curso e o que necessita mudar culturalmente para que isso ocorra com menor frequência.

2.3. INSTITUIÇÃO DO ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO

A Educação Especial se trata de uma forma de ensino, que busca promover o acompanhamento do estudante em todos os seus níveis educacionais, por meio do Atendimento Educacional Especializado (AEE), que irá fazer uma avaliação prévia do estudante, com o objetivo de predeterminar quais serão as ferramentas utilizadas ao longo do processo, a fim de alcançar o melhor resultado.

Em suma, existem casos de alunos que possuem altas habilidades ou são superdotados, que precisam de um acompanhamento psicológico para desenvolver todo o seu potencial, portanto, esse atendimento não é voltado apenas para estudantes que possuem deficiências físicas ou condições especiais, como o transtorno bipolar, espectro autista, síndrome de down,



asperger, entre outros. Nesse sentido, ele busca tratar com especificidade cada situação, de modo que, o contato com o profissional graduado, seja promissor, trazendo reflexos positivos em relação ao convívio social e a capacidade de fazer julgamentos do que é certo ou errado, dentro do contexto em que está inserido.

A Portaria Nº 243, de 15 de abril de 2016, visa regular e estabelecer todos os princípios básicos que regem o atendimento educacional especializado no Brasil, assim como todos os seus critérios básicos para a implementação e acompanhamento de como o mesmo está sendo realizado nas instituições do país, em todos os níveis educacionais, de acordo com os seus princípios básicos, que é a participação de alunos com deficiências físicas, déficit de atenção e superdotação, que é o caso daqueles possuintes de altas habilidades de aprendizado, procurando abranger as instituições públicas e privadas. (BRASIL, 2016).

No ano de 2016, no Estado do Paraná, instituiu-se a deliberação Nº 02/2016, que implantou o AEE, inserindo-o, em qualquer grau de ensino. Essa ferramenta busca acompanhar o estudante durante todo o seu processo educacional, fornecendo o pleno aprendizado como qualquer outro estudante que não possui deficiências, inclusive o acompanhando e incorporando-o ao Ensino Superior. Dessa forma, o aluno irá passar por todas as etapas do aprendizado, com assistência de um profissional capacitado, fazendo com que se desenvolva toda o conteúdo e que se absorva os conceitos que estão sendo passados pelo educador, além disso, ele é o responsável por identificar qual recurso pedagógico é o mais correto a ser seguido, de modo que, traga maiores resultados de acordo com as necessidades individuais do estudante. O Paraná foi o Estado pioneiro na implementação do AEE, trabalhando em conjunto com a Sala de Recursos Multifuncionais (SRM), que complementa e acelera o processo do atendimento personalizado. (PARANÁ, 2016).

Formalmente, de acordo com o Ministério da Educação, para exercer o AEE, o profissional precisa possuir formação em licenciatura, com enfoque na docência, juntamente com a formação inerente à educação especial, inicial ou continuada. Por outro lado, é muito importante o educador dispor experiência na Sala de Recursos Multifuncionais, pois assim ele irá compreender com mais facilidade as maneiras de se lidar com a inclusão no ambiente institucional. Além disso, é essencial para o enriquecimento de seu trabalho e maior amplitude do atendimento, a formação em cursos preparatórios de libras, que será primordial para a comunicação com um aluno que possui deficiência auditiva, além da capacitação em um curso de braille, para o atendimento de estudantes com deficiência visual. Com isso, serão desenvolvidas as áreas em que o aluno possui mais dificuldade, utilizando as ferramentas corretas, que tragam um maior bem-estar e aproveitamento do tempo em que o estudante permanece em sala.

Os recursos utilizados são os mais variados, como a área da computação, e os jogos de tabuleiros, que exigem um bom exercício mental, como o raciocínio lógico, juntamente com o reforço de todas as matérias que são aplicadas no ensino regular. É importante ressaltar, que o atendimento educacional especializado, é desenvolvido na sala de recursos multifuncionais, que tem como objetivo a criação de uma ponte direta com a sala de aula comum, portanto, o professor da educação básica, precisa promover um feedback para o profissional de AEE, apontando quais são os tópicos que mais precisam de desenvolvimento no aluno que possui



dificuldades no aprendizado e no convívio social. Nesse sentido, elas funcionam como uma via de mão dupla, que precisam estar completamente alinhadas, a fim de atingir um objetivo mútuo, que é o sucesso no desenvolvimento pessoal e profissional de quem depende destas ferramentas de apoio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à pesquisa, se trata de uma abordagem de natureza qualitativa. Segundo Bardin (2011, p. 21), “[...] a análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração [...]”. A pesquisa possui finalidade exploratória, buscando enfoque e embasamento no funcionamento das estruturas internas e externas das instituições de ensino brasileiras, no que tange ao acesso, inclusão e permanência dos estudantes com deficiências.

De acordo com Trivinões (1987, p. 146) a prática da entrevista e a coleta de dados, “é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Os sujeitos participantes foram estudantes com deficiência matriculados na Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR, *campus* de Paranavaí, região Noroeste do Estado do Paraná, com uma amostragem referente a competência do ano de 2022. Existem dezoito estudantes com deficiência matriculados no *campus*, destes foram selecionadas duas alunas para participarem da pesquisa. Para a coleta de dados, foi enviado um questionário digital com perguntas abertas. Além das estudantes, foi realizada uma entrevista com a coordenadora local do Núcleo de Educação Especial e Inclusiva (NESPI), do Centro de Educação de Direitos Humanos, a fim de entender o funcionamento, implementação e políticas de gestão do setor. Da mesma forma, também foi realizada uma entrevista com a profissional de Atendimento Educacional Especializado (AEE), sendo uma modalidade recém implantada na Unespar, procurando entender, quais são os seus principais enfoque e objetivos para obter sucesso no acompanhamento dos universitários deficientes.

O método utilizado para a coleta de dados foi entrevista, por meio de vídeo conferência em plataformas digitais, com roteiro semiestruturado. O trabalho fundamentou-se no embasamento teórico, por meio de pesquisa bibliográfica, visando entender o contexto histórico das ferramentas auxiliares e quais são as maiores dificuldades enfrentadas, dentro e fora das instituições. Também utilizou a pesquisa documental com análise das legislações e documentos oficiais.

Dessa forma, em um contexto geral, procurou-se compreender de maneira mais clara e objetiva, quais são as expectativas para a melhoria do ambiente educacional, buscando demonstrar o quanto a força de vontade, aliada ao investimento nas áreas de ensino, facilitam o aprendizado. Sendo assim, a valorização das instituições, contribuem para a constituição de

uma nação mais acolhedora, como a introdução dos elementos de apoio e sistemas de gestão que busquem abranger todos os tipos de públicos dentro das universidades, para que cada ano, a lista de formandos seja composta de um maior número de pessoas deficientes.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CONHECENDO O FUNCIONAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE: O CASO DA UNESPAR

Com o passar dos anos, a discussão sobre inclusão e acessibilidade vai tomando maior força e notoriedade, dessa forma, as instituições de ensino, assim com o a sociedade em geral, necessitaram adotar políticas que visam facilitar a entrada de pessoas com as mais variadas deficiências no ambiente educacional, fazendo com que o mesmo chegue até o ensino superior. Dessa forma, a Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), está atenta sobre essas condições, portanto, ela inseriu uma série de ferramentas que buscam incluir e facilitar a rotina dos portadores de necessidades especiais.

As adequações iniciaram-se através da implementação de rampas de acesso em praticamente todos os setores das instituições, além da adequação dos banheiros existentes, de acordo com a (NBR-9050) visando atender o crescente número de alunos deficientes matriculados, o que é primordial para atender os alunos cadeirantes. (ABNT 2015). Além disso, o site oficial da instituição, passou por uma reformulação, que busca atender os padrões internacionais de inclusão:

[...] acessibilidade refere-se principalmente às recomendações do WCAG (World Content Accessibility Guide) do W3C e no caso do Governo Brasileiro, ao e-MAG (Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico). O e-MAG está alinhado as recomendações internacionais, mas estabelece padrões de comportamento acessível para sites governamentais. (UNESPAR, 2019).

Esse padrão estipulado, abrange a veiculação das informações e o acesso a todos os produtos e serviços oferecidos, que passam a funcionar com apenas um simples comando no teclado do computador ou celular, que pode ativar diversas funções, assim como, o retorno a página inicial do site e a criação de abas que contém todos os tópicos em que se deseja navegar, estas, que necessitariam de um maior tempo empenhado e um raciocínio mais complexo no modelo convencional.

A Unespar, possui diversos programas que buscam atender as necessidades dos alunos de maneira personalizada, que foi fomentada principalmente no período da pandemia do COVID-19, em que foi incentivada uma maior utilização das plataformas digitais, funcionando como uma espécie de educação à distância, que trouxe para o ambiente institucional, pessoas

que querem de fato, possuir uma graduação no ensino superior. Nesse sentido, essa etapa foi primordial para trazer esse público para a universidade, que passou a funcionar de forma híbrida, fazendo com que a inserção no formato presencial seja gradativa, colaborando para a realização das adequações prediais da entidade. Além disso, todas essas medidas adotadas, possuirão grande peso para o fator determinante na permanência da matrícula, pois a evasão escolar ainda é muito grande, devido ao preconceito recorrente e as dificuldades encontradas.

A instituição busca promover rotineiramente palestras e debates com membros que atuam como representantes da classe especial, com a realização de pesquisas sobre a educação especial inclusiva, como o Grupo de Pesquisa em Ensino e Práticas Inclusivas, GPEPI, que possui enfoque na observação dos principais pontos que precisam de atenção. Desse modo, a universidade, possui uma divisão, intitulada de Núcleo de Educação Especial e Inclusiva, NESPI, que fornece o apoio ao estudante especial, observando as necessidades individuais de cada um. Portanto, a implementação da disciplina de libras, já é uma realidade, além disso, coloca-se em pauta, a contratação de profissionais temporários para dar suporte aos alunos com deficiência visual. (UNESPAR, 2022).

No ano de 2022, a Pró-reitoria de Políticas Estudantis e Direitos Humanos, PROPEDH, reuniu-se com os estudantes para um debate, expondo quais são as dificuldades mais recorrentes em relação a diversidade humana. Nesse contexto, foi colocado em pauta a discussão sobre as barreiras existentes no processo de permanência dos alunos na universidade, procurando se adequar com base na prioridade de cada cenário. No ano referido, a Unespar introduziu o Atendimento Educacional Especializado (AEE), para trabalhar em conjunto com os professores do ensino regular, melhorando o aprendizado e consolidando a permanência do aluno na organização, até o momento do recebimento do diploma. (UNESPAR, 2022).

4.2 PERSPECTIVAS DOS ENTREVISTADOS: DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O diálogo com os sujeitos da pesquisa iniciou-se através de uma chamada de vídeo com a Coordenadora do Núcleo de Educação Especial e Inclusiva, NESPI, a fim de observar alguns conceitos referentes a criação e implementação do núcleo, buscando observar quais são os enfoques, objetivos principais e as áreas de atuação. O NESPI surgiu formalmente, no ano de 2016, com a preocupação em fornecer apoio pedagógico aos estudantes com deficiência, ou seja, aqueles que apresentam deficiência física, intelectual, neuromotora e sensorial, além dos casos de superdotação, que são aqueles estudantes possuintes de altas habilidades de aprendizagem, essas condições, podem ser permanentes ou ocasionais.

Suas bases se firmam no acesso, inclusão e permanência na Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR, com o propósito de fazer uma gestão que inclua a criação de elementos que tornem todo o processo de graduação mais inclusivo para as pessoas com deficiência. Portanto, tudo se inicia na inscrição para o vestibular, no qual, é preciso assinalar se será necessário algum apoio especial no dia da aplicação da prova, de acordo com a deficiência referida. Após a inserção na universidade, é realizado um levantamento da quantidade de PCDs



matriculados, visando atender as demandas individuais, assim como a compra de materiais necessários para o desenvolvimento de determinadas atividades e a adequação das instalações prediais da universidade. De acordo com a coordenação do núcleo, é preciso criar estratégias que definam os elementos que dificultam a inserção nesse ambiente, criando campanhas de combate ao preconceito e o incentivo à inclusão. A coordenadora complementa: “é importante salientar, que os professores também recebem instruções didático pedagógicas, que orientam como agir diante de vários cenários distintos”.

O NESPI faz parte do Centro de Educação em Direitos Humanos, CEDH, e trabalha em parceria constante com a coordenação local do CEDH, para a realização de reuniões com os docentes, criando projetos e parcerias que buscam incentivar o ensino, pesquisa e extensão, dentro dos campi. Além desenvolve relação com a comunidade, para que as ações se tornem mais amplas e de conhecimento de um maior público. De acordo com a coordenadora do NESPI: “existem alguns casos de matriculados que não se autodeclaram como deficientes, o que acaba dificultando o processo de ensino”, porém ao longo do tempo, é identificada a necessidade do estudante, por meio da observação do próprio professor do ensino regular ou colegas de classe, entre outros fatores.

Nesse sentido, o NESPI, busca criar e fornecer condições de acesso e ensino de forma igualitária para todos, sem exceção, para que o número de deficientes possuintes de um curso de graduação cresça anualmente. Para tanto, é preciso apoio e conscientização da sociedade, além de incentivos por parte do Estado, a fim de viabilizar o funcionamento das universidades, fornecendo os recursos necessários para a manutenção das suas atividades.

Conforme relato da coordenadora do NESPI, o principal objetivo da estrutura, é promover a igualdade de direitos no processo de aprendizagem, buscando trazer os mais variados tipos de públicos para o ambiente universitário, uma vez, que: “a sociedade ainda é muito fechada para os temas de inclusão social”, complementa.

A implementação do Atendimento Educacional Especializado (AEE), ocorreu no ano de 2022, na Unespar, conforme relatado pela profissional da área por uma chamada de vídeo. O processo vem ocorrendo de forma gradual, portanto, existem campi da universidade que ainda não possuem o professor de AEE. Segundo a professora da área, “no campus de Paranavaí, Pr., o acompanhamento já vem sendo realizado a alguns meses, de uma maneira mais introdutória, fazendo um levantamento das necessidades de cada aluno”.

As atividades são realizadas em dias escalonados durante a semana, e neste ano, os alunos ainda não possuem dias fixos para o atendimento. A professora de AEE relatou que “os encontros possuem a função de fazer uma suplementação do ensino regular”, portanto, o aluno pode estar desenvolvendo atividades de alguma disciplina que possui maior dificuldade, ou até solicitar para o professor, um tempo maior para a realização das avaliações bimestrais, que podem ser resolvidas com a supervisão da profissional especializada. Ou seja, cada caso possui um cuidado particular, independente de deficiência física, auditiva, visual, psicossocial, intelectual, ou a deficiência múltipla, que é a associação de deficiências.

Na Unespar, campus de Paranavaí, existem atualmente dezoito alunos que são deficientes. De acordo com a professora de AEE, o estudante pode se autodeclarar como



deficiente no momento da realização da matrícula, ou até no decorrer do curso. Por outro lado, o professor do ensino regular, também pode estar fazendo observações sobre alguma dificuldade possuída durante o desenvolvimento das aulas, fazendo um encaminhamento prévio, para que o melhor tratamento seja realizado, de acordo com as demandas necessárias.

Nesse sentido, foi enviado um questionário com perguntas abertas, via plataformas digitais, com duas alunas que fazem o Atendimento Educacional Especializado, as duas possuem deficiência intelectual declarada. A primeira estudante, relata que a divulgação do vestibular da Unespar na internet, viabiliza cada vez mais o acesso dos deficientes na instituição, pois no próprio site da universidade, é possível encontrar como funciona o NESPI, e quais os seus principais objetivos, o que acaba proporcionando uma maior segurança para quem deseja ingressar no ensino superior. Ela reforça que: “o ensino da universidade é de qualidade, e que os profissionais possuem capacitação profissional para lecionar as aulas”. Enquanto ao atendimento educacional especializado, ela afirma que o mesmo está sendo de grande importância para a sua formação social e profissional, visto que, as aulas abordam os conteúdos do curso e também promovem ações que desenvolvem áreas que muitas vezes são consideradas grandes barreiras, como o ato de se expressar em público.

A primeira aluna, afirma que já sofreu diversas formas de preconceito e discriminação fora da Unespar. No entanto, relatou também que “no ambiente interno da instituição, as práticas de inclusão social são frequentemente abordadas pela direção e os profissionais envolvidos”. Nesse sentido, a relação entre os indivíduos acaba gerando um ambiente de convívio mais agradável, ainda que necessite um avanço com relação aos preconceitos existentes.

A segunda aluna, afirma que já observou pequenos avanços em seu desempenho em algumas disciplinas, e que o AEE chegou para somatizar e agregar valor ao ensino, para que a educação tenha cada vez mais alcance. Por outro lado, ela faz a seguinte exposição: “a verba destinada para a instituição é muito limitada, portanto, acaba dificultando a contratação de mais profissionais e a aquisição de novos equipamentos”. Nesse sentido, uma maior quantidade desses elementos, melhorariam o acompanhamento dos alunos deficientes e trariam resultados maiores do que os esperados.

A segunda entrevistada afirma que com as ferramentas de apoio o processo de permanência na instituição é mais facilitado, “em muitas universidades, os alunos acabam desistindo do curso, devido à falta de supervisão e atendimento voltado aos deficientes”, relata a estudante.

Ambas entrevistadas não possuem deficiências relacionadas à mobilidade, portanto, o trajeto para a chegada na universidade se dá por meio do transporte público ou vans escolares. Durante a análise do questionário, observa-se que ambas possuem um grande desejo em se formar, e que o ambiente universitário proporciona uma sensação de acolhimento, pois cada pessoa possui uma meta pessoal, de acordo com as suas vivências e desafios impostos.

Por fim, a primeira entrevistada coloca a seguinte frase em uma questão aberta: “o incentivo às práticas inclusivas precisa ser colocados em pauta em toda a sociedade, para que o meio em que vivemos seja mais justo e com igualdade de oportunidades”. A segunda



entrevistada, encerra afirmando que: “são necessárias grandes divulgações nas mídias, referente as ferramentas de apoio educacionais para que ocorra a quebra das barreiras impostas para os deficientes que queiram ingressar em uma universidade”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou responder a seguinte pergunta: como ocorre a inclusão das pessoas com deficiência no ensino superior? Para responder esta questão, foi necessário realizar uma análise da realidade enfrentada pelas pessoas com deficiência, no acesso, inclusão e permanência em uma universidade, focando no funcionamento das ferramentas de apoio e a legislação vigente no país, portanto, os responsáveis pela inclusão no ensino superior são os elementos apresentados na sequência, que buscam facilitar a rotina dos estudantes deficientes.

Nesse sentido, foi retirada uma amostra na Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR, campus de Paranavaí, região Noroeste do Estado do Paraná, a fim de compreender de maneira mais próxima, como funcionam estruturas importantes, como o Núcleo de Educação Especial e Inclusiva, NESPI, que fornece todo o apoio necessário ao estudante deficiente ao ingressar no ensino superior.

Outro marco importante, foi a implementação do Atendimento Educacional Especializado, AEE, no ano de 2022, que reforça o trabalho desenvolvido pelo NESPI, buscando deixar a rotina do estudante mais maleável, tratando de forma individual aquela área mais afetada pela sua deficiência, agindo de maneira personalizada, de acordo com as dificuldades provenientes da deficiência do aluno.

Em suma, com base nos relatos, observa-se que a Unespar, é dotada de uma excelente capacidade de ensino, com profissionais qualificados. Por outro lado, a falta de recursos advindos do Estado, acabam deixando o cenário um pouco mais difícil, visto que, são necessárias constantes adequações na estrutura do ambiente, tanto na contratação de novos profissionais, quanto na manutenção da estrutura física do local, como a acessibilidade para os estudantes deficientes, dentro dos padrões exigidos por órgãos competentes. Cabe ao governo, destinar dentro do orçamento público, uma maior quantia de verbas para a educação, pois trata-se de uma área de extrema importância, que merece apoio e investimentos, proporcionando uma educação de maior qualidade, para todos os públicos, independente do conjunto de deficiências existentes.

O funcionamento e manutenção das instituições dependem dos recursos advindos do governo, portanto é preciso pensar cada vez mais nas questões relacionadas à acessibilidade e incentivo à inclusão social, para alimentar as estruturas que necessitam de apoio para o seu funcionamento, como o NESPI e as aulas de AEE na Unespar. Em um contexto geral, os representantes do governo, necessitam propor leis que busquem a inclusão social, criando ações que atraem os deficientes e facilitem o seu acesso nas universidades, assim como a implementação da lei de cotas em todos os seus aspectos.



Por fim, o ensino público vem ganhando um grande espaço nas últimas décadas, principalmente nos setores relacionados à inclusão das pessoas com deficiências, sendo necessárias constantes adaptações e captação de recursos. É dever do Estado promover campanhas fomentadoras e uma maior destinação de verbas para a educação, investindo nas áreas que mais merecem atenção, como o apoio pedagógico. É preciso material didático e humano, para que a educação brasileira seja uma referência na qualidade e abrangência institucional.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Lei Nº 12.711/2012.** Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12711-29-agosto-2012-774113-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 20 de agosto de 2022.

ANTONUCCI, Daniel. Permanência de alunos: quais as principais causas da evasão? **CRM Educacional**, 2016. Disponível em: <https://crmeducacional.com/permanencia-de-alunos-causas-da-evasao/>. Acesso em: 15 de agosto de 2022.

ARAÚJO, Wilianna. **IBGE aponta que 67% de PCDs não têm ensino fundamental completo.** Disponível em: <https://www.google.com/search?q=IBGE+aponta+que+67%25+de+ensino+fundamental+completo&rlz=1C1CHBD.IBGE+aponta+que+67%25+de+PcDs+n%C3%A3o+t%C3%AAm+ensino+fundamental+completo>. Acesso em: 04 de junho de 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - **ABNT. NBR 9050/2015: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.** Rio de Janeiro, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição (1988)**, Art. 205. A educação é um direito de todos e dever do Estado e da família. República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto Nº 5.296**, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 3/12/2004, Pág. 5.



BRASIL. **Lei Nº 8.213**, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm. Acesso em: 13 de agosto de 2022.

BRASIL. **Lei Nº 12.711**, de 29 de Agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais, Brasília DF.

BRASIL. **Lei Nº 13.409**, de 28 de dezembro de 2016. Câmara dos Deputados. **Diário Oficial da União** - Seção 1, Brasília DF.

BRASIL. **Portaria Nº 243**, de 15 de abril de 2016. **Diário Oficial da União** - seção 1, Rio de Janeiro, RJ, ano 2016.

GOULARTE, R. B. (2015). **O acesso de alunos surdos no ensino superior: A universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como uma instituição acessível/inclusiva**. In: Ações de Atenção à aprendizagem no ensino superior. S. M. de O. Pavão (org.). ed. 1 Santa Maria: UFSM. Ed. 1.

MPPR – MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. Pessoas com Deficiência. Disponível em: <https://pcd.mppr.mp.br/pagina-41.html>. Acesso em: 23 Nov. 2022.

NOTÍCIAS CONCURSOS, (2021). **IBGE aponta que 67% de PcDs não têm ensino fundamental completo**. Disponível em: <https://noticiasconcursos.com.br/ibge-aponta-que-67-de-pcds-nao-tem-ensino-fundamental-completo/>. Acesso em: 20 de agosto de 2022.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e Protocolo Facultativo. Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br/usr/share/documents/ConvencaoONU sobre%20DireitosPcD.pdf> Acesso em: 23 Nov. 2022.

PARANÁ. Deliberação Nº 02/2016. Dispõe sobre as Normas para a Modalidade Educação Especial no Sistema Estadual de Ensino do Paraná. Curitiba: CEE, 2016. Disponível em: http://www.cee.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/Deliberações/2016/Del_02_16.pdf. Acesso em: 7 de abril de 2022.

PROGRAD UNESPAR. **Novo modelo de identidade digital padrão do governo federal atende às principais recomendações de acessibilidade indicadas para web**. Disponível em: <https://prograd.unespar.edu.br/acessibilidade>. Acesso em: 02 de setembro de 2022.

UNESPAR, 2022. **PROPEDH conclui reuniões para construção de Políticas Estudantis e de Direitos Humanos na Unespar**. Disponível em: <https://www.unespar.edu.br/noticias/propedh-conclui-reunioes-para-construcao-de-politicas-estudantis-e-de-direitos-humanos-na-unespar>. Acesso em: 16 de outubro de 2022.



RIBAS, João Baptista Cintra. **O que são pessoas deficientes.** 6º ed. São Paulo: Brasiliense, 2003. 103p.

SILVA, J. C.; PIMENTEL, A. M. **Inclusão educacional da pessoa com deficiência visual no ensino superior.** Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, 29, e2904. <https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoAR2193>. Acesso em: 04 de junho de 2022.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

**DESENVOLVIMENTO LOCAL E TURÍSTICO: UM ESTUDO JUNTO AOS
MORADORES DA CIDADE DE PORTO RICO - PR**

Vitor Alexandre Dos Santos¹⁷
Edna Aparecida Greggio Possebon¹⁸

RESUMO

No município de Porto Rico – Pr é possível observar o desenvolvimento local e turístico ocorrido na última década. O município que possui aproximadamente 2.600 habitantes chega a receber mais de 25 mil turistas na alta temporada. O desenvolvimento local e turístico traz vantagens e desvantagens para o município. Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa é descrever as vantagens e desvantagens pelo olhar dos porto-riquenhos após o desenvolvimento turístico do município. Para atender o objetivo proposto utilizou-se como referência teórica o desenvolvimento local, desenvolvimento local sustentável e desenvolvimento turístico. Como procedimento metodológico foi utilizado a pesquisa qualitativa descritiva a coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas com famílias que residem na cidade de Porto Rico – PR, a análise foi realizada com a técnica análise de conteúdo proposta por Burdin, a partir de três categorias analíticas: qualidade de vida, crescimento econômico preservação do ambiente natural - sua exploração. Como resultado, a pesquisa identificou que a população considera que o desenvolvimento turístico trouxe melhoria de qualidade de vida para os moradores e novas oportunidades econômicas. Além disso, houve destaque para a administração do município que ampara os moradores locais na elaboração de políticas públicas sem interferir no crescimento turístico da região.

Palavras-chave: Desenvolvimento local e turístico, Porto Rico - PR, qualidade de vida, crescimento econômico preservação do ambiente natural - sua exploração.

1 INTRODUÇÃO

¹⁷ Graduando do curso de Administração da Unespar - Universidade Estadual do Paraná – e-mail: vitor.a2000@gmail.com

¹⁸ Professora Mestra da Unespar - Universidade Estadual do Paraná – e-mail: ednagreggio@gmail.com



O município de Porto Rico, localizado no noroeste do Paraná, conta com 2537 habitantes e se transformou em um polo turístico do estado do Paraná por ter a sua localidade de 28 Quilômetros (KM) de margem de água doce dos principais rios do Brasil, o Rio Paraná (Prefeitura de Porto Rico - Pr 2022). Porto Rico em seu começo de transformação turística, não havia o costume e vocação para prática do turismo na região embora, ela proporciona belezas naturais como suas águas cristalinas e suas ilhas calmas e belas. Porém, ao passar a ser emancipado no dia 05 de julho de 1963 e se tornando fundação em 21 de abril de 1964 e a partir desse acontecimento, empreendedores começaram a ver com bons olhos a cidade de Porto Rico que foi fundamental para a mudança da característica e localização da região (Portal Paraná Turismo 2013). Essa mudança foi relevante para transformar a cidade em ponto turístico na qual, investimentos de empreendedores de fora trouxeram um crescimento econômico e uma grande infraestrutura que consiste em hotéis, pousadas, condomínios etc., para que possam acomodar da melhor forma o turista (Paraná Turismo, 2013).

Paralelamente ligado com a transformação se acarreta os pontos de A) Desenvolvimento Local e B) Desenvolvimento turístico. Na qual, o desenvolvimento local corresponde a uma mudança social, seja ela em ambientes urbanos, periféricos, turísticos etc.; buscando trazer não só a economia, mas, oportunidade e igualdade para todos. (Buarque 2008) Já o desenvolvimento turístico se leva pelo termo de viagens, mas tem o mesmo intuito de gerar oportunidades empregatícias na localidade e economia. No entanto, os dois desenvolvimentos possuem vantagem e desvantagem. Os positivos correspondem à viabilidade para local, geração de recursos, e compatibilidade na região. Já os negativos se dão pela não aceitação, pode com isso acarretar a desigualdade social. (Panosso, 2010)

Dentro desse contexto, o objetivo dessa pesquisa é descrever as vantagens e desvantagens pelo olhar dos porto-riquenhos após o desenvolvimento turístico do município. Essa pesquisa se justifica por trazer o debate sobre a contradição do morador da cidade e busca abordar um pouco do seu enfrentamento por trás de uma realidade adversa do que é exposta por quem a conhece a cidade turística.

Portanto, para cumprir com esse objetivo proposto esse artigo está organizado a partir dessa introdução, logo após apresenta-se o referencial teórico, a metodologia, análise de dados e conclusão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL

Por desenvolvimento local compreende-se desenvolvimento de mudança social em ambientes turísticos, periféricos, urbanos etc. Na qual, através do próprio, busca não só uma atividade econômica visando o lucro e sim, que possa trazer oportunidades para aquela localidade levando uma mudança para quem habita nesta região. Para entender melhor sobre o

desenvolvimento local, é possível fazer pequenos apontamentos de como funciona e quais são as vantagens e desvantagens (BUARQUE, 2008).

Segundo Buarque (2008), o desenvolvimento local faz parte de uma mudança que leva à um desempenho econômico e uma melhora na qualidade de vida. Para que isso ocorra, existe a necessidade de que ela seja consistente e sustentável. Pelo fato de ser um processo de longo prazo que busca a exploração das potências locais nas quais consequentemente surgiram oportunidade e crescimento econômico. Porém, durante esse desenvolvimento a preservação do ambiente natural local deve ser considerada.

Suas vantagens constituem quando a uma compatibilidade com o local que resulta em surgimentos de emprego, viabilidade do local, e grandes organizações enxergam que haverá um desenvolvimento constante nesse local. Suas desvantagens vão aparecer quando não houver a compatibilidade do desenvolvimento local com o local e a aceitação da população que se reside nesta região (Dall'Agnol 2012).

2.2 DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

Segundo Scótollo e Netto (2015), o desenvolvimento turístico quando se escuta essa frase já pensamos em férias e descanso que logo se caracteriza pela a exploração do local na qual abrange os pensamentos e conceitos sobre o próprio (Scótollo e Netto 2015). O desenvolvimento turístico se dá pelo que envolve os seus conceitos e pensamentos que são ligados diretamente a viagens, descanso e lazer para os turistas. No entanto, para o pensamento empreendedor e trabalhador as ideias são de lucro e geração de empregos para pessoas que se localizam nessa região exploratória.

Segundo Scótollo, Netto (2015), esse cenário se denota pela forma que é feita a estratégia para extrair os recursos do ambiente turístico que funciona como se fosse um ciclo, o empreendedor investe seus recursos na localização, gera oportunidades para os habitantes e os turistas usufruem deixando o seu retorno em forma de dinheiro. Consequentemente com essas etapas o local terá uma evolução constante e uma procura maior de turistas (Scótollo e Netto, 2015).

Além disso, o desenvolvimento turístico se consolida e contribui como uma fonte de ajuda para as microrregiões que se localizam ao seu redor na qual esteja sendo desenvolvida essa exploração turística que, segundo Melo e Marini (2022) ela tem porventura impulsionar outras regiões recebendo o ofertando mão de obra, matéria prima etc. Nessa, serão absorvidos nesta região uma forma de passar por tal desenvolvimento turístico local (Melo e Marini, 2022).

Outro fator que incorpora o turismo é pela forma que os visitantes buscam o seu destino desejado, que são feitas através de pesquisas criteriosas no qual, segundo Violante e Silva (2008) os turistas levam em conta a personalidade do local, seus aspectos de cultura e povoado etc. Porventura, caso não seja feita essa busca é difícil não respeitar o local e acabar danificando com poluição. Esse pouco respeito que se dá pelos visitantes é ligado a um fator que recorre muito no qual conforme Violante e Silva (2008) é pela falta de tempo de aproveitar e vivenciar



o local visitado onde acaba não tendo uma troca de conhecimento e aprendizado entre o visitante e quem reside na região turística (Violante e Silva, 2008).

Por esses pontos tende a ter suas vantagens e desvantagens. Suas vantagens vão constituir em viabilidade no local, recursos para tal localização explorada e oportunidades de emprego, crescimento econômico. Já suas desvantagens, pode se constituir em desigualdade entre as pessoas que moram ali para as que visitam, degradação do local, poluição e destruição do ambiente local turístico (Dall'Agonol, 2012).

2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O desenvolvimento local sustentável é considerado um dos assuntos em termos atuais o mais importante, na qual, se correlaciona com a desigualdade social e falta de oportunidade igual para todos. Portanto, sobre o desenvolvimento sustentável Segundo Sérgio C. Buarque afirma que: “O desenvolvimento local sustentável resulta, dessa forma, da interação e sinergia entre a qualidade de vida da população local - redução da pobreza, geração de riqueza e distribuição de ativos” (BUARQUE, 2008, p.26).

Esse desenvolvimento traz alguns conceitos que possam assegurar às demandas necessárias que tem atualmente, na qual, tenham a conscientização que vão proteger as gerações futuras que vão surgir. Ou seja, dessas necessidades algumas delas são a diminuição na pobreza, oportunidades iguais para todos, educação etc. Tem como intuito de trazer essa paridade e qualidade de vida e esperança dentro do desenvolvimento sustentável da localização que vai ser explorada, sem externar os recursos naturais (Buarque 2008).

Segundo A ONU (1987), a pobreza e a desigualdade não podem ser endêmicas pois ela afirma que:

“Um mundo onde a pobreza e a desigualdade são endêmicas estará sempre propenso à crises ecológicas, entre outras...O desenvolvimento sustentável requer que as sociedades atendam às necessidades humanas tanto pelo aumento do potencial produtivo como pela garantia de oportunidades iguais para todos.”

Por isso, para esse desenvolvimento se aplicar e se tornar consistente na sociedade, ela passa por vários entraves e obstáculos pois envolve um contexto de mudança na estrutura e repressão sociais e políticas principalmente quando há privilégios sociais. Por fim, Segundo Buarque (2008) essa proposta de desenvolvimento ela vem em primeiro olhar abrangente sobre o retrato atual, buscando a ligação econômica e social na região sem deixar de lado o retrato do meio ambiente que é um lado exploratório que se envolve com o desenvolvimento sustentável, que é onde tende a degradar e acabar o meio ambiente (Buarque 2008).

Outro fator que agrega a importância do desenvolvimento sustentável é o RSC (Responsabilidade Social Corporativa) na qual, sua importância se correlaciona pela forma que ela lida com meio ambiente e o desenvolvimento local ligados à organização. Segundo FIA (2019) o RSC é o seu comportamento ético com o desenvolvimento econômico ambiental, que tenha uma garantia de uma melhoria na qualidade de vida das pessoas e a preservação e preocupação ao meio ambiente tentando minimizar ao máximo a poluição (FIA 2019).

Por esses fatores, o desenvolvimento sustentável vai muito além de uma melhora de qualidade de vida e paridade de igualdade social, ela atravessa fronteiras e na qual segundo Brasil Escola (2022) trás a sua importância de assegurar a melhor maneira os recursos naturais sem fazê-los acabar em pequenos instantes fazendo assim uma intervenção de redução de impactos ambientais e fenômenos climáticos (Brasil Escola 2022).

2.4 PORTO RICO

Porto Rico no seu contexto histórico segundo a Prefeitura Porto Rico (2022) era uma cidade administrada pelo município de Loanda e que no ano de 1963 teve sua emancipação decretada. Seu nome foi denominado através de uma lenda contada por pescadores na qual, através do Portal Paraná Turismo 2013 afirma que: “Pescadores teriam deixado gravado em uma pedra a seguinte frase: Deus seja louvado... este é um lugar feliz...é um porto rico.” (PARANÁ TURISMO, 2013).

Segundo a Prefeitura de Porto Rico (2022) a cidade hoje conta com uma população de 2547 habitantes e tem suas atividades econômicas constituída por seguintes atividades como agricultura, pecuária ou semelhante, extrativismo de areia e seu comércio varejista.

O seu desenvolvimento turístico e local foi denominado estrategicamente pela prefeitura da cidade em exploração pelos seus recursos naturais como o Rio Paraná que segundo a Prefeitura (2022) na qual o rio dispõe uma margem de 28 km de extensão que possuem praias de água doce de cores cristalinas. Além disso, é importante frisar as práticas que são feitas por meio desses recursos naturais que são consideradas essenciais na visão do turista para diversão e atração da cidade, na qual Adriano de Cerqueira Violante e Amarildo Jorge Silva afirma que:

“A prefeitura do município, considera as ofertas turísticas como: a) cursos d’água; b) praias naturais; c) Área de Proteção Ambiental, d) base avançada do NUPÉLIA – Núcleo de Pesquisa em Limnologia, Ictiologia e Aquicultura da Universidade Estadual de Maringá.” (SILVA; VIOLANTE, 2007, p.5)

Hoje Porto Rico conta com grandes infraestruturas para receber com aconchego os seus turistas em sua cidade na qual, comportam grandes estruturas segundo a Prefeitura de Porto Rico (2022) que conta com hotéis, pousadas, casas para temporadas e seus condomínios de estrutura luxuosas que comportam bares e restaurantes para quem reside na cidade e o seu turista. E a leva também, sua comida típica, a Peixada com Pirão (Paraná Turismo, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na busca por atingir o objetivo proposto nesse artigo que é descrever as vantagens e desvantagens pelo olhar dos porto-riquenhos após o desenvolvimento turístico do município uma pesquisa qualitativa descritiva foi elaborada. Conforme explica Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não é uma proposta rigidamente estruturada, assim entende-se que a pesquisa qualitativa é focada aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (Minayo, 2001). Uma pesquisa descritiva visa identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis relacionadas a um fenômeno e ou processo (NUNES, NASCIMENTO, LUZ, 2016).

Os dados primários foram coletados através de uma entrevista semiestruturada com 4 moradores locais do município de Porto Rico, no período de novembro de 2022. As perguntas foram baseadas nas referências bibliográficas presentes neste artigo. A análise foi realizada com a técnica de análise de conteúdo a partir de 3 categorias de análise: qualidade de vida, crescimento econômico e preservação do ambiente natural - sua exploração.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para uma melhor análise, foi feito uma tabela com os perfis dos entrevistados na qual contará com sexo, idade, tempo de moradia e cargo ocupacional atualmente:

Tabela 1- Dados pessoais dos entrevistados

	SEXO	IDADE	TEMPO DE MORADIA	CARGO OCUPACIONAL
ENTREVISTADO 1	Masculino	61 anos	35 anos	Comerciante
ENTREVISTADO 2	Feminino	45 anos	45 anos	Servidora pública
ENTREVISTADO 3	Masculino	34 anos	34 anos	Vendedor
ENTREVISTADO 4	Masculino	57 anos	57 anos	Pedreiro

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA, 2022.

4.2 RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Com base na tabela, foi feito um apontamento em relação a qualidade de vida, mesmo que a cidade seja um ponto turístico com atrativos naturais como suas praias de águas doces, os entrevistados afirmaram ter boa qualidade de vida que a população obtém e a ótima relação entre a população local junto com a prefeitura do município quando dizem:

1. Entrevistado 1:

- a) “A qualidade de vida da população é boa e a minha, considero ótima.”
- b) “A prefeitura traz essa qualidade quando ela elabora políticas públicas para os habitantes e oferece fomentos para os turistas e o turismo buscando se desenvolver mais.”

Entrevistado 2:

- a) “A qualidade de vida da população é boa e a minha eu considero no mesmo padrão”
- b) “A prefeitura busca melhorias de infraestrutura e mais conforto, assim trazendo mais qualidade de vida para população e turismo.”

Através das respostas dos entrevistados se nota que, a população num contexto ao todo considera que tem uma boa qualidade de vida mesmo que a cidade seja um ponto turístico de (alto padrão) que conta com grandes infraestruturas de condomínios e restaurantes para uma classe alta fazendo assim, ter uma escala de diferença de um lado da cidade para o outro.

Outro ponto que o Buarque (2008) aponta que, através do desenvolvimento local turístico vem o crescimento econômico na qual durante o decorrer da entrevista, os entrevistados foram questionados sobre esse crescimento e que mudanças eles viram durante 10 anos da evolução desse desenvolvimento local e como a prefeitura do município apoiava para que, mantivesse esse crescimento e de que forma eles faziam isso, e nisso obteve as respostas:

• Entrevistado 3:

- a) “Senti. As vendas de terrenos com a sua supervalorização. Comprei um terreno por 60 mil reais e se eu abrir a boca hoje por 1,5 milhão de reais eu fico sem o terreno. E a prefeitura



faz campanhas com a associação do comércio para obter mais crescimento e criam salas de empreendedores”

- Entrevistado 4:

a) “Sim. Mudança grande em relação a cidade em investimento, emprego, turismo. E a tendência é evoluir cada vez mais.”

Com isso, percebe-se que a cidade mantém uma constante evolução em questão de crescimento econômico e que a prefeitura, tem apoiado os comércios e criando salas de empreendedores, buscando assim dar apoio e incentivo para pequenos e médios empresários fazendo o investir na cidade que mantém uma boa média de crescimento em questões econômicas.

Por fim, para encerramento das entrevistas às famílias foram questionadas quais seriam os cuidados que a prefeitura e a população têm com seu ambiente exploratório, para poder manter a preservação e o ambiente limpo sem deixar quaisquer danos e impactos para a cidade e para as praias na qual são frequentadas pelos turistas e pela população e para a grande surpresa, todos deram a mesma resposta:

- Entrevistados:

a) “A prefeitura promove um arrastão uma vez por ano, mesmo que a praia pertence à união e faz campanhas de coletas seletivas. A população não contribui muito com esse paradigma porque falta conscientização própria e acaba que os turistas cuidam mais do que os próprios.”

Após a confirmação das falas dos entrevistados nota-se que, os turistas ao contrário do mais comum que seria acabar deixando um impacto ambiental, os próprios acabam dando exemplo e zelando pelo espaço exploratório natural que ali eles os usufruem e consequentemente acabam zelando por também o município que é explorado por eles também.

4.3 RESULTADOS

Diante dos dados obtidos através das falas dos entrevistados, podemos compreender que o desenvolvimento local turístico na cidade de Porto Rico - PR ao invés de trazer desvantagens problemas e sofrimento para a população da cidade por conta de ser um município turístico, acabou se tendo mais vantagens na qual acabou se tornando um ponto exploratório econômico com uma boa qualidade de vida para se viver e crescer tendo oportunidades. A pesquisa identificou que a partir do desenvolvimento turístico da cidade a oferta de empregos aumentou



já que, com o aumento da circulação de turistas na cidade novos empreendimentos comerciais foram abertos. Destaca-se a abertura da sala do empreendedor para pequenos e médios empresários que desejam se estabelecer na cidade.

Outra questão de destaque é a valorização dos terrenos, em que um dos entrevistados identifica que adquiriu um terreno e sua valorização foi grandiosa essa afirmação corrobora com a afirmação de Buarque (2008) sobre o desenvolvimento econômico de locais que tiveram seu desenvolvimento local bem estruturado.

Com relação ao meio ambiente, o apelo turístico de Porto Rico – Pr são suas praias de água doce, e por essa perspectiva conforme encontrado dos dados da pesquisa a prefeitura ampara sua conservação promovendo arrastões de lixo e coletas seletiva para futura reciclagem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo descrever as vantagens e desvantagens pelo olhar dos porto-riquenhos após o desenvolvimento turístico do município. Na qual, através dos entrevistados foi possível afirmar que o desenvolvimento turístico trouxe para seus moradores melhorias na qualidade de vida, oportunidades de negócio e novos empregos. Sobre a preservação do meio ambiente encontrou-se que há amparo da prefeitura para manter seus atrativos turísticos.

Como sugestão de futuras pesquisas uma nova coleta de dados pode ser realizada com maior número de entrevistados e com uma abordagem quantitativa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Geralda de. **Desenvolvimento turístico ou desenvolvimento local? Algumas reflexões.** Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/215/o/Almeida_maria_geralda_desenvolvimento_turistico.pdf>. Acesso: 16 de junho de 2022.

A ONU E O MEIO AMBIENTE. **Nações Unidas Brasil** 2020. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>>. Acesso: 18 de junho de 2022.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: Metodologia de planejamento.** Editora Garamond Ltda. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

D'AUREA, Alberto; MACKE, Janaina; MEIRIÑO, Marcelo Jasmim. **Turismo Responsável: proposta de framework a partir da experiência do serviço social do comércio no Brasil.** SciELO Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tva/a/5XbGXTmJf7S48CnnhBPHfgK/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

DALL'AGNOL, Sandra. **Impactos do turismo x comunidade local**. USP Disciplinas, apoio as discussões, 2022. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6161058/mod_resource/content/1/texto%20impactos%20de%20turismo%20X%20comunidade%20local.pdf>. Acesso: 10 de outubro de 2022.

DESENVOLVIMENTO LOCAL: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA. **Noroeste Garantias, 2021**. Disponível em: <<https://noroestegarantias.com.br/desenvolvimento-local-definicao-e-importancia/>>. Acesso: 10 de outubro de 2022.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: O QUE É, OBJETIVOS. **Brasil escola, 2022**. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/amp/geografia/desenvolvimento-sustentavel.htm>>. Acesso: 23 de outubro 2022.

ESTÊVEZ, Laura Freire; URGNANI, Joseane. **Residências secundárias em pequenas cidades - caso de Porto Rico/Paraná**. 30 volumes. Pós graduação em Geografia - Universidade Federal do Paraná, Maringá, 2012.

FERREIRA, Helena Catão Henriques; CARNEIRO, Maria José. **Conservação ambiental, turismo e população local**. Scielo 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/9L8XLT6vxFHptWpNrWLvyKx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso: 18 de junho de 2022.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, v. 35, p. 57-63, 1995.

LOHMANN, Guilherme; NETTO, Alexandre Panosso. **Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas**. Editora ALEPH. São Paulo: 2005.

MELO, Edson Santos; MARINI, Marcos Júnior; Et al. **Desenvolvimento Regional e o setor de turismo: um estudo para a região do Lago de Furnas**. Revista UTFPR 2022. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rbpd/article/download/14961/9080>>. Acesso: 23 de outubro de 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOSSA CIDADE/ HISTÓRIA DO MUNICÍPIO. **Prefeitura municipal Porto Rico** - PR, 2022. Disponível em: <<http://portorico.pr.gov.br/index.php?sessao=b054603368ncb0&id=1509>>. Acesso: 20 de novembro de 2022.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes do; LUZ, Maria Aparecida Carvalho Alencar. **Pesquisa científica: conceitos básicos**. ID on line. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, fevereiro, 2016.

OLIVEIRA, Alexandra Campos. **A atividade turística e seus efeitos à população local: um paradoxo**. Redalyc.org, 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1154/115416149006.pdf>>. Acesso: 23 de junho de 2022.

PAROLIN, Eloísa Silva de Paula. **Conflito ambiental e existencial na comunidade dos pescadores de Porto Rico, Estado do Paraná**. AquaDocs, 2007. Disponível em: <<https://aquadocs.org/handle/1834/10144>>. Acesso: 23 de junho de 2022.

PORTO RICO. **Paraná Turismo**, 2013. Disponível em: <<https://www.paranaturismo.com.br/porto-rico/amp/>>. Acesso: 20 de novembro de 2022.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: O QUE É, IMPORTÂNCIA E EXEMPLOS. **FIA**, 2022. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/responsabilidade-social/amp/>>. Acesso: 10 de novembro de 2022.

SILVA, Doris Marli Petry Paulo da; SILVA, Eraldo Schunk; Tomanik, Eduardo Augusto. **Estudo da percepção de famílias de Porto Rico - PR sobre sua qualidade de vida**. Portal periódicos UEM, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/18856>>. Acesso: 15 de outubro de 2022.

SCÓTOLO, Denise; NETTO, Alexandre Panosso. **Contribuições do turismo para o desenvolvimento local**. Portal de Periódicos Eletrônicos da UESC, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/download/554/505>>. Acesso: 16 de junho de 2022.

VIOLANTE, Adriano de Cerqueira; SILVA, Amarildo Jorge da. **Turistas e o turismo em Porto Rico, PR**. Festival das Cataratas, 2022. Disponível em:



<<http://festivaldascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/8.-TURISTAS-E-O-TURISMO-EM-PORTO-RICO-PR.pdf>>. Acesso: 15 de junho de 2022.

EMPREENDEDORISMO E ENERGIAS RENOVÁVEIS: ENERGIA FOTOVOLTAICA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

JOSÉ, Kawane Rayssa Barrotti dos Santos
CONCEIÇÃO, Marluiz Aparecida Tavares da

RESUMO

A geração de energia fotovoltaica tem se tornado nos últimos anos, a fonte de energia que mais cresce no mundo em relação as outras energias renováveis, e consequentemente cada vez mais vem surgindo empresas nesse ramo no mercado de empreendimento. O presente trabalho objetiva mostrar como as energias fotovoltaicas geram oportunidades de negócios. Teve seu aporte teórico centrado no empreendedorismo, energias renováveis e fotovoltaica. A pesquisa é caracterizada como qualitativa. A coleta de dados foi por meio de entrevista semiestruturada com o gerente de uma empresa do setor e observação. Constata-se nos resultados que a empresa passou por todo o processo para a criação de um novo negócio no ramo da energia fotovoltaica e apresenta um desempenho satisfatório, pois o uso dessa energia é uma oportunidade de negócio viável e promissor. Ressalta-se, a importância da visão do empreendedor na busca de oportunidades de negócio que apresentem sustentabilidade financeira e social.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Energias Renováveis. Fotovoltaica. Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A energia é um dos principais vetores influentes na questão ambiental e está no centro das discussões globais que originaram o conceito de desenvolvimento sustentável, cuja implementação tem sido o maior desafio da humanidade (REIS, 2006).

Atualmente, as pessoas viraram reféns da energia elétrica, pessoas físicas e jurídicas necessitam dessa energia para fazer com que suas atividades rotineiras possam ser realizadas com êxito. Porém, para ter essa energia é necessário que haja uma ligação direta com as redes de concessionárias que forneçam energia elétrica. Como é o caso da Companhia Paranaense de Energia (COPEL) do Estado do Paraná, que leva energia para as residências e empresas do estado.

Mas como se sabe tudo uma hora ou outra sofre um reajuste no valor, com a energia elétrica não seria diferente, e isso não agrada a população que paga para consumir essa energia diariamente, além disso, cada vez mais as empresas estão sendo pressionadas a se preocuparem com a preservação do meio ambiente, levando-os a buscarem meios de efetivar este objetivo.

E para atender esses dois aspectos, a energia solar seria uma opção, tanto para diminuir o valor a ser pago pela energia que chega à casa das pessoas, quanto para as empresas que querem se tornar cada vez mais sustentáveis, pois é reconhecida como uma energia limpa e renovável.



Também, ressalta-se que a energia solar pode ser uma opção benéfica a população que não possui acesso a energia produzida por concessionárias.

Neste sentido, esse artigo trata a energia solar como uma grande oportunidade de negócio para os empreendedores que enxergaram essa necessidade na sociedade e transformaram isso em seu novo negócio. O qual tem como objetivo mostrar como as energias fotovoltaicas geram oportunidades de negócios. Objetivando especificamente: apresentar as razões que levaram a empresa pesquisada a entrar no ramo de energia fotovoltaica; evidenciar as dificuldades encontradas pela empresa estudada; e por fim analisar as oportunidades geradas pela empresa do setor no mercado.

Dessa maneira, de acordo com os objetivos a pesquisa é caracterizada como qualitativa, por meio de entrevista semiestruturada e observação.

A estrutura do artigo compõe da introdução, que apresenta o tema, a justificativa e os objetivos. O referencial teórico aborda sobre o empreendedorismo, energias renováveis e a fotovoltaica. A metodologia apresenta o método utilizado para o desenvolvimento do estudo. Na apresentação e análise dos resultados, trata-se especificamente das respostas e análises correspondentes. Finalmente, nas considerações finais expõe-se as principais contribuições. Na sequência as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo deste capítulo são exploradas teorias extraídas de pesquisas em livros, artigos e trabalhos acadêmicos. Vem sendo abordado alguns autores que dissertam sobre Empreendedorismo, Perfil do empreendedor, Energias Renováveis e por fim a Energia Fotovoltaica.

2.1 Empreendedorismo

Hisrich & Peter (2004) vem apresentando informações sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e o termo empreendedor a partir da Idade Média até meados de 1985. Trazendo o empreendedorismo como o processo que engloba o criar algo com valor, que dedica tempo e esforço sem medo de assumir riscos financeiro e receber recompensas da satisfação pessoal.

Qualquer pessoa que deseja pode ser um empreendedor desde que se dedique a obter as características necessárias. Dolabela (2010, p. 25) vem falando que “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Inovação é uma das características mais predominantes que os empreendedores podem ter. Além de saber correr riscos calculados, e outras características que os autores defensores do empreendedorismo apresentam.

Para Schumpeter (1988, p. 48) “o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de

destruição criativa”. Portanto, os riscos e inovação são dois exemplos de conceitos que foram desenvolvidos à medida que evoluía o estudo da criação de novos negócios.

A figura 1 vem mostrando as ações que os empreendedores devem praticar e como elas estão interligadas; é necessário que o empreendedor saiba tomar decisões corretas e principalmente focadas no objetivo, agir com proatividade, criar ou inovar aquilo que já existe, empreender, se antecipar aos outros. Este ciclo se torna interminável pois são essas ações que caracterizam um empreendedor (DORNELAS, 2012).

Figura 1 - Ações do empreendedor.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012).

O empreendedor deve agir para desenvolver relações dentro e fora da empresa e utiliza da sua sociabilidade para conquistar seus objetivos.

Os empreendedores... fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 3).

Neste sentido, destaca-se que a mais importante das características do empreendedor: a liderança. Líder é a pessoa que consegue influenciar e capacitar outras pessoas através de suas ideias e propósitos, em prol de um resultado em comum. O empreendedor é aquele que assume os riscos, que inovam, provem trabalho e participam ativamente do crescimento da economia. Seja qual for a sua área de atuação, produtos ou serviços, eles transcendem o usual e buscam pelo novo, pelo que irá atrair mais consumidores, por novos mercados e pelo que poderá gerar mais valor (SEBRAE, 2006a).

Para Dornelas (2001, p. 31) “Os empreendedores são transformadores de ideias em produtos ou serviços, possuem motivação especial em tudo que fazem, querem se destacar, ser reconhecidos, no meio que atuam, querem que suas ideias sejam reproduzidas”.

A história do empreendedorismo não é recente igual aparenta. A palavra empreendedorismo começou a ser utilizada a algumas décadas atrás, podendo dizer que o primeiro empreendedor foi Marco Polo, quando decidiu fazer um acordo com um homem que possuía mercadorias e dinheiro. Marco polo seria o empreendedor, aquele que trabalha ativamente, enquanto o homem que forneceu o dinheiro seria o capitalista, aquele que assume riscos (DORNELAS, 2014).

Mai (2006), vem falando que mesmo que o empreendedorismo tenha recebido maior destaque somente nos últimos vinte anos, o espírito empreendedor sempre esteve presente na história, sendo assim a cultura empreendedora, cada vez mais vem se fortalecendo e se enraizando na civilização.

Davila, Epstein e Shelton (2007), afirmam que a cultura inovadora em uma organização, possibilita a construção de uma fonte de energia competitiva vital, bem como uma força de energizante para todos aqueles que fazem parte da companhia. Dessa forma eles seguem tentando fazer com que as pessoas busquem se arriscar para a formação de novos empreendimentos.



Schumpeter (1982) é para diversos autores um dos principais economistas pois foi ele que colocou novamente o empreendedor na teoria economista quando ele disse que o desenvolvimento econômico é fruto da ação de empresários e empreendedores que inovam e criam tudo que se está relacionado a negócio.

Shane e Venkataraman (2006), afirmam que, empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes). Dessa maneira para que possa haver um novo empreendimento é necessário que haja primeiro uma análise criteriosa do que está em falta no mercado.

2.1.2 Energias Renováveis: Energia fotovoltaica

O Brasil vem sofrendo uma grande crise energética, fazendo com que as energias renováveis comecem a ganhar ainda mais evidência e com isso amplie a procura com maior frequência. Silva (2007) aponta que o sol, fonte da energia solar, vai durar, pelo menos, 4,5 bilhões de anos e vem dizendo também que nós como sociedade estamos enfrentando uma crise de estilo de sociedade, alicerçadas em combustíveis não renováveis.

Em uma pesquisa, a autora mostra inúmeras vantagens do uso de fontes renováveis:

- aumentam a variedade da oferta de energia;
- asseguram a sustentabilidade da produção de energia em longo prazo;
- reduzem as emissões de poluentes no ar;
- surgem oportunidades de empregos nas áreas rurais, dando espaço para fabricação local de tecnologia de energia;
- fortalecem a garantia de fornecimento, uma vez que não necessita de importação;
- diminuem o desmatamento;
- podem aumentar o acesso, através de poços, a água potável.

A tecnologia fotovoltaica é vista por muitos, como um processo ideal para a geração de energia, através de uma fonte não poluente e inesgotável. É um processo produtivo de energia sustentável e amigável ao meio ambiente, oferecendo tanto benefícios, quanto energéticos. Com a evolução, existem no mercado várias tecnologias fotovoltaicas, composta por diferentes elementos (MARINOSKI; SALAMONI; RUTHER, 2004).

Conforme, a revista Época Negócios (2016), o mercado para instalações de energia solar vem crescendo com força no Brasil e tem como expectativa um aumento exponencial nos próximos anos. Com isso, chamou a atenção de grandes elétricas internacionais, que anunciaram ou ampliaram investimentos no setor, como exemplos a italiana Enel, a norte-americana AES.

A Figura 2 faz uma comparação dos valores de radiação solar do Brasil e da Europa.

Figura 2 - O potencial da energia fotovoltaica no Brasil.

Fonte: LabSol (2017).

Na Figura 2 percebe-se os valores de radiação solar do Brasil e da Europa. Se tornando fácil de enxergar que a radiação no território Brasileiro é muito maior, porém a Europa possui instalados 88GW de energia fotovoltaica enquanto o Brasil ainda está em menos de 1GW. De acordo com a SOLAR (2017), o Brasil possui um potencial gigantesco para se aproveitar.

3. METODOLOGIA

O método utilizado nesse artigo é o qualitativo. Para Richardson (2009) e Roesch (2006) a pesquisa qualitativa trata-se da tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos que usam como técnicas as de entrevistas em profundidade e em grupo, uso de diários, observação, análise histórica e documentos.

Para a coleta de dados foi utilizada a por meio de um roteiro de perguntas abertas, com questões relacionadas a Energia Fotovoltaica como oportunidade de negócio.

Assim, a estratégia de pesquisa foi a de campo, onde as informações foram obtidas com o gerente da empresa JH da Silva Pereira LTDA situada na Av. Parigot de Souza, com a interação do participante, pois o estudo exigiu maior flexibilidade.

O roteiro de entrevistas seguiu aspectos procedimentais, com conhecimento prévio do tema pesquisado. A entrevistas foi realizada em local e horário previamente agendado que permitiu o sigilo e condições para que a mesma se realizasse.

Na análise dos dados, o procedimento foi por intermédio da análise de conteúdo, que é um método utilizado para analisar dados que descrevem e ilustram a realidade, não podendo serem quantificados (GIL, 2017).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações coletadas na pesquisa qualitativa e a análise são apresentadas nesse item. Por ser uma entrevista semiestruturada, segue um roteiro previamente elaborado. Nessa apresentação e análise, foram transcritas as respostas de cada pergunta. E após cada transcrição estes foram relacionados à literatura pertinente ao assunto, a fim de promover um melhor entendimento.

Ao ser perguntado sobre qual motivo o teria levado a empreender o entrevistado respondeu:

“O principal fato que me levou a ingressar no universo do empreendedorismo se dá pelo motivo de não querer estabelecer limites ao crescimento, produção e oportunidades. Empreender te dá uma gama de oportunidades que obviamente, devido a uma série de fatores determinantes, te impulsionam a seguir aquilo que julgamos ser de melhor escolha naquele momento”.

Quando foi questionado sobre o motivo que o levou a escolher o segmento de Energia Fotovoltaica, a resposta foi:

“Este segmento ainda é inovação de mercado no Brasil, apesar de já estar no conhecimento do público, ainda há muita o que se inovar, evoluir...A energia fotovoltaica é só o começo de uma grande evolução e modernização em nossa região. Hoje vemos lâmpadas de postes com sistema de placa fotovoltaica integrada, carros elétricos, sistema de geração de energia fotovoltaica em casas, empresas, e até os entes públicos estão licitando tais sistemas por verem que há uma série de benefícios, tanto na esfera ecológica, com relação a preservação do meio ambiente, como na financeira, através das análises de custos e despesas”.

A respeito de quais as maiores dificuldades que encontrou nessa área, obteve-se a seguinte resposta:

“Por se tratar de inovação e de um investimento relativamente elevado, obviamente também dependendo da situação financeira de cada cliente, houve, e ainda há um pouco, de resistência por parte da região em relação a esse investimento. Apesar de já ser “febre” esse meio ainda é novidade para a população da região, que grande parte se trata de “pessoas do interior” que consequentemente não acompanham assiduamente as inovações tecnológicas apesar da internet, então a aceitação do público foi e ainda é um pouco resistente, por mais que bem menor que no começo.

Outro ponto importante é o investimento, a maioria dos fornecedores tem uma relação de venda com pagamento à vista, pouquíssimos fornecedores tem uma opção de pagamento parcelado e isso influencia diretamente na capacidade de atendimento e logística. Esses pontos são suficientes para te colocar ou tirar imediatamente de uma concorrência de orçamentos e fechamentos de negócios.

Outra parte, que está atrelada ao que referenciei por último, é o investimento para abertura da empresa, estrutura, equipamentos, funcionários (que é muito importante ter mão - de - obra própria nesse meio) e outros pontos importantes são custos e despesas para que uma empresa desse ramo se destaque e se solidifique nesse meio”.

Foi perguntado também sobre as dificuldades enfrentadas atualmente nessa área, e a resposta foi:

“Nós estamos passando por um período “pós - pandêmico”, e me permito falar dessa forma não porque a pandemia foi decretada encerrada pelos órgãos oficiais, mas pela situação em que vivemos hoje socialmente e pela situação econômica do mercado. Tudo isso gerou muitos problemas referente aos fornecedores, cotação do dólar (que é a base que nivela os preços destes

produtos), transição de governo, transportadoras, perspectivas dos clientes em potencial, que a cada dia está sendo reajustado para uma nova realidade de mercado e em consequência temos que ir se adaptando as mudanças. Outro dificuldade, e nessa parte vejo como um problema, se dá que em face do grande aumento desse nicho de mercado, também surgiu os oportunistas, não no sentido ruim da palavra porque um bom empreendedor sabe aproveitar uma boa oportunidade, o que faz de nós também oportunistas, porém me refiro aos popularmente chamados de “aventureiros”, aquela pessoa que tem um aporte financeiro e quer aproveitar a oportunidade sem estudar o mercado e se estruturar como as boas empresas que hoje existem para prestar um serviço de excelência e fornecer produtos de padrões aceitáveis. Uma boa empresa hoje é cadastrada no CREA, tem seu engenheiro eletricista e bons fornecedores, é o mínimo para que você possa dizer: “estamos preparados para este mercado”! ”.

A cerca de quais as expectativas e tendências para o futuro do segmento visando o cenário atual, se obteve a seguinte resposta:

“Nossa visão para o futuro é aproveitar as oportunidades de entrar na concorrência de licitações que vem aparecendo de prefeituras que desejam ter o sistema fotovoltaico em seus órgãos públicos tais como escolas, creches, secretarias etc. Fazendo com que assim a empresa, alcance cada vez mais renome na sociedade, e eleve seu nível de credibilidade comercial, também temos como expectativas trazer cada vez mais inovação para que seja o nosso diferencial em um mercado que só tende a crescer”.

O entrevistado demonstra ter se interessado pelo empreendedorismo pelas oportunidades que lhe oferece de estar sempre investindo e dedicando seu tempo no negócio que se julga melhor naquele momento. Assim, de acordo com Dornelas (2001), o empreendedor é o indivíduo com capacidade de transformar ideias ou problemas em oportunidades de negócios e, consequentemente, criar uma empresa viável.

Outra característica que o entrevistado apresenta foi a da Inovação que deve ser considerada uma das mais importantes características presentes em um empreendedor e no contexto organizacional, ela é responsável por mudanças que levam a evolução da organização. Fato que vem de encontro com as afirmações de Davila, Epstein e Shelton (2007), em que ressalta a cultura da inovação e a competitividade como força motriz para os empreendimentos.

O entrevistado cita em uma das suas respostas a dificuldade que teve em encontrar mão de obra qualificada para realizar os serviços. Então decidiu capacitar os funcionários que estarão trabalhando com ele para alcançar os objetivos. Também, outra dificuldade que foi citada é a existência de muitas empresas no mercado que trabalham com a energia fotovoltaica. O que poderia se tornar um risco. Porém, isso não o fez desistir de seus objetivos e como ressaltado nas respostas o assumir riscos é uma característica importante para que o empreendedor possa levar seu negócio a diante.

Neste contexto, evidencia-se a característica do empreendedor visionário no entrevistado. Uma característica muito importante que para Dornelas (2005), o empreendedor visionário possui

uma visão futura do seu empreendimento e de sua própria vida. O mesmo apresenta habilidade para implementação de seus ideais. Tanto que, o entrevistado demonstra ter essa característica quando diz na sua última resposta que “buscar participar das licitações de obras que vem aparecendo nesse meio de energia solar, que fara com que a empresa entre em um outro patamar relacionado as outras empresas que tem nessa mesma área”.

Assim, por meio dessas respostas pode-se compreender que, se um indivíduo decide acatar as oportunidades que lhe são oferecidas, como o entrevistado fez com a energia fotovoltaica, e tiver as características de um empreendedor ou buscar meios de obtê-las, é possível sim criar um negócio sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedor tem um papel muito importante na sociedade e na economia. Suas características são essenciais para a criação e consolidação de um negócio de sucesso. Essas características podem ser natas do indivíduo ou adquiridas em graduações, cursos e treinamentos. Porém nenhuma delas é capaz de construir um negócio de sucesso sem a vontade própria do empreendedor em ter e fazer a empresa crescer e, também, sem o seu interesse na área de atuação do empreendimento.

O objetivo do presente estudo é de mostrar como as energias fotovoltaicas geram oportunidades de negócios. Assim, observa-se que ao final da entrevista foi possível verificar que o entrevistado utilizou de suas características de empreendedor, somando com o seu interesse na área para fazer com que a energia fotovoltaica se tornasse o seu mais novo negócio, assumindo todos os riscos que viriam pela frente.

Destaca-se que, o processo empreendedor de acordo Dornelas (2012), apresenta uma sequência lógica das atividades para a criação de um empreendimento de sucesso. Desde o planejamento estruturado de criação de um novo negócio, ou seja, o plano de negócio, um instrumento que ao ser elaborado com dedicação auxilia o empreendedor no alcance de seus objetivos de forma sustentável.

Neste sentido, constata-se nas análises das respostas obtidas do gerente da empresa estudada, que a mesma passou por todo o processo para a criação de um novo negócio no ramo da Energia Fotovoltaica e apresenta um desempenho satisfatório.

Com isso foi possível visualizar que o negócio proposto por este trabalho é viável, devido aos apontamentos de que o uso de energia fotovoltaica é uma oportunidade de negócio promissor que vem crescendo muito nos últimos anos, por utilizar como fonte de energia o sol que é uma fonte inesgotável, e só tende a despertar ainda mais o interesse de novos empreendedores nessa área, principalmente no Brasil.

Finalmente, ressalta-se nesse estudo a importância da visão do empreendedor, pois é através dela que se poderá enxergar novas oportunidades de negócio, como a energia fotovoltaica apresentada desse artigo.

REFERÊNCIA

- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. As regras da inovação. São Paulo: Artmed, 2007.
- DOLABELA, F. (2010). A corda e o sonho. Revista HSM Management, p.25.
- DORNELAS, J. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, J. C. Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Mercado de energia solar em telhados no Brasil vive boom e atrai investidor. 2016. Disponível em: . Acesso em: 20 set. 2022.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- HISRICH, R. D., & PETER, M. P. (2004). Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman.
- LONGERNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, W. J. Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial, 1997
- REIS, L. B. Energia elétrica e sustentabilidade: aspectos tecnológicos, socioambiental e legais/ Lineu Belico dos Reis, Eldis Camargo Neves da Cunha – Barueri, SP: Mariole – Coleção Ambiental; 2006.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.
- ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. (1988). A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo, Nova Cultura.
- SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico, in Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SILVA, R. Energias renováveis. Boletim do observatório ambiental Alberto Ribeiro Lamago, Porto Alegre, v.1, p. 35-41, nov.2007.



SOLAR. O que é energia fotovoltaica?. 2017. Disponível em: Acesso em: 20 set. 2022.

**ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE ESTOFADOS
LOCALIZADA NO INTERIOR DO PARANÁ**

Camila Galócio Olivetti¹
Onivaldo Izidoro Pereira²

RESUMO

A presente pesquisa trata sobre os principais estilos de liderança. Sabe-se que a liderança é um fator fundamental dentro de uma empresa, pois é a capacidade que um líder tem de influenciar determinado indivíduo ou grupo utilizando seu conhecimento, expressando-o por meio de ações para que esses conhecimentos gerem resultados e habilidades contínuas para atingir um objetivo em comum. Existem diversos estilos de liderança, porém no presente artigo serão abordados os três principais perfis: autocrático, democrático e liberal. O objetivo geral da pesquisa é identificar os estilos de liderança presentes em uma determinada empresa de estofados do interior do Paraná. Para tanto, foi realizada uma pesquisa tipo *survey* com a utilização de questionários específicos que permitiram avaliar comportamentos e práticas da liderança. Com os resultados obtidos foi possível identificar a incidência dos estilos de liderança e das táticas de influência nas organizações, bem como verificar a eficácia dos mesmos. Espera-se que a partir dessa pesquisa surjam novos estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de liderança. Motivação. Empresa.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda sobre os estilos de liderança, sabe-se que atualmente um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional é a liderança. De acordo com Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder, o poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de exercitar esse poder, uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras.

Liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo o compromisso dos seguidores de forma voluntária (NANUS, 2000).

Há vários estilos de liderança, diante disso, o problema de pesquisa a ser resolvido é identificar os estilos de liderança presentes em uma determinada empresa de estofados no interior do Paraná, e entender como isso reflete na produtividade e na qualidade de seus produtos.



O objetivo geral deste estudo foi identificar os estilos de liderança presentes em uma empresa de estofados e os objetivos específicos são: compreender os conceitos de liderança, explicitar alguns estilos de liderança, entender o papel do líder em relação à motivação.

O que justifica esse trabalho é o fato que toda equipe seja ela dentro ou fora das organizações, tem por indicação ou naturalidade um líder que de acordo com seu perfil irá orientar e conduzir seus liderados a chegarem ao resultado planejado.

Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com os liderados, onde foi identificado o perfil predominante de líder na empresa e como esse perfil interfere no setor produtivo.

O artigo tem como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica com uma abordagem qualitativa e caráter descritivo, onde buscou-se identificar os perfis de liderança presentes na organização pesquisada.

O estudo está dividido da seguinte forma: no primeiro capítulo apresentou-se o conceito de liderança por meio da ótica de alguns autores, no segundo capítulo foi exposto os três principais estilos de liderança e as características de cada uma delas, em seguida foi apresentado o papel do líder na motivação, no final apresentou-se e analisou-se os dados e foi feita a conclusão da pesquisa.

Por fim, espera-se que às discussões tratadas nesta pesquisa sirvam para auxiliar as empresas identificarem os perfis de líderes que são presentes na mesma e aperfeiçoem a liderança visando buscar melhores resultados.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar os estilos de liderança presentes em uma determinada empresa de estofados do interior do Paraná.

2.2. Objetivos Específicos

Apresentar os conceitos de liderança por meio da ótica de alguns autores;
Entender o conceito de líder;
Expor os três principais estilos de liderança e suas características;
Compreender a importância do papel do líder na motivação de seus liderados.

3 APORTE TEÓRICO

3.1 LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

Liderança sempre foi um tema instigante, principalmente no mundo dos negócios. Quando se fala em liderança há diversos conceitos, teorias e definições a respeito do que é liderança. No entanto, todas concordam que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a ajudar e desenvolver esses objetivos, bem como atingir seus próprios desejos e ideais como líder.



Segundo Vergara (2007), liderança é a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos.

Para Hunter (2004), liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir. O autor ainda complementa que a liderança é como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para ele, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que consiga deles a dedicação total.

Chiavenato define liderança como:

Uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 1999, 558).

Conforme Yukl (1998) a liderança é o processo de dar propósito ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo.

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações comuns; no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa e sim a vontade (KOUZES, 2003).

Segundo Teixeira (2005), a liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.

A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou um grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pelas empresas (BOWDITCH, 1999).

Para Lacombe e Heilbornorn (2003) liderar significa originalmente conduzir e de acordo com a Administração liderar é conduzir um grupo de pessoas, exercendo influência em seus comportamentos e ações, afim de que alcancem os objetivos e metas comuns do grupo, conforme a visão de futuro, tomando como base um conjunto coeso de ideias e convicções.

Fica claro que a liderança está diretamente ligada com a influência, e trata-se de um exercício intencional da parte dos líderes para com seus liderados.

3.2 OS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA

Antes de falar sobre os estilos de liderança é necessário antes entender o que é um líder. Chiavenato coloca,

o líder como sendo o condutor, o mentor, aquele que dita o comando. Para ser líder é preciso ter uma visão global, compreender a relação entre o homem e o seu âmbito de



trabalho. É saber instruir, mas também aprender, sendo este último o mais importante. Ser líder significa conduzir as pessoas rumo à realização de atividades que levem a um resultado comum para a organização (CHIAVENATO, 2004, p. 550).

Conforme Slater (2001), os líderes são pessoas que motivam com a clara visão de como as coisas podem ser feitas de uma forma melhor. Em razão disso, os líderes são tão importantes dentro das organizações.

A liderança é um fator fundamental dentro de uma empresa, há diversas maneiras de liderar uma equipe para que ela alcance resultados significativamente positivos. Para isso, é muito importante que a empresa identifique os estilos de seus líderes para que seja possível compreender o desenvolvimento de cada indivíduo em cada setor da organização.

Segundo a teoria de Maslow (1943), o colaborador não se satisfaz mais apenas com um bom salário, o indivíduo tem a necessidade de se sentir valorizado e sentir uma autorrealização no trabalho e o líder pode contribuir para que o seu liderado se sinta motivado e realizado, consequentemente aumentando a produtividade e gerando resultados satisfatórios para empresa.

De acordo com Vergara (2007), a liderança não é inata, ela pode ser aprendida, então os líderes podem aprender qual estilo de liderança querem ter. Em relação ao estilo de liderança, Maximiano (2000) ressalta que estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

Há vários estilos de liderança, no entanto nesta pesquisa o foco será nos três principais estilos: autocrático, liberal e democrático.

Na liderança autocrática o líder procura promover sua autoimagem por meio do autoritarismo nas decisões, sem considerar as opiniões de seus liderados, o que ele espera é que suas decisões sejam seguidas cegamente. As tarefas realizadas pelos liderados, na maioria das vezes, são sobre pressão, mostrando assim sinais de tensão, frustração e agressividade (BENNIS, 2002).

De acordo com Chiavenato (2003), no estilo de liderança autocrática, o líder fixa as diretrizes sem a participação do grupo; o líder determina as providências técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo; o líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um; o líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.

O estilo de liderança liberal também conhecida por “*Laissez-faire*”, devido à expressão do francês “*laissez faire, laissez aller, laissez passer*”, ou em tradução livre “deixe fazer, deixe ir, deixe passar”, é o tipo de liderança que parte do pressuposto de que sua equipe possui um alto nível de responsabilidade, autonomia e compromisso para tocar projetos com mais liberdade (G4 EDUCAÇÃO, 2022).

Na liderança liberal o líder está aberto para ouvir, confia nas opiniões dos liderados que têm liberdade total nas decisões e o líder participa pouco nas decisões da organização (MAXIMIANO, 2000).

Para Chiavenato (2003), no estilo de liderança liberal o grupo tem toda liberdade para decidir, o líder participa minimamente, o líder tem uma participação limitada nos debates,



apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada; o líder não participa, tanto a divisão das tarefas quanta a escolha de companheiros fica a cargo do grupo; o líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos; quando perguntado faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

O estilo de liderança democrática é baseado no respeito mútuo. Muitas vezes é combinado com liderança participativa porque requer colaboração entre os líderes e as pessoas que eles orientam.

Uma das definições de liderança democrática diz ser “qualquer arranjo de compartilhamento de poder no qual a influência no local de trabalho é compartilhada entre indivíduos que são de outra maneira hierárquicos e desiguais.

Segundo Maximiano (2008), a liderança democrática apresenta boa relação do líder com os liderados, proporciona a participação e confiança da equipe, e assegura uma boa comunicação do líder com os liderados.

Conforme Chiavenato (2003), no estilo de liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e o estímulo do líder; o grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário; sempre que solicitado o líder oferece uma ou mais alternativas, provocando debate no grupo; a divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho; o líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

Apesar de muitos considerarem o perfil democrático o melhor perfil para liderar, no dia a dia dependendo da situação diversas vezes o líder precisa ser autocrata e até mesmo liberal. Com isso, pode-se concluir que não há uma única maneira correta de liderar, isso pode variar de acordo com o perfil dos membros da equipe que está sendo liderada, a situação em que a equipe está sendo exposta e o perfil do líder.

O líder precisa aprender a lidar com as diversidades, as situações que podem vir a acontecer e estar preparado para ajudar seus liderados a se desenvolverem, melhorarem o desempenho, fazer escolhas cuidadosas, se comprometer com a empresa, expandir a visão de mundo e serem éticos. O líder instiga o liderado a ter uma visão diferente sobre o problema e busca soluções que tragam aprendizados junto a sua equipe.

3.3 MOTIVAÇÃO X LÍDER

A palavra motivação vem da palavra “mobil” que significa mover e “ção” significa ação, ou seja, os motivos que levam as pessoas a determinada ações.

Chiavenato (1992) conceitua a motivação como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo. O autor considera a motivação uma característica mais fácil de se influenciar, por isso é tão focada pela administração.

Para Robbins (2005, p. 236) “[...] motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A motivação é um determinante crucial da realização individual e é igualmente fundamental na determinação da realização de um grupo. Os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos (HOLLENBECK, 2013).

Entendendo isso, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a questão da motivação, conforme Freitas e Rodrigues,

A preocupação das empresas com a motivação dos seus colaboradores é grande, mas não simplesmente porque ela se preocupa com o bem-estar deles, mas principalmente porque a motivação é um fator que influencia diretamente a produtividade e, conseqüentemente o lucro. À frente disso está o líder, seja qual for o cargo de liderança que ele ocupar (FREITAS; RODRIGUES, 2014, p. 09).

O papel do líder é muito importante nesse contexto, porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir tanto os objetivos pessoais como organizacionais. Assume-se assim, a importância da figura do líder para direcionar e até mesmo ser o agente propulsor deste incentivo à equipe.

Por isso, tantas empresas buscam líderes motivadores, porque sabem que eles por meio da motivação conseguirão atingir os resultados. De acordo com Chiavenato (1999), os líderes causam impactos nas vidas das pessoas e das organizações, razão pela qual há tanto interesse nos estudos e teorias acerca da liderança.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa que foi desenvolvida em três momentos: primeiramente foram levantados aspectos bibliográficos acerca dos conteúdos que envolvem os estilos de liderança em livros, artigos científicos, e sites acadêmicos, para a fundamentação teórica do assunto e melhor compreensão do tema, citando a opinião de autores sobre os tópicos referentes ao presente trabalho.



No segundo momento, para a realização do trabalho, foi aplicado um questionário semiestruturado para os liderados da empresa, a fim de obter informações que contribuíssem no desenvolvimento da pesquisa.

O trabalho teve como procedimento metodológico um estudo descritivo, de acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto à natureza possui um caráter qualitativo, para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

A empresa pesquisada foi o uma fábrica de estofados do município de Terra Rica- Pr, os dados foram obtidos por meio de um questionário semiestruturado que foi aplicado a alguns funcionários de todos os setores.

O questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados (CERVO e BERVIAN 2002, p. 48).

Por último foi feita a análise dos dados, esta foi feita de maneira qualitativa, pois a análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (LAKATOS e MARCONI, 1992).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa pesquisada é localizada no município de Terra Rica, Paraná, a empresa tem como foco o desenvolvimento e produção de estofados no ramo decorativo e residencial. Fundada em 31 de julho de 1998 a empresa iniciou suas atividades com 5 funcionários.

Atualmente conta com mais de 100 funcionários em seu quadro funcional, na parte de produção tem seis setores: marcenaria, montagem, embalagem, tapeçaria, costura e espumação. A área total da empresa é de 5 mil metros quadrados de terreno e instalações.

A empresa coloca como missão “Criar momentos de união por meio de soluções personalizadas, encantando clientes com produtos de qualidade, conforto e design.”

E alguns de seus principais valores são: Parcerias; Respeito; Comprometimento; Empatia; Lealdade; Crescimento; Autorresponsabilidade entre outros, buscando sempre o “Crescimento”, onde a mesma visa alcançar suas metas e objetivos.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Foi feita a pesquisa com 20 funcionários de cinco setores: marcenaria, espumação, costura, tapeçaria e montagem, onde cada funcionário respondeu um questionário semiestruturado com seis questões.

As questões foram as seguintes: qual o sexo?; setor de trabalho; Com base nos estilos propostos, como você descreveria seu líder?; Dentre os estilos apresentados, qual você entender que seria o tipo ideal para que seu trabalho seja mais produtivo? ; Analisando o comportamento do seu atual líder, em qual categoria você pode definir seu perfil comportamental?; Dentro das opções abaixo, escolha até 06 características que na sua visão um líder deverá possuir; Em relação ao seu líder, por parte dele há incentivo e inspiração para atingir metas e desenvolver habilidades dentro da empresa?; Você sendo liderado, como você se considera dentro da empresa?

Dos entrevistados 75% são do sexo masculino e 25% do sexo feminino, 20% dos entrevistados são do setor de marcenaria, 20% da espumação, 20% da costura, 20% da tapeçaria e 20% da montagem. Nos estilos de líderes propostos, 35% dos entrevistados entenderam que o tipo de líder ideal para o trabalho ser mais produtivo é aquele que é capaz de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adapta o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um, 30% optaram pelo líder que sempre se preocupa com a satisfação, bem estar e motivação da equipe, 25% optaram pelo líder que entende que os seus liderados têm um nível de maturidade elevado, não precisam de acompanhamento constante, 10% escolheram o líder que é autoritário e centralizador.

Para que o trabalho seja mais produtivo 85% optaram pelo líder democrático, que sempre se preocupa com a satisfação, bem-estar e motivação da equipe. E 15% escolheram líder liberal, que presume que a equipe tem um nível alto de maturidade e não precisa de acompanhamento contínuo.

Em relação ao perfil comportamental do líder, 40% disseram que o líder não dá espaço para o diálogo, 30% colocaram que o líder ouve a todos e procura meios de agradar a todos, 20% optaram pela resposta que o líder procura ouvir a opinião de todos e no final decide sozinho o que acha melhor, dos outros 20%, 10 % disseram que o líder procura valorizar e reconhecer seus subordinados, o restante colocou que o líder toma decisões sozinho e só diz o que deve ser feito.

Dentre as nove características de como um líder deve ser, entre as expostas as que tiveram maior percentual foram líder que motiva a equipe, com 75% líder que sempre motiva a equipe, empatados com 70% líder que passa confiança à equipe e líder que possua e habilidades, com 65% também teve empate o líder que haja de maneira justa e o líder que seja bom ouvinte e sociável, 45% colocaram o líder que tenha vínculo de amizade, 40% o líder que se baseie na realidade “pé no chão”, líder que seja influente em seu grupo e por último com 20% o líder que demonstre alegria.

Quando questionados se por parte do líder há incentivo e inspiração para bater as metas e desenvolver habilidades dentro da empresa, 35% disseram que o líder sempre está motivando

constantemente, 30% colocaram que poucas vezes o líder os motiva, 30% que geralmente há motivação e 5% que nunca há motivação.

Sobre como os entrevistados se consideram dentro da empresa, 40% colocaram que se esforçam da melhor forma possível para realizar minhas tarefas, 25% disseram procurar sempre ajudar os colegas de trabalho, 15% se dizem comprometidos com suas atribuições, 10% fazem apenas o que é ordenado e aguarda para que surjam novas ordens, 5% disseram trabalhar melhor quando possui autonomia nas atribuições e os outros 5% estão na busca constante de algo novo.

5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Baseado na coleta dos dados por meio de um questionário semiestruturado, constatou-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, a porcentagem dos entrevistados por setor é equivalente.

Observou-se que em relação aos estilos de líderes propostos para o trabalho ser mais produtivo, a maioria optou por aquele que é capaz de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adapta o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um, Gardner (1990) ressalta que o líder precisa reconhecer as necessidades de seus liderados.

A maioria dos entrevistados disse preferir o líder democrático que sempre se preocupa com a satisfação, bem-estar e motivação da equipe. Conforme Salvino,

o líder democrático busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo. Podemos dizer que ele possui outra visão do ser humano e de si. Caso acredite que todos devam participar do planejamento e execução da tarefa, podemos supor que não acredita ser o dono da verdade e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui (SALVINO, 2013, p.35).

Com relação ao perfil comportamental do líder, 40% dos entrevistados disseram que o líder não dá espaço para o diálogo, no entanto sabe-se que o diálogo é fundamental na relação entre líder e liderados. Segundo Chiavenato (2005), a comunicação é vital e imprescindível para a equipe.

Como característica principal de um líder a que teve maior percentual entre os entrevistados foi à motivação, para Hollenbeck (2003, p. 219), a motivação é um determinante crucial da realização individual e é igualmente fundamental na determinação da realização de um grupo.

Tanto que a motivação foi novamente citada pela maioria, quando disseram que o líder está sempre os incentivando, isso porque a motivação é um fator importante que afeta a produtividade e que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar perdas no processo produtivo.

Por fim, a maioria dos entrevistados disse que se esforça da melhor forma possível na realização das tarefas.



Ao analisar as respostas percebe-se que na empresa há a predominância do estilo de liderança democrática, no entanto há nuances também das lideranças autocrática e liberal, ou seja, não há um estilo único de liderança, até porque conforme autores como Chiavenato (1999) e Bergamini (1994), na prática o líder utiliza os três processos de liderança, vai depender de cada situação, do grupo liderado e da tarefa a ser executada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa abordou-se sobre os três principais estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal. Foram descritas as características de cada um deles e buscou-se por meio de um questionário survey analisar qual o estilo de liderança predominante.

Como resultado de pesquisa constatou-se que há a predominância do estilo de liderança democrática por parte do líder da empresa de estofados do interior do Paraná, no entanto apesar de predominar o estilo democrático, na pesquisa também aparece o estilo de liderança autocrática e liberal.

O que comprova o que foi colocado pelos autores citados que não há um estilo único de liderança, que todos os líderes utilizam apenas esse, o que há são vários estilos, no qual cada líder dependendo do ambiente organizacional vai optar por usar um ou outro. O grande desafio do líder é compreender o seu estilo e saber alternar entre outros, de acordo com a situação. Por este motivo, um bom líder precisa treinar sua autopercepção.

Com isso, compreende-se que não é um estilo único de liderança que trará bons resultados para as empresas e não há apenas um modo de direcionar a equipe, entende-se que é uma combinação das melhores características de cada estilo que forma o líder. Um bom gerenciamento vai depender da capacidade do líder de observar cada integrante da sua equipe e assim conhecer o perfil de cada um, para delegar as atividades de maneira correta e entrosar todos de maneira que fiquem motivados e satisfeitos com suas funções.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **Liderança e gestão de pessoas**. In: HSM Management, São Paulo: publifolha, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

BOWDITCH, James L.; ANTHONY F. B. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Ed. Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. Administração Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FREITAS, N. G.; RODRIGUES, M. G. Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. In: **Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao_final.pdf> Acesso em 30 out. 2022.

GARDENER, J. W. Liderança: sucesso e influência à caminho a modernidade. Rio de Janeiro. Record, 1990.

G4 EDUCAÇÃO. **Liderança liberal**: definição, características e exemplos. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/lideranca-liberal/> Acesso em: 02 nov. de 2022.

HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, James M. **O desafio da liderança 2ª Edição**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

MASLOW A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1943.

MAXIMIANO, Antonio C. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio. C. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NANUS. But. **Liderança Visionária**. São Paulo. Ed. Campus – 2000.

OLIVEIRA, Jayr F. de. **Profissão líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



SALVINO, Emiliano T. Formação de lideranças. Disponível em:

https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/graduacao/tcc/2013/tcc_emiliano_teixeira_salvino_2013.pdf Acesso em: 02 nov. de 2022.

SILVA, Ana Paula G. de O. FRANÇA, Giselly B. C. **O papel do líder no processo de motivação dos servidores nas secretarias municipais.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 10, Vol. 03, pp. 73-88. Outubro 2021. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/processo-de-motivacao> Acesso em: 05 nov. 2022.

SLATER, R. Jack Welch: **O executivo do século: os insights e segredos que criaram o estilo GE/** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida.** São Paulo: FGV- EBAPE, 2007.

YUKL, G, **Leadership in organizations.** 4. ed. New Jersey; Prentice Hall, 2008. Disponível em:
https://www.academia.edu/14679950/Leadership_in_Organizations_Gary_Yu_K, Acesso em: 31 out. de 2022.

RESUMO

Este trabalho objetiva entender como as estratégias de marketing, os 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), são praticados em uma pequena empresa que vende tintas. O aporte teórico versa a respeito da contextualização sobre marketing e suas estratégias. Quanto a metodologia é uma pesquisa exploratória, para qual se empregou o método qualitativo através de entrevistas por pautas junto aos responsáveis da empresa selecionada, bem como a observação por parte do pesquisador, a análise foi realizada utilizando-se da análise de conteúdo. As implicações demonstraram que apesar da empresa em questão não ter um departamento voltado ao marketing, ela se utiliza do mix de marketing com moderação em cada variável, ou seja, produto, preço, praça e promoção. Ressalta-se como é importante para as organizações terem seu produto bem definido com preço justo, uma praça eficiente e promoção atrativa, na busca do alcance e êxito de seus objetivos.

Palavras Chave: Marketing. Mix de marketing. Estratégias de Marketing.

1 INTRODUÇÃO

As empresas exercem um papel relevante na sociedade em geral, pois espalham seus efeitos no dia a dia dos seres humanos, seja de forma direta ou indireta. Elas servem para produzir bens e serviços. Nesse processo geram lucro, criam riqueza.

No entanto, desde que foram criadas, toda e qualquer empresa está sujeita às circunstâncias do mercado, cenário este marcado por constantes mudanças, principalmente referindo-se à competitividade empresarial. O que exige adaptar-se continuamente.

Tendo tal panorama, investir em marketing passou a ser uma necessidade básica para as organizações que buscam sucesso. Dessa maneira analisar as técnicas de marketing permite entender melhor a empresa e reconhecer seus clientes, e assim, criar táticas mais assertivas para alcançar o objetivo esperado.

Além de gerar valor, o marketing representa o elo de relacionamento entre a empresa e o cliente, de acordo com Garcia (2020), também é responsável pela conquista e lealdade dos clientes e, para que isto aconteça são criadas táticas para atrair e reter os mesmos.

Nesse sentido apresenta-se o tema deste artigo, uma das estratégias mais conhecidas no mundo do marketing, os 4 P's ou, como também são conhecidos, o mix de marketing. Garcia (2020) relata que este originou-se em 1960 pelo professor Jerome McCarthy e muito



difundido por Philip Kotler, considerado o maior especialista no campo de marketing, tendo os seus ideais presentes até os dias atuais. Neste conceito são apresentados os 4 pilares básicos das estratégias de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Sendo o assunto apresentado, este estudo tem como objetivo geral entender como as estratégias de marketing, os 4 P's, são praticados em uma empresa do ramo de comércio de tintas, e como objetivos específicos contextualizar o que é marketing e seus principais conceitos; caracterizar sobre a atuação do mix de marketing, os 4 P's; e investigar como os 4 P's são desenvolvidos em uma pequena empresa do ramo do comércio varejista.

Frente ao problema proposto definido através da seguinte questão: como os 4 P's do marketing são aplicados numa empresa que comercializa tintas?; a escolha deste tema justifica-se devido a percepção da contínua interferência das estratégias do marketing no contentamento do cliente, destacando-se como indispensável na obtenção do sucesso nos negócios e no relacionamento empresa-consumidor.

Para melhor compreensão, este artigo encontra-se estruturado em cinco partes. Na primeira parte expõem-se o tema, os objetivos, o problema de pesquisa, bem como a justificativa do tema. Em seguida apresenta-se o aporte teórico do tema abordado, com os principais aspectos estudados desta área. A terceira parte refere-se a metodologia a ser utilizada. Na quarta parte os resultados são apresentados e analisados, descrevendo a caracterização e o diagnóstico do mix de marketing na empresa. Logo depois, na quinta parte, são relatadas as considerações finais onde são retomados os objetivos da pesquisa e dadas sugestões. Por fim, as referências bibliográficas encerram o artigo.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE MARKETING

Muito comum pensar em marketing apenas como vendas e publicidade, como observa Barroso (2020) em seu estudo, afinal, todos os dias tem-se uma enxurrada de publicidade nas mais variadas vias de comunicação, isto porque as empresas precisam divulgar constantemente seus produtos, entretanto, vendas e propaganda constituem apenas duas das muitas atividades do marketing. Mas o marketing vai além da propaganda e deve ser percebido no sentido de fazer com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. Assim, Las Casas (2008, p. 6) afirma que “a era do marketing, que dura desde os anos 50 até agora, foi caracterizada pela orientação ao consumidor, ou seja, atendimento de suas necessidades e desejos”.

Barroso (2020) complementa que com o entendimento que é prioridade satisfazer as necessidades dos clientes com produtos e serviços que ofereçam valor, bem como bons preços, distribuição e promoção de maneira eficiente, os mesmos serão vendidos com maior facilidade.



No Brasil, o termo marketing foi traduzido, segundo Jesus et al. (2019, p. 3) “por mercadologia, que era direcionado para implantação de um curso voltado à área. Entretanto, o termo em inglês significa ação no mercado, que remete a um estudo dinâmico do mercado”.

Para com Kotler (2007, p. 30) “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Neste âmbito, o marketing tem uma profunda relação de produtos com clientes, como explica Rennó (2018), pois uma dificuldade expressiva de uma empresa, é demonstrar para o público que seu produto é necessário na vida das pessoas.

Na interpretação de Kotler e Armstrong (2007, p. 4) “marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”.

Cobra (2009, p. 3) escreve que “marketing é uma forma de sentir as oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços”. Las Casas (2008, p. 15) compartilhando dessa ideia, escreve que o marketing envolve todas as “atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar objetivos da organização ou indivíduo”, o que evidencia a preocupação com o bem estar do consumidor e da sociedade, e que se comprova também com o parecer de Pinheiro e Gullo (2013) ao assegurarem que o marketing inclui características humanas e sociais envolvendo trocas, e inclui atributos administrativos, pois, utiliza-se de técnicas específicas para traçar estratégias. Em resumo, o marketing facilita a troca de valores e procura satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes bem como atender os objetivos das empresas.

Já para Gabriel (2018, p. 13), o marketing se apresenta de maneira mais objetiva. “A palavra *marketing* deriva do verbo ‘to market’, que significa mercado ou comercializar. (...) Ao adicionar o sufixo -ing, (...), podemos observar que o novo significado da palavra passa a ser ação de comercializar agora”. Outra iniciativa de definir o vocábulo marketing é da American Marketing Association (AMA) (2022, p. 1) com uma definição que novamente enfatiza o relacionamento forte com os clientes, “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Neste contexto, nota-se que o ponto comum entre os autores citados neste estudo é que a função do marketing é satisfazer os desejos dos consumidores por meio da comercialização, como o relato de Cobra (2009, p. 4) onde a “essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”. Então, entende-se, segundo Pinheiro e Gullo (2013), que sua preocupação deve ser estar atento às necessidades dos compradores e, a partir delas, definir planos de ação para atingir resultados satisfatórios referentes as empresas e consumidores.

Quanto ao objetivo do marketing, Kotler e Keller (2012, p. 4) escrevem que, mesmo existindo a necessidade contínua de vender, o “objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”.

Ainda, referindo-se ao objetivo do marketing como sendo identificar necessidades não satisfeitas, Cobra (2009, p. 8), alerta que “a empresa deve ainda buscar melhorar a qualidade de vida das pessoas em geral”. Portanto, Cobra (2009, p. 8) complementa que “o papel do marketing é utilizar recursos de conhecimento que possibilitem uma melhor compreensão do impacto do esforço a ser realizado na administração da demanda de produtos e serviços”.

Nota-se, tanto no conceito, como na função e em seu objetivo, que o cliente é o centro do marketing, isto é, os consumidores, onde Kotler e Keller (2012, p. 24) enfatizam que, não há muito tempo, passaram a serem vistos pelos profissionais de marketing, “como pessoas”, e que tais profissionais devem “compreender suas vidas em toda sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome produtos”. Sendo assim, é essencial que o marketing deixe o consumidor pronto para comprar o seu produto ou serviço.

2.2 ESTRATÉGIAS DO MARKETING

Os 4 P's do marketing também é conhecido como mix de marketing, que conforme Dos Santos (2017) explica, este mix são as variáveis das quais o marketing baseia-se para criar suas estratégias aplicadas na demanda de produtos e serviços.

O complexo de marketing “(...) é planejado especificamente para satisfazer as necessidades de cada mercado-alvo no qual a empresa busca alcançar, além de auxiliar a organização a desenvolver uma estratégia de posicionamento” (SPOZITO et al. 2020, p. 4).

Neste interim Gonçalves et al. (2008, p. 27) apresentam que é no mix de marketing que se compõem as decisões do produto, as quais “incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos; as decisões de preço; as decisões de promoção; e as decisões de praça ou distribuição”, daí surge a denominação 4 P's: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Assim, Dos Santos (2017) observa que ao definir a variável produto, decide-se quais os atributos do mesmo que a instituição irá lançar no mercado; quanto ao preço, a autora escreve que este ponto é autoexplicativo, pois indica a importância que será cobrada pelo produto; referindo-se a praça, esta é o local onde o produto será comercializado; e por último está a promoção, que engloba as estratégias usadas para a propagação, ou seja, a propaganda do produto ou serviço.

As características dos 4 P's são apresentadas nos itens a seguir:

a) Produto

A primeira variável do mix de marketing, para Kotler e Armstrong (2007, p. 21), o produto, é definida como “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.



Para Honorato (2004) o produto distingui-se como a oferta ou tudo aquilo vendido com a determinação de satisfazer os desejos ou as necessidades do consumidor. Corroborando com a ideia Urdan e Urdan (2010) expõem que produto é um objeto concreto ou abstrato, disponibilizado ao consumidor também com o desígnio de atender suas necessidades e desejos.

Referindo-se ao produto, Gabriel (2020) esclarece que este abrange ao que os responsáveis pelo marketing oferecem ao cliente. A autora complementa que para se ter eficiência nas estratégias direcionadas a um determinado grupo de pessoas é importante que o mesmo reconheça o valor do produto ou serviço e, que para tanto, faz-se necessário determinar quais as funções e benefícios do produto, suas características e diferenciar do que os demais oferecem.

Cobra (2009, P. 6) relata que “o produto ou serviço são considerados corretos no momento em que atende ou supera as expectativas do cliente, respondendo assim, aos quesitos básicos do produto: tamanho, qualidade e design”.

Por ser o primeiro elemento desse mix, Las Casas (2008, p. 17) faz referência aos serviços afirmando que estes “constituem em uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Para Kotler e Keller (2012, p. 4) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Machado et al. (2012, p. 3) explica que o serviço, por não possuir propriedades físicas, não são analisado antes da compra pelos consumidores, então para que esta prestação de serviço seja bem sucedida “deve possuir uma percepção de imagem com qualidade e confiança, a qual será construída com o tempo, visto que os consumidores não possuem conhecimento de como será o serviço, as empresas devem demonstrar o máximo de eficiência”.

b) Preço

O segundo elemento do mix de marketing, o preço, Kotler e Armstrong (2007, p. 22) o conceituam como sendo “a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”.

Lima (2015) descreve que o preço se refere ao montante em dinheiro estabelecido para o cliente, onde, além dos custos básicos, que são matéria prima e mão de obra, são incluídos os custos logísticos e de distribuição. Resumidamente Urdan e Urdan (2010, p. 23) discorrem que preço “é a quantia em dinheiro despendida para se obter determinado produto ou serviço”.

Importante ressaltar, como Las Casas (2008, p. 17) destaca, que o preço serve para “dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”. Kotler e Keller (2012, p. 5) também destacam o preço como “único elemento do mix de marketing que gera



receita, os demais produzem custos, também é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez”.

É necessário ainda considerar que o preço sofre grande influência da concorrência, como afirma Lima (2015), no entanto, como Las Casas (2008, p. 17) aborda “os fornecedores e até mesmo os consumidores são variáveis importantes a serem analisadas para desenvolver as estratégias de preços das empresas”.

Desta forma, Cobra (2009, p. 7) enfatiza que “o cliente alvo deve ter a sensação de que está pagando um preço adequado pelo produto ou serviço, que o preço equivalha à necessidade e o desejo do consumidor a possuir o produto/serviço”. Baseando-se nesta afirmação, Dos Santos (2017) ressalta que é necessário as empresas cobrar um preço lucrativo, todavia, um preço condizente com o mercado.

Neste sentido, Gabriel (2020) ressalta que a clientela não se importa de pagar preços mais altos, desde que percebam que o produto ou o serviço realmente agrega valor e traz vantagens significativas.

c) Praça

Praça é a terceira ferramenta que compõe o mix de marketing. Kotler e Armstrong (2007, p. 22) informam que praça é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Sendo praça, o local de comercialização do produto, na visão de Cobra (2009, p. 7), este “deve se localizar próximo ao mercado almejado, e também de forma que seja vantajosa no momento da distribuição, transporte, armazenagem e embalagem”.

Machado et al. (2012, p. 3) elucida que a “ferramenta praça, definida também como canal de distribuição, diz respeito ao caminho que o produto percorre desde sua produção até o consumo”.

Na interpretação de Lima (2015, p. 21), praça é “o fator relacionado diretamente com local, tempo, forma e informação a respeito da distribuição do produto”. O autor aponta que o local se refere onde o produto será distribuído; tempo é o período que a pessoa que comprou o produto deve esperar para poder ter acesso ao produto; forma é a maneira pela qual é disponibilizado o produto pronto, como por um vendedor, nas filiais, correio, internet entre outros; e informação são dados para obter maior conhecimento sobre o produto (LIMA, 2015).

Para Dos Santos (2017), a praça quando se refere ao *e-commerce* pode ser confuso, porém, neste caso por estar localizado na internet tem a vantagem que a entrega tem a possibilidade de se estender para qualquer lugar do mundo.

d) Promoção

O quarto elemento do mix de marketing refere-se à promoção, que conforme Lima (2015, p. 21) é um vocábulo “utilizado para definir o método de comunicação em torno do produto em relação ao mercado-alvo”. Em função disso, a essência da variável, promoção, está na escolha do material empregado para melhor promover e demonstrar de forma clara e objetiva os benefícios do produto.

O termo promoção, segundo Cobra (2009, p. 8), é utilizado na definição de um “grupo de intervenções que tem início na publicidade, passando para as relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal e *merchandising*, que se empregados de forma precisa, são capazes de impulsionar a efetuação das vendas”.

Como o próprio nome sugere, promoção é o elemento utilizado nas campanhas promocionais, Kotler (2007) o descreve como a mensagem empregada nas propagandas e promoções em geral, ressalta que esta mensagem constitui níveis de padronização, ajuste conforme o comércio escolhido, e agentes que selecionam os anúncios mais pertinentes para sua realidade.

Para Las Casas (2008, p.18), promoção é “outra variável controlável do composto de marketing que recebe o significado de comunicação”. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 24) a variável promoção está ligada diretamente com a comunicabilidade, pois independente do ramo em que atuam, as “empresas precisam se comunicar com os clientes existentes e potenciais, e aquilo que comunicam não deve ser deixado ao acaso, todos os seus esforços de comunicação devem ser combinados em um programa de comunicação de marketing consistente”.

Neste cenário onde o marketing exige não somente trabalhar no desenvolvimento de um produto bom, com preço competitivo e colocá-lo à disposição dos clientes, Machado et al. (2012, p. 4) ressaltam que a “composição dos instrumentos de comunicação pode ser definida como as principais ferramentas de promoção, tais como: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e/ou publicidade, força de vendas e marketing direto”.

3 METODOLOGIA

A metodologia selecionada para este artigo refere-se, primeiramente, quanto a sua finalidade e, neste caso classifica-se como pesquisa aplicada, a qual segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”, ideia compartilhada por Gil (2017), ao explicar que a pesquisa aplicada objetiva de suscitar conhecimentos, para na prática, solucionar problemas.

Quanto aos objetivos, este estudo coloca-se como uma pesquisa exploratória com o propósito de prover mais informações do tema em questão (PRODANOV; FREITAS, 2013).



Da mesma maneira que Gil (2017, p. 42) registra que a pesquisa exploratória “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

No que concerne à abordagem do problema, esta pesquisa distingui-se como qualitativa, pois não requer a utilização de métodos e técnicas estatísticas, onde na opinião de Prodanov e Freitas (2013, p. 70) “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”.

Prodanov e Freitas (2013, p. 52) declaram que, referindo-se à pesquisa exploratória, esta “possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos”. Assim, reportando-se aos procedimentos técnicos, a coleta de dados neste estudo utiliza-se da pesquisa bibliográfica, da entrevista e da observação. Conforme Gil (2017) explica, a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, incluindo material impresso e outros tipos de fontes, como a internet.

Na sequência, é desenvolvida uma pesquisa de campo, que também segundo Gil (2017) procura o aprofundamento de uma realidade específica e é basicamente realizada através da aplicação de entrevistas, por pautas junto aos responsáveis da área na empresa selecionada, bem como a observação onde o pesquisador tem experiência direta com a situação estudada, visando obter explicações e interpretações do que ocorrem na mesma.

A entrevista por pauta é uma modalidade na qual o entrevistado fica livre para falar do assunto, porém é conduzida pelo entrevistador para não se afastar do tema. Para Gil (2008, p. 112) este tipo de entrevista “apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando [...] e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que reporta às pautas assinaladas”.

Na análise dos dados, o procedimento foi por intermédio da análise de conteúdo, que é um método utilizado para analisar dados que descrevem e ilustram a realidade, não podendo serem quantificados (GIL, 2017).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo relata-se a apuração dos dados obtidos através das entrevistas por pautas junto ao gerente e os vendedores da empresa selecionada, bem como a observação aplicada pelo pesquisador diretamente com a situação estudada.

De início, é apresentado um perfil da organização, contendo informações sobre o histórico da mesma. Em seguida, apresenta-se os dados obtidos, seus resultados e a análise das informações

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa especializada no comércio varejista de tintas e materiais para pinturas automotivas, imobiliárias e industriais, a Metaltintas



de Nova Esperança, a qual foi fundada em 18 de junho do ano de 2007. Tem sua matriz em Maringá –PR, onde opera há mais de 37 anos, agregando confiança e qualidade junto aos seus clientes ao longo desses anos.

A Metaltintas de Nova Esperança conta com 07 (sete) funcionários capacitados e com longa experiência na área, podendo assim fornecer produtos de alta qualidade, sendo 01 (um) gerente, 01 (um) financeiro, 01 (um) caixa, 03 (três) vendedores e 01 (uma) faxineira. Cabe ao gerente tomar as decisões necessárias no que compete sua responsabilidade e dentre suas atividades, encontra-se a de realizar as compras, no entanto, os vendedores tem autonomia para negociar com a clientela.

Não há na empresa uma área de gestão de marketing organizada convencionalmente, no entanto, destaca-se que alguns procedimentos, relacionados ao mix de marketing, são desenvolvidos.

Em função aos **produtos**, mediante as respostas dos entrevistados, os mais comercializados são os da linha automotiva e imobiliária. Sendo que a empresa em estudo, possui um elevado mix de produtos separados por segmento, com grande diversificação de marcas da mesma linha de produtos.

A Metaltintas de Nova Esperança avalia as tendências e os novos lançamentos através de pesquisas na internet. Logo que o cliente procura a loja, é possível avaliar o grau de necessidade e satisfação com seus produtos. Porém, não registra dados sobre a expectativa e fidelidade dos mesmos. Procura manter um relacionamento permanente, proporcionando uma garantia de um (01) até quatro (04) anos para produtos que apresentem danos, contudo, não é feito um acompanhamento pós-venda.

Ainda, referente aos produtos oferecidos pela loja, para melhor apresentá-los, os entrevistados contaram que a própria possui catálogos que se apresentam de diferentes formas: pintado na parede e catálogo de mão para ficar mais fácil do cliente definir a cor no imobiliário, também tem catálogo de mão em leques no automotivos para fazer tintas preparadas.

Quanto à política de **preços** dos produtos, os entrevistados informaram que a empresa em questão, os define sem a análise sobre a concorrência e sim, baseados numa porcentagem de 40% sobre o custo das notas fiscais de entrada de cada produto. Portanto, consideram o custo dos produtos mais um percentual de margem, para garantir que o produto seja pago e obtenham algum lucro.

A negociação do pagamento é realizada no ato da venda, podendo conter algum desconto. As opções oferecidas para o pagamento são a vista via pix, em dinheiro ou cheque; parcelamento no cartão em até 03 (três) vezes; faturado no crediário e cheque para 30 (trinta) dias ou em até 03 (três) vezes. O cliente escolhe a melhor forma para ele no ato do pedido.

Ao referir-se à **praça**, vale lembrar que este mix de marketing representa o ponto de venda da loja, sendo assim, foi informado que a loja Metaltintas de Nova Esperança não possui imóvel próprio e caracteriza-se como varejo, no entanto não considera o fato um problema, pois está situada em um ponto estratégico no centro da cidade e de fácil localização e permanece no mesmo endereço desde quando foi fundada.

A loja Metaltintas de Nova Esperança possui uma fachada colorida que chama atenção. Também conta com bom estacionamento localizado bem na frente da loja, pois o prédio da mesma é recuado dois metros da calçada, facilitando a chegada dos clientes até o ponto de venda.

Pode-se constatar que o ambiente interno é acolhedor com uma iluminação adequada e boa ventilação; também, os produtos são dispostos de maneira que fiquem próximos aos clientes.

Quanto à entrega, foi informado que a forma de retirada dos produtos pode ser realizada na própria empresa, mas que na maioria das vezes o produto é entregue no local desejado pelo cliente. Tais entregas são realizadas por carro ou moto, o mais rápido possível. Apenas se tratando das tintas automotivas, as quais muitas vezes precisam ser preparadas, a entrega pode demorar até 02 (duas) horas. O tempo também pode variar quando a entrega for para alguma cidade vizinha. Todo esse serviço é oferecido com agendamento para o melhor atendimento.

A partir do levantamento de dados junto aos funcionários da loja estudada, raramente há uma **promoção**, salvo quando a matriz resolve ou precisa vender determinada mercadoria, então, lançam direto no sistema *on-line* um ou outro produto com valor diferenciado, assim os vendedores ficam sabendo e trabalham para intensificar as vendas destes.

Pertinente a divulgação dos produtos, cita-se que a única forma de divulgação, segundo os entrevistados, é através de carro de som, *whatsapp* e o tradicional “boca-a-boca”, o que acreditam ser ainda a melhor forma de divulgação para empresa. Não fazem anúncios em rádios, em jornais, televisão, nem se utilizam de panfletos.

A seguir, no Quadro 1, são apresentadas a síntese das informações coletadas quanto às especificações do mix de marketing da empresa estudada.

Quadro 1 – Síntese das informações coletadas quanto às especificações do mix de marketing

Mix de Marketing	Especificações
Produto	Elevado mix de produtos na loja Garantia de 1 a 4 anos Diferentes tipos de catálogos
Preço	Definido com 40% sobre o custo das notas fiscais de entrada Negociação direto com cliente no ato da compra Diversas formas de pagamento
Praça	Loja localizada em um ponto estratégico no centro da cidade Estacionamento próprio Entrega do produto até 2 horas
Promoção	Raramente, salvo quando a matriz determina Divulgação pelo <i>whatsapp</i> e tradicional “boca a boca”

Fonte: Elaboração própria, com base nas informações obtidas nas entrevistas. 2022.

Através das informações obtidas na pesquisa de campo, as quais foram apresentadas neste tópico, foi possível realizar uma análise referente a estratégia de marketing focada nos 4 Ps do mix de marketing utilizada na empresa em estudo.

Conforme mencionado na fundamentação teórica, o produto é aquilo que a empresa comercializa, podendo ser um objeto ou um serviço. Ele é qualquer coisa que possa ser oferecida como um negócio, desde que tenha um valor agregado e atenda às necessidades de determinado grupo de pessoas.

Sendo assim, entende-se que a Metaltintas de Nova Esperança acredita que ter o produto bem definido para públicos diferenciados é muito importante, pois na loja tudo o que o envolve é muito claro e de fácil identificação, abrangendo um elevado mix do produto comercializado, o qual envolve diversas marcas e inúmeras cores bem como garantia, no intuito de assegurar o melhor efeito na vida do consumidor, o que vem de encontro com Urdan e Urdan (2010) quando mencionam que o produto deve satisfazer uma necessidade ou desejo do consumidor e também relacionado a variedade de produtos que a loja oferece, isto se dá porque há o cuidado em observar as funções e benefícios do produto, como também suas características (GABRIEL, 2020).

Na sequência, foi analisado a variável preço, que de acordo com Kotler e Armstrong (2007), Urdan e Urdan (2010) e Lima (2015) é a quantia em dinheiro paga pelo consumidor para adquirir determinado produto ou serviço. Na Metaltintas de Nova Esperança este é definido apenas considerando o custo dos produtos mais um percentual de margem de lucro, o que se justifica diante do que Kotler e Keller (2012, p. 5) quando escrevem que, enquanto as outras variáveis geram custos, esta é a que produz receita.

No entanto, é apropriado que a empresa também se utilize de outros dados que servem de base para que o preço seja definido e se torne gradativamente mais atrativo como, por exemplo, a influência da concorrência citada por Lima (2015), e até os fornecedores e consumidores considerados por Las Casas (2008, p. 17), dois recursos significativos para a definição do valor de um produto.

Nesse sentido, ressalta-se que é necessário que o cliente esteja ciente do impacto que o produto lhe trará, pois, essa percepção tem ligação direta com o preço definido (COBRA, 2009; DOS SANTOS, 2017).

Tão importante quanto as duas primeiras variáveis do mix de marketing aqui estudadas, apresenta-se a praça, talvez o item mais envolvido em uma estratégia de vendas, já que lida com posicionamento e alcance aos clientes, que na opinião de Lima (2015) está ligado diretamente com local, tempo e forma de distribuição do produto.

No caso da Metaltintas de Nova Esperança, pondera-se que este item, a praça, é muito eficiente dentro do mix de marketing, porque como Cobra (2009) aborda, a localização é muito importante e a loja em questão está bem localizada e bem destacada, inclusive com estacionamento próprio, estes benefícios atraem e facilitam o acesso do cliente ao produto, considerando que a praça lida com como o cliente pode chegar até o item desejado.

E quanto as formas de distribuição, também são realizadas de maneira competente, tanto pelo meio de transporte, como pelo tempo de execução, levando-se em conta que o tempo é o período que o cliente deve esperar para poder ter acesso ao produto, e para sua satisfação deve ser o mínimo possível dentro da realidade de cada segmento (LIMA, 2015).

Como último elemento do mix de marketing a ser analisado neste estudo, tem-se a promoção. É certo que promover toda e qualquer empresa é essencial e Machado et al. (2012) citam diversos meios, como propaganda, promoção de vendas, marketing de patrocínio, telemarketing, internet, políticas de fidelização, entre outras. Nesse sentido, é válido lembrar que a promoção é a que executa a divulgação, ou seja, de como o produto será mostrado ao público (KOTLER, ARMSTRONG 2007; LIMA 2015).

Devido ao fato que os produtos da Metaltintas de Nova Esperança são promovidos quando sua matriz julga necessário e que isto não é costumeiro acontecer, observa-se uma carência no sentido de promover algum produto somente nesta loja; como quando já está finalizando o estoque de um produto e será necessário a compra de mais deste ou a sua substituição por outro; ou até mesmo, promoção em uma época em que a tendência das vendas diminuem, para tanto, se faz necessário mais conhecimento sobre o tema, considerando a região atendida.

Contudo, a divulgação de seus produtos através do carro de som, *whatsapp* e o “boca-a-boca”, embora possa ser diversificada, tem sido uma boa estratégia de marketing, a qual está relacionada à comunicabilidade que a empresa tem junto aos clientes como Las Casas (2008) aborda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, discorreu-se sobre como as estratégias de marketing, os 4 P's, são praticados em uma empresa do ramo de comércio de tintas, onde no desenvolver do aporte teórico, foi contextualizado o que é marketing e seus principais conceitos; caracterizado sobre a atuação do mix de marketing, os 4 P's; e na análise e apresentação dos resultados, através de uma pesquisa de campo estudo, foi investigado como os 4 P's são desenvolvidos em uma pequena empresa do ramo do comércio varejista. Após o término da pesquisa, considera-se que os objetivos propostos foram alcançados.

Diante do exposto, na teoria, juntamente com as informações adquiridas na pesquisa de campo, pode-se verificar o quão importante é a aplicação das estratégias de marketing nas empresas, independentemente do seu ramo e do porte.

Perante ao que foi estudado, apurou-se que a estratégia voltada ao produto que se destaca é oferecer um mix diversificado, pois este fator colabora muito para que o cliente fique satisfeito. Arelado ao produto, o preço deve ser condizente com a realidade deste, pois muitas vezes os consumidores não se importam de pagar mais caro em itens relevantes e de qualidade.



Porém, é preciso cautela ao definir os preços, pois ele tem grande impacto no caixa de uma organização. Então, é necessário encontrar o preço ideal, pois ele potencializará as vendas.

É importante também ressaltar que através desta pesquisa, constatou-se que não adianta ter um ótimo produto com preço bom, sem se importar onde o cliente está e se sua empresa facilita a chegada do consumidor até o produto ou não, bem como se oferece um serviço de distribuição eficiente, itens estes que se referem a variável praça.

Já a promoção é indispensável, porque cuida da divulgação do produto; é responsável por “colocar” o produto na cabeça do público alvo e assim aumentar as vendas. Nessa fase é necessário fazer com que as pessoas lembrem que elas têm a necessidade ou desejo daquele determinado produto, por isso esse é o momento de anunciar a marca da empresa para solidificar a mesma.

A partir dessa reflexão, pode-se dizer que analisar os 4 Ps separadamente serviu para deixar tudo mais visível e perceptível, todavia, as quatro variáveis devem ser trabalhadas em conjunto, pois um elemento está ligado diretamente aos demais, um completa o outro e, se não estiverem alinhados e sendo eficientes, mesmo que seja um só, pode afetar o andamento da empresa de modo não positivo (DOS SANTOS, 2017).

Nesse sentido, ressalta-se que, apesar da empresa estudada não ter um departamento voltado ao marketing, ela se utiliza do mix de marketing com moderação em todas as suas variáveis, ou seja, produto, preço, praça e promoção. Assim, entende-se que a adoção de uma pesquisa detalhada dos 4 P's por parte da empresa é propício, para então, melhor aplicá-los, o que fará com que seja ainda mais vantajoso para o sucesso da empresa.

Para concluir, é oportuno registrar que o decorrer do desenvolvimento deste artigo e sua finalização serviu para o pesquisador confrontar e aplicar na prática o que vem aprendendo na teoria, em sala de aula, ao longo de seu curso de graduação. O que significa que foi de grande valia.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. 2022. Disponível em: <[https:// www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx](https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx)>. Acesso em: 24 jul 2022.

BARROSO, Cristina Marlene Ferreira. Interseções entre Design de Comunicação e Marketing na definição de estratégias de comunicação: Case Study no Gato de Bigode, Agência de Design, Marketing e Publicidade, Lisboa. 2020. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.11/7332>>. Acesso em: 24 jul 2022.

COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DOS SANTOS, Jéssica Oliveira. Marketing e seu Composto dos 4P's E 4C's. **Revista Gestão em Foco** – Edição nº 9 – Ano: 2017. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/004_artigo_jessica_oliveira_dos_santos.pdf>. Acesso em: 07 ago 2022.

GABRIEL, L. **4 Ps do marketing: entenda o conceito do Mix Marketing**. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em 25 jul 2022.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2020.

GARCIA, Ligia. **Estratégias de Marketing: o Mix de Marketing 4 P's**. 2020. Disponível em: <<https://portaladeca.com>>. Acesso em: 14 ago 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Fernanda Paula Silva; SILVA, Carlos Henrique Osório; SILVA, Fernanda Cristina; XAVIER, Wescley Silva; TAVARES, Bruno. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. **XXXII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-B2294.pdf>>. Acesso em: 11 ago 2022.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. 1 ed. Barueri: Manole, 2004.

JESUS, Amanda R. Sousa de; SOUSA, James Ferreira de; FERREIRA, Lucas De Souza; RAMOS, Daniele. Marketing Internacional: Uma Análise sobre Resultados Positivos e Negativos. **Anais FATECLOG - LOGÍSTICA 4.0 & A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO FATEC GUARULHOS – GUARULHOS/SP - BRASIL 31 DE MAIO E 01 DE JUNHO DE 2019** ISSN 2357-9684. Disponível em: <<https://fateclog.com.br/anais/2019/MARKETING%20INTERNACIONAL%20UMA%20ANALISE%20SOBRE%20RESULTADOS%20POSITIVOS%20E%20NEGATIVOS.pdf>>. Acesso em: 13 ago 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2007.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução YAMAMOTO, Sônia Midori. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Miguel. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

MACHADO, Carolina de Mattos Nogueira; CAMFIELD, Claudio Eduardo Ramos; CIPOLAT, Carina; QUADROS, Juliane do Nascimento. Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. **IX SEGeT**, 2012. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>>. Acesso em: 14 ago 2022.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing**: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa: fundamentos de marketing e visão de empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <www.feevale.br/editora>. Acesso em: 11 set 2022.

RENNÓ, Ana. **Philip Kotler**: história, contribuições e influência do maior nome do Marketing. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/philip-kotler/>>. Acesso em: 24 jul 2022.

SPOZITO, Maria Eduarda Renzi; DOS SANTOS, Larissa Bogás; BEZERRA, Leonardo Vieira; DIAS, Álvaro Freitas Faustino. Análise do Mix de Marketing em um Consultório de Radiologia. **Congresso Internacional de Administração – ADM**. 2020. 19 a 21 de outubro de Ponta Grossa – PR – Brasil.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Gestão do composto de marketing**. SP: Atlas, 2010.

IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA.

Tatiani Moreira Balioni¹⁹

Rodrigo Robinson²⁰

RESUMO

O capital humano é o recurso econômico mais importante de uma empresa, e as empresas estão investindo cada vez mais no conhecimento de seus trabalhadores. Por exemplo, são as pessoas que operam as máquinas que, por mais sofisticadas que sejam, são improdutivas se não forem gerenciadas por esses profissionais. Desta forma, pode-se ver que as pessoas são responsáveis pela execução das tarefas, os agentes intermediários para a qualidade do produto final. Nesta perspectiva, o objetivo geral deste trabalho era desenvolver um plano de emprego e salário (PCS), destacando também, como objetivos específicos, a importância de um PCS, como um plano de emprego e salário ajuda no processo de recrutamento e seleção e no desempenho individual. Um PCS determina a forma como as pessoas trabalham, o que justifica a necessidade de as empresas terem um plano de emprego e salário em vigor. Este projeto foi baseado em uma pesquisa bibliográfica em livros, textos, artigos e uma entrevista informal com o diretor da empresa. A partir disto, foi possível ajustar os salários, reajustar a nomenclatura dos empregos e das CBOs e propor uma tabela salarial.

Palavras-chave: gestão de pessoas; cargos e salários; implementação.

1 INTRODUÇÃO

As políticas adotadas para a estruturação de um plano de emprego e salário são essenciais dentro de uma organização, pois se tornam um paradigma para a remuneração de seus funcionários, dando-lhes a oportunidade de se desenvolverem profissionalmente, motivando-os no exercício da função. A perspectiva de promoção, oportunidades de crescimento, avaliação de desempenho justo, entre outros aspectos, contribuem para a satisfação dos funcionários, mantendo-os ativos e produtivos com eficiência e eficácia.

Um plano de emprego e remuneração é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso de uma organização, dada a atual estrutura competitiva do mercado, independentemente do setor. As empresas que não implementam um plano estruturado e transparente de emprego e remuneração têm dificuldades em organizar seu pessoal, o que tem um impacto negativo sobre a produtividade do capital humano. Neste contexto, o objeto de estudo deste trabalho são as

¹⁹ Graduando do curso ... na Universidade ...email

²⁰ Professor ... (mestre/doutor) na Universidade ...email

difficultades encontradas em uma organização devido à ausência de um plano de emprego e salário e seu objetivo geral é apresentar a relevância de um plano de emprego e salário bem estruturado e eficaz como um fator positivo para o desenvolvimento e sucesso da organização.

Em consonância com estes, os objetivos específicos identificam os interesses da empresa e também de seus funcionários, no que diz respeito aos salários, para que as funções estejam de acordo com a remuneração percebida por cada trabalhador e para analisar como as promoções podem ocorrer de forma mais justa para todas as partes envolvidas, contribuindo para o equilíbrio organizacional e melhorando o desempenho de seus funcionários.

Assim, a intenção central da pesquisa é destacar a importância de uma remuneração adequada dos funcionários, influenciando seu desempenho, motivação e expectativas, contribuindo assim para o comportamento positivo da empresa, através do comprometimento de seu capital humano.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de trabalho e salário procura conhecer cada atividade realizada por cada cargo em uma empresa, criando um sistema de uniformidade salarial e valorização profissional (NASCIMENTO, 2001). De acordo com Pontes (2011), o plano de emprego e salário deve servir como base para o desenvolvimento das pessoas na organização e deve integrar todos os programas de RH, tais como avaliação, treinamento e recrutamento interno, para que a empresa possa realmente reter talentos, reduzir a rotatividade e realmente promover o desenvolvimento e integração do profissional na empresa.

Nascimento (2001) também aponta que é inevitável definir palavras-chave, tais como emprego, tarefa, salário e benefícios, que estão interligadas para a compreensão de todo o plano. Para Paschoal (2001), o trabalho pode ser entendido como uma forma tradicional de organizar e agrupar as tarefas atribuídas às pessoas que o compõem. Corroborando esta idéia, Dalmau e Tosta (2009, p.87) afirmam que o trabalho é "o conjunto de atividades que são substancialmente idênticas em termos da natureza das tarefas realizadas e das especificações exigidas aos ocupantes, é uma composição de todas as atividades realizadas por uma pessoa".

Quanto à tarefa, é a atividade individualizada realizada pelo funcionário que ocupa um determinado cargo, e a função é o conjunto de tarefas atribuídas aos indivíduos da organização. Com relação à organização do trabalho através das tarefas necessárias para executar um trabalho específico, Dalmau e Tosta (2009) descrevem que este processo envolve: o conjunto

de tarefas e deveres a serem executados pelo encarregado (conteúdo do trabalho); como as tarefas ou deveres devem ser executados, a quem o encarregado é responsável (responsabilidade); e a quem o encarregado deve supervisionar (autoridade).

Quanto ao salário, pode ser entendido, como citado por Marras (2011), de acordo com sua aplicação ou apresentação ao empregado ou empregador. Os tipos de salário podem ser: nominal, que é o registrado na carteira de trabalho; efetivo, o valor líquido recebido, após dedução das obrigações legais; complementar, que acrescenta horas extras, trabalho noturno, etc.; profissional, no qual a lei sustenta um salário específico para certas profissões; relativo, que compara um salário e outro na mesma empresa; e o absoluto, chamado pelo valor recebido pelo empregado (MARRAS, 2011).

Segundo França (2011) o salário é a parte fixa da remuneração, que é paga regularmente ao empregado e representa o principal componente do mix de recompensas oferecido pela empresa ao esforço de trabalho por ele exercido na organização, é ele que define o valor dos profissionais para o mesmo. O salário pode ser determinado por diferentes fatores, tais como: antiguidade, produtividade, lucros gerados ou pela avaliação do trabalho, e também depende da demanda, já que a oferta de mão-de-obra reduz seu preço e a escassez de trabalhadores aumenta o preço da mão-de-obra. Entretanto, a consequência deste efeito é que sempre que há um excesso de mão-de-obra, os salários tendem inevitavelmente a cair (RIBEIRO, 2005).

Quanto ao conceito de remuneração, Wood Junior e Picarelli Filho (2011) afirmam que é tudo o que constitui o salário do empregado, seja em valores monetários ou na forma de benefícios ou recompensas. Por exemplo: podemos mencionar aumentos salariais por horas extras, riscos à saúde e segurança, plano de saúde, participação nos lucros ou resultados, entre outros. Assim, pode-se argumentar que estes benefícios, legais ou não, que são adicionados ao valor do salário recebido, servem como compensação pelo trabalho.

Segundo França (2011), a remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa e isto implica, além do salário, compensações variáveis, tais como: participação nos lucros e resultados, posse de ações, entre outras. Também, segundo o autor, os objetivos de um sistema de remuneração incluem o estímulo ao desempenho do trabalho, o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização, a obtenção de resultados que compensem os custos salariais, portanto, os seguintes objetivos básicos do sistema de remuneração, entre outros, devem ser atingidos: cumprimento das obrigações legais, manutenção da equidade e equidade, atração de novos funcionários e retenção de funcionários existentes na empresa, e controle de custos.

Mas estes sistemas tradicionais de compensação não podem ser inflexíveis, excluindo



outras formas de organização do trabalho e de condução de estratégias organizacionais. Portanto, as empresas devem utilizar um sistema de remuneração que observe holisticamente as peculiaridades de cada área, setor e função, para que este sistema seja de fato integrado com o programa de empregos e salários e objetivos organizacionais e possa estimular processos de melhoria e aumentar a competitividade (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2011).

Carvalho (2011) relata que os principais fatores a serem considerados ao sugerir uma estrutura salarial são: Cenário econômico/social; características do setor de atividade da empresa; habilidades requeridas pelos cargos para desempenhar a atividade; filosofia, política e procedimentos adotados pela empresa; e relações e acordos sindicais.

A política salarial é baseada em uma estrutura de trabalho, e os elementos de uma política salarial incluem: O piso salarial; o mínimo da faixa salarial; ajustes coletivos; e ajustes individuais (abrangendo promoções, inserção em faixas salariais e mérito) (CARVALHO, 2011). A pesquisa salarial é relevante "quando o objetivo é obter elementos de comparação entre os níveis de remuneração pagos pela empresa e aqueles pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes em suas exigências e natureza" (FRANÇA, 2011, p.69).

Dada a constante complexidade que as organizações enfrentam ao compensar adequadamente seus funcionários, é fortemente recomendado que as organizações se tornem mais flexíveis e criativas com seus sistemas de compensação. A implementação de um programa de empregos e remuneração deve seguir as seguintes fases:

- a) Primeiramente faz-se o planejamento e a divulgação do plano, elaborando-o, discutindo-o e analisando-o com as chefias para posteriormente divulgá-los aos demais funcionários, e então passa a ser necessário descrever minuciosamente cada cargo existente na empresa, para isso o autor recomenda realizar uma coleta de dados que contenha a especificação do cargo, a titulação etc.. Posteriormente realiza-se a avaliação dos cargos, para tal indica-se a formação de um comitê avaliativo, determinando cargos-chaves como base para estabelecer as demais remunerações;
- b) Em segundo lugar, recomenda-se proceder pesquisas salariais junto a algumas empresas que tenham cargos semelhantes. Na posse da média salarial oferecida, pode-se estabelecer uma estrutura salarial que determinará os graus, no qual serão calculados as amplitudes salariais, a curva básica, etc.;
- c) Já na próxima etapa, se desenvolve políticas salariais e de remuneração, definindo os benefícios que serão recebidos, como serão as promoções e os reajustes salariais, bem como os níveis de abrangência;
- d) Por fim, desenvolve-se como será o plano de sucessão de cargos, plano de carreira e de treinamento e desenvolvimento profissional, além de possibilitar uma estrutura definida de programas para que funcionários participem nos lucros ou resultados alcançados pela empresa através de seus esforços (PONTES, 2000, p.32).

Para que o plano de cargos e salários seja bem-sucedido, a autora aconselha que ele seja

implementado com a colaboração de todos os membros da empresa, e os gerentes têm um papel fundamental a desempenhar neste sentido, pois além de estarem plenamente conscientes das políticas e objetivos institucionais, eles são responsáveis pela produtividade e motivação dos subordinados. Portanto, é essencial que o trabalho de descrição e especificação dos empregos seja minucioso e bem caracterizado pelos funcionários, pois esta será a base para poder avaliar os empregos da maneira mais consistente possível (PONTES, 2011).

Corroborando a análise de Pontes (2011), Marras (2011) assegura que os detalhes de cada função que compõem o trabalho, identificados através das perguntas frequentes: o que, como e com que finalidade, satisfazem as necessidades necessárias para obter bons resultados. Além desta particularidade, o autor descreve que "a análise do trabalho deve ser capaz de dar todas as respostas às possíveis perguntas do sistema de avaliação" (MARRAS, 2011, p. 80). De acordo com Chiavenato (2010), a descrição do cargo deve representar uma imagem simplificada do conteúdo e das principais responsabilidades de cada profissional.

Pontes (2011) descreve que na parte de especificação do trabalho, há quatro fatos distintos que devem ser analisados para determinar os requisitos encontrados em cada missão requerida, são eles: requisitos mentais, físicos, de responsabilidade e condições de trabalho. Assim, tanto para Marras (2011) quanto para Pontes (2011), a área mental determina os conhecimentos teóricos, as experiências, as iniciativas e a complexidade das tarefas. A área física prediz o esforço físico imposto ao titular do cargo, que pode ser um esforço visual ou mental, ou uma certa capacidade física. Na área de responsabilidade estão as exigências do trabalho, tais como reação a erros, máquinas, equipamentos e supervisão. E finalmente, o domínio das condições de trabalho, que determina o local e o ambiente reais de trabalho, e os perigos potenciais aos quais o indivíduo estará exposto.

Para cada uma das áreas especificadas, existem fatores específicos, cada um dos quais serve como base para a diferenciação do trabalho. Cada grupo ocupacional terá fatores diferentes, portanto é necessário distinguir entre as áreas operacionais, administrativas e de gestão. Um ponto importante a considerar é como os dados serão coletados.

2.2 DA GESTÃO DE PESSOAS

A evolução, como escreve Michaelis (2002, p. 329), significa progresso, a lenta e gradual transformação de uma idéia, fato, ação, etc. À luz desta idéia, é importante entender como a administração e as organizações evoluíram até os dias de hoje, mudando a maneira como vemos as pessoas que as criam.

De acordo com Roveri (2020), as organizações são instituições sociais e suas atividades



são realizadas por seus membros para alcançar seus objetivos. Além disso, eles interagem com seu ambiente. Segundo o mesmo autor, os elementos humanos e materiais que compõem uma organização têm uma estreita relação e interdependência com o ambiente no qual estão inseridos e com o qual estão em permanente intercâmbio. Portanto, para sobreviver e atingir seus objetivos, as empresas devem permanecer em harmonia com a sociedade.

Em seus primórdios, a ciência da gestão estava pouco preocupada com as necessidades das pessoas. Desde o início do século 20, as organizações se tornaram mais complexas para atender às demandas da sociedade. No início do período Taylorista, a ciência de gestão se concentrava nas tarefas dos processos de produção. Entretanto, abandonando a massificação das pessoas nas empresas, uma década depois, surgiu a teoria das relações humanas na gestão, que, segundo Chiavenato (2010), começou a tratar a empresa como uma organização social composta por grupos em constante interação. Além disso, o conceito de homem social nesta teoria enfatiza que a prioridade na determinação do desempenho dos funcionários é a aceitação e a participação em seus grupos e não a motivação econômica. O desenvolvimento das ciências de gestão mudou a abordagem dos recursos humanos nas organizações (COSTA e NETO, 2015).

Como as organizações evoluíram e mudaram suas funções ao longo dos anos, a gestão de recursos humanos (GRH) também mudou. De acordo com Romero-Martínez (2017), uma das principais funções de uma organização é a área de HRM, que lida com o embarque e retenção de pessoas. Segundo Toledo (1999), a HRM pode ser definida como uma área de estudo e atividade que trata de aspectos relacionados ao fator humano, que é uma característica das organizações em geral. É o campo responsável pela solução dos problemas de pessoal de qualquer grupo organizado de pessoas. Gil (2015), por outro lado, a define como uma função gerencial que visa fazer com que as pessoas que trabalham em uma organização trabalhem juntas para alcançar objetivos organizacionais e individuais.

Gil (2015) aponta que foi a partir da pesquisa sobre a relação entre o ambiente de trabalho e seu impacto nos fatores humanos dos trabalhadores, desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo em 1927, que surgiu o movimento de avaliação das relações humanas, baseado na necessidade de levar em conta o papel dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Na década de 1930, o cenário histórico muda e os trabalhadores começam a lutar por maiores direitos trabalhistas com o governo Vargas, criando a necessidade de maior gestão e monitoramento desta questão pela empresa (SCHIEBINGER, 2013). Em outras palavras, os profissionais de RH não são responsáveis apenas pela "documentação" dos funcionários, mas também pelo cumprimento da lei recém-estabelecida. Entre os anos 50 e 60, novas funções de RH surgiram à medida que a era do departamento de recursos humanos foi se transformando em gestão de recursos humanos. Durante esse período, algumas organizações introduziram



métodos de retenção e recrutamento e começaram a programar políticas de recursos humanos.

Gil (2015) descreve que desde os anos 80, as organizações têm enfrentado grandes desafios, como o aumento da competitividade e os avanços tecnológicos, com consequências para seus funcionários, como a terceirização e a reestruturação. Este tratamento dos funcionários de uma empresa atraiu uma série de críticas, particularmente nos anos 90, quando críticos desses métodos argumentaram que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiros da empresa, principalmente porque são seu capital intelectual. Como resultado deste desenvolvimento, o campo dos recursos humanos ficou conhecido principalmente como gestão de recursos humanos. É óbvio, portanto, que o campo dos recursos humanos ou da gestão de pessoas tem que acompanhar as mudanças e tendências que ocorrem e são aplicadas nas organizações em que está inserido.

A revolução tecnológica e a globalização mudaram o comportamento das organizações, forçando-as a buscar novos modelos de gestão que entendessem as demandas existentes. Portanto, o campo da gestão de pessoal deve seguir esta tendência, esforçando-se sempre para evoluir e enfrentar os desafios de uma força de trabalho diversificada. Portanto, os RH estratégicos devem atuar como navegadores, ajudando a organização a navegar as forças conflitantes de um mundo globalizado: curto e longo prazo, operacional e estratégico, descentralização e centralização, e outras dualidades inerentes à empresa moderna. Esta função é explicada por Ferreira e Rais (2015) como a quarta face da HRM, na qual a HR deixa de lado sua única função operacional (a chamada face de desempenho da HRM) e procura se conectar e se inserir profundamente na estratégia da empresa para levá-la a prosperar. Entretanto, colocar isto em prática não é uma tarefa fácil e estamos atualmente lutando para encontrar uma função de RH desenvolvida, preparada e comprometida.

Como mencionado acima, saber administrar a diversidade em uma organização cria uma vantagem competitiva e financeira no mercado competitivo de hoje. Deve-se notar que a área com maior responsabilidade nesta gestão é a dos recursos humanos, cujo papel é criar uma cultura mais inclusiva dentro do ambiente organizacional através do desenvolvimento de programas, políticas e atividades focalizadas nesta questão (FERREIRA E RAIS, 2015).

A convergência entre a gestão de recursos humanos e a gestão da diversidade se manifesta na preocupação com a contribuição de uma função de gestão de pessoas naturalmente diversificada dentro de uma estratégia empresarial específica e para desenvolver o bem-estar de cada indivíduo (FERREIRA E RAIS, 2015). Rocha (2017) que a cultura da diversidade deve ser enfatizada na missão e na visão da empresa, refletida na estratégia de gestão de pessoas.



Entende-se que um grupo organizado de pessoas é o que constitui uma empresa/organização, claro, sem esquecer esta composição da empresa, ela também contém os recursos materiais e humanos, visando atingir objetivos determinados e definidos. E um Grupo Organizado tem como conceito: um conjunto de indivíduos cujas inter-relações se baseiam na expectativa de tratamento de acordo com uma estrutura que fornece valores, modelos e normas, ou seja, relações sociais padronizadas (ROCHA, 2017).

Rocha (2017) concluiu que uma empresa é uma entidade autônoma que reúne os diferentes fatores destinados a produzir bens ou serviços, sob a direção de uma pessoa ou grupo responsável pela sua organização e responsável pelo sucesso, ou fracasso, de suas atividades. De acordo com esta filosofia, é compreensível que indivíduos (ou pessoas que compõem estes Grupos Organizados) ingressem na organização com sua cultura contratada na sociedade, ou seja, em seu ambiente de vida, conseguindo assim uma interconexão com a cultura organizacional (COSTA e NETO, 2015).

Entretanto, antes de poder trazer esses benefícios, a diversidade deve ser gerenciada, como uma gestão mais eficaz, aumentando a satisfação dos diferentes grupos e, conseqüentemente, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo e os custos associados a eles. As empresas que abraçam a diversidade cultural atrairão os melhores candidatos, e estas empresas não sofrerão insatisfação com base na discriminação por raça, idade ou sexo. Como mencionado acima, a probabilidade de encontrar soluções criativas para um problema é maior quando um grupo diversificado enfrenta o problema (SCHWARZ e HABER, 2009).

Neste contexto, a organização reflete as contribuições e os interesses de vários grupos sociais e culturais para a missão. O pluralismo existe quando membros de grupos minoritários e majoritários influenciam a criação de normas, valores e políticas de comportamento. Chiavenato (2010) afirma em seu trabalho que a cultura é difícil de mudar, especialmente quando se trata de valores e suposições básicas. Esta multiculturalidade significa a existência de muitos elementos e fatores culturais diferentes trazidos para as organizações por pessoas provavelmente de culturas diferentes e que coexistem e florescem dentro das organizações.

Além disso, outra característica é a plena integração estrutural. A organização multicultural se esforça para estar livre de preconceitos e preconceitos, já que estes elementos levam à discriminação. De acordo com Maria Tereza Leme Danner (2017), este fato pode ser entendido de várias perspectivas, tornando necessário que as organizações abordem o impacto e a gestão desta diversidade cultural e de identidade no local de trabalho.

Complementando esta ideia, o Manual de Diversidade do Instituto Ethos para Empresas e Responsabilidade Social (2016) afirma que "ao promover à diversidade e agir contra a

discriminação, a empresa reforça o respeito mútuo entre as pessoas, reconhece suas particularidades e incentiva sua criatividade e cooperação". E ao gerenciar a diversidade, leva em conta as diferenças de cada indivíduo, dando-lhes algo com que se identificar no local de trabalho, reforçando assim sua participação e compromisso com a missão da organização.

Desta forma, analisando os conceitos, metodologias e características da diversidade cultural e sua gestão, podemos ver o encontro da cultura de cada indivíduo com as características organizacionais. Portanto, o estudo da diversidade e identidade no contexto organizacional é muito relevante para a compreensão da força de trabalho atual, especialmente considerando que a possibilidade de choques culturais entre pessoas de culturas diferentes pode trazer uma variedade de resultados disfuncionais para as organizações (PAIVA et al, 2018).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho, na sua parte metodológica de pesquisa é composto, quanto ao seu objetivo, como pesquisa exploratória e discursiva. As pesquisas exploratórias tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e discutir conceitos e ideias já existentes dentro das academias, buscando a formulação de problemas passíveis de estudos posteriores. Nas palavras de Antônio Carlos Gil (2008, p. 27):

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Já a pesquisa descritiva é aquela que busca estabelecer relações entre variáveis. Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador (GIL, 2008). Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Para o presente trabalho, a pesquisa exploratória será usada em primeiro momento, na primeira etapa de investigação do trabalho, quando serão tratados dos conceitos mais amplos sobre tratados internacionais. No segundo momento, a pesquisa descritiva será usada para entender quais os tratados internacionais assinados pelo Brasil.

O método de pesquisa será bibliográfico e documental, uma vez que este tipo de pesquisa perpassa todos os momentos do trabalho acadêmico e é utilizada em todas as pesquisas como base a compilação de materiais como livros, artigos, dentre outros. A pesquisa bibliográfica é aquela efetuada a partir de materiais já elaborados, sendo que a sua principal vantagem "[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem

se tornar importante quando o problema de pesquisa requer dados dispersos (GIL, 2008, p. 50)”, que é o caso da presente pesquisa. Por outro lado, a pesquisa documental terá como objetivo complementar a pesquisa bibliográfica, na medida de que a pesquisa documental permite que o pesquisador use de documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, e contratos no seu trabalho.

No que se refere a técnica de abordagem é classificado como pesquisa qualitativa, que é aquela que não utiliza métodos e técnicas estatísticas, ou seja, não traduz os resultados obtidos em números. “Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 70).

A técnica de coleta de dados é a indireta, realizada através de artigos de periódicos, livro de doutrina e outros materiais provenientes de bases de dados indexadas e de sites institucionais (GIL, 2008).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

É essencial que todos os projetos sejam planejados a curto ou longo prazo antes de serem implementados, para que a empresa possa ter uma visão do que pode acontecer no futuro e se preparar para problemas que possam surgir ao longo do caminho.

Ao desenvolver o plano de empregos e salários, foi necessário realizar este planejamento, coletar o máximo de informações possíveis, realizar reuniões com todo o pessoal relevante, incluindo os gerentes seniores, e estar ciente de que o principal elemento do plano é o pessoal.

Franco (2012) diz que é de fundamental importância que sejamos muito claros sobre os principais objetivos que orientam a construção de uma estrutura de trabalho e salário em uma empresa e o que ela deve alcançar, pois se o plano não funcionar ou for mal estabelecido, ou mesmo se for perfeitamente estruturado e todos os funcionários estiverem bem envolvidos em ambos os casos, não poderemos voltar atrás.

As pessoas são de fundamental importância no processo de implementação do plano de emprego e salário, pois são elas que irão colaborar, informando os especialistas em recursos humanos sobre o conteúdo do plano. Será necessário tornar nosso projeto conhecido, decidir a melhor maneira de realizá-lo para que todos entendam o que a empresa pretende fazer, o que realmente significa um plano de emprego e salário, e qual é seu objetivo, para que não haja dúvidas ou pensamentos de que a empresa vai reduzir o pessoal.

Franco (2012 p. 49) "a linguagem a ser utilizada é um fator relevante, pois nem todos estão preparados ou informados o suficiente para entender o que está sendo dito". O mesmo autor cita vários meios que podemos utilizar para divulgação, conforme apresentado: Utilizando os painéis de parede da empresa com boletins informativos; Pela rede de computadores - pop-ups, banners, e-mails, intranet; Distribuindo folhetos ou jornais; Por reuniões com os gerentes que serão capazes de multiplicar as informações; Por reuniões ou conferências com todos os funcionários.

Como mencionado no início deste documento, alguns funcionários da empresa na qual uma proposta de emprego e de implementação salarial está planejada foram solicitados a responder um simples questionário de coleta de informações, cujo objetivo principal é descobrir se eles sabem como identificar o emprego que têm na empresa. Dessler (2005, p.63) afirma que "a análise das funções é o procedimento pelo qual são determinadas as funções desses empregos e as características das pessoas a serem contratadas para preenchê-los". Franco (2012, p.38) afirma que "o estudo e a análise de um cargo mostrará quais tarefas fazem parte de um determinado cargo e quais especificações são exigidas daqueles que irão ocupar o cargo na empresa". Franco (2012, p.37) "o trabalho, é o conjunto de tarefas atribuídas a cada indivíduo da organização". Chiavenato (2010, p.11) "a análise e a descrição do cargo são meios para auxiliar no recrutamento de funcionários no perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja".

Para realizar a análise do trabalho, será necessário identificar o que cada funcionário faz no setor em questão, que habilidades são necessárias, escola, por exemplo, se ela requer o uso de esforço físico, concentração visual, responsabilidade ou confiança. Os métodos de coleta de dados são os seguintes: Observação local, Questionário, Entrevista, Experiência anterior do analista, Métodos combinados, como declarado por Franco (2012).

Para Dessler (2005, p. 68) "a descrição do trabalho é a declaração escrita do que o funcionário faz, como o faz e sob quais condições o trabalho é realizado", e para Pontes (2011, p. 81) "é o relatório das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor compreender as atividades realizadas pela pessoa".

Descrever um trabalho significa fazer a ligação entre o que o ocupante faz e porque ele ou ela o faz. A descrição do cargo é uma representação simplificada do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato de uma descrição do cargo inclui o título do cargo, um resumo das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. A descrição do cargo enumera brevemente as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo (PONTES, 2011).



Cada empresa escolherá a forma de realizar a descrição das funções, tendo em mente que a descrição das funções deve ser realizada pelas pessoas que desempenham as funções, com a ajuda do pessoal de gestão de pessoas e, se possível, com uma pessoa do conselho de administração. Na descrição, são colocadas as tarefas, ou seja, as atividades mais operacionais que se repetem várias vezes, mas que não exigem muito esforço mental, ou seja, os trabalhos mais simples. A especificação, por outro lado, corresponde às exigências do trabalho, tais como experiência e nível de educação.

As tarefas que requerem um maior nível de concentração e esforço mental terão uma menor taxa de repetição, e os trabalhos não são tão simples, pois não estão no nível operacional. De acordo com Resende (1991), um plano adequado de emprego e salário não pode ser alcançado sem o uso de técnicas de descrição de cargo, avaliação e classificação. Seus objetivos finais são equilíbrio salarial, atração e retenção de pessoal qualificado, redução de conflitos trabalhistas, criação de oportunidades de progresso, uso racional dos fundos salariais, contribuição para a realização de outros subsistemas de recursos humanos e a busca da justiça social. Como definido por Gil (2015, p. 184):

A avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa”. Para este autor é por meio dessa avaliação que a organização consegue montar um sistema que consiga determinar os salários que serão pagos e promover o equilíbrio interno.

Observa-se que a avaliação do trabalho faz parte do plano de trabalho e salário, pois é através dela que veremos as habilidades de cada indivíduo. Para Franco (2012), a avaliação e classificação de cargos pode nos ajudar a perceber a importância de um cargo em relação a outro na estrutura salarial, e assim nos ajudar a estabelecer o salário adequado com base nesta questão.

Quando olhamos o organograma, notamos que os cargos mais importantes estão no topo e os menos importantes geralmente estão nos cargos inferiores, mas toda a hierarquia é basicamente feita pelo comitê de avaliação, e não podemos permitir que eles tenham interferência pessoal com alguém específico para um determinado cargo.

Este grupo gerencial é composto pelo pessoal sênior e diretores. As pessoas sênior são engenheiros, advogados, médicos ou administradores, mas eles não são gerentes. E os técnicos de nível médio são os próprios técnicos, por exemplo, desenhistas e inspetores.

Quando falamos de ocupações administrativas, nos referimos a todas as ocupações que não se enquadram nos grupos acima; podemos dizer que eles são assistentes, analistas e recepcionistas. As ocupações operacionais são aquelas de menor complexidade, tais como pessoal de limpeza, operadores de máquinas e outros.

Com relação ao gênero dos cargos, não devemos esquecer que devemos sempre usar o nome masculino do cargo quando elaboramos o organograma da empresa. Conforme definido por Alves de Sá (1982, p.25), "a avaliação é uma técnica utilizada para classificar empregos e visa estabelecer valores para os empregos em uma empresa ou um setor da empresa". De acordo com Chiavenato (2010, p.41), a avaliação de cargos "é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo na estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo na estrutura de cargos da organização". Como descrito por Pontes (2011, p. 45):

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

Franco (2012) cita alguns domínios a serem considerados na avaliação dos empregos, que se dividem em: domínio mental, domínio de responsabilidade, domínio físico e domínio das condições de trabalho. Outras informações também serão necessárias, tais como atividades de trabalho, atividades extra-ocupacionais, recursos utilizados na execução de tarefas, demandas pessoais e a quantidade de resultados na execução de tarefas.

Deve-se observar que os fatores de avaliação (educação, experiência, complexidade das tarefas, esforço físico, responsabilidade, condições ambientais) estão inseridos nas áreas de avaliação. Franco (2012, p.78) afirma que "o manual de avaliação é criado na fase de avaliação e classificação de cargos, a fim de conceder subsídios no processo de avaliação". Ainda segundo o mesmo autor "As posições-chave devem ser escolhidas levando em conta que representam toda a estrutura do plano e que representam todas as áreas da empresa".

Franco (2012), a montagem do manual de políticas e práticas de remuneração pode nascer junto com um eventual manual de procedimentos e políticas de RH que a empresa adotará e que se tornará um documento chave no relacionamento entre o empregado e o empregador. Chiavenato (2010) define a política de remuneração como o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e filosofia da organização com relação à remuneração de seus funcionários.

A política salarial é geralmente definida em termos de duas questões relacionadas à promoção na empresa, a saber, a promoção vertical ou horizontal, ou seja, quando o funcionário adquire habilidades e habilidades para ser promovido. Marras (2009) aponta que a política salarial é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja estabelecer, estabelecendo as condições e padrões a serem seguidos em toda a estrutura organizacional.

Cada funcionário tem um valor dentro da empresa. A organização precisa, portanto, saber se seus funcionários estão satisfeitos com a remuneração que recebem pelas tarefas que

desempenham.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de um plano de emprego, salário e benefícios deve seguir critérios pré-definidos e um plano no qual as etapas são colocadas em uma ordem lógica. Foram realizadas pesquisas com vários autores sobre o assunto, que em certa medida convergem em pensamentos semelhantes.

Um plano de emprego, salário e benefícios deve ser atraente e proporcionar benefícios a ambas as partes, ou seja, ao empregado e ao empregador. Ela deve garantir a justiça e a igualdade. Ela deve valorizar a experiência e o conhecimento de cada indivíduo. Presume-se que a soma desses fatores pode proporcionar satisfação e motivação.

Ao implementar um PBS, é necessário montar uma equipe coesa e integrada que esteja familiarizada com cada etapa a ser instalada.

O desafio para as organizações na implementação de um PBS é a administração e gestão do capital humano, sempre tentando entender e trabalhar a individualidade, adequando o indivíduo ao trabalho.

Portanto, observou-se que os aspectos relevantes a serem observados por um gerente de pessoal na implementação de um plano de emprego, salário e benefícios são: planejamento e divulgação; análise de cargos; avaliação de cargos; pesquisa salarial; política salarial e política de remuneração. Também foi observado que um plano de trabalho, salário e benefícios tem um padrão de complexidade e requer uma equipe bem preparada para executá-lo. Isto significa que pode fazer ou quebrar coisas se não houver preparação para sua implementação e manutenção, e se não estivermos absolutamente seguros dos objetivos a serem alcançados.

Este artigo foi entendido para abordar o problema, pois lista claramente os aspectos relevantes que devem fazer parte da estrutura de um plano de emprego, salário e benefícios.

REFERÊNCIAS

ALVES DE SA, Júlio. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: CNI, 1982

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Presses Univcrsitaires de France. 1977

BECKER, Bertha K. **Amazônia: Geopolítica na virada do III milênio**. Rio de Janeiro. Garamond, 2006.



CARVALHO, Iêda Maria Rocha, **Cargos, carreiras e remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2010

COSTA, Felipe e NETO, Júlio. As organizações e o público LGBT: perspectivas de atuação para o profissional de relações públicas. Revista internacional de relaciones públicas, nº 9, vol. 5. 2015.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

DANNER, Leno Francisco. Estado, política e evolução social: uma tendência para este século xxi. Sociedade e Estado, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 61-87, abr. 2017. FapUNIFESP.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; RAIS, Luciano Aversani. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 18, n. 108, p. 108-124, out. 2015

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011

FRANCO, J.O. **Cargos, salários e remuneração**/-ed.rev.- Curitiba, PR, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 6ª edição. Editora Atlas. São Paulo. 2006

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. - 17. ed. - São Paulo: Atlas, 2015

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2016

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira. 2001



PAIVA, L. E. B. et al. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, Fortaleza, v. 11, n. 1, p.55-69, mar. 2018

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

PONTES, Benito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

PRODANOV, Clber Cristiano; FREITAS, Ermani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005

RESENDE, Ênio J.. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

ROCHA, Liliane. Como ser um líder inclusivo. [S. l.]: Scortecci Editora, 2020. 80 p

ROMERO-MARTINEZ, A. M.; MONTORO-SÀNCHEZ, A.; GARAVITO-HERNANDEZ, Y. El efecto de la diversidad de género y el nivel educativo en la innovación. *RAE*, São Paulo, ano 2017, v. V. 57, ed. 2, p. 123-134, 1 mar. 2017

ROVERI, Thiago Guarnieri. A potência de ser quem você é: A influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBTQ+ nas organizações. 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12042021-181928/publico/ThiagoGuarnieriRoveriCorrigida.pdf>. Acesso em 19 de novembro de 2022

SCHWARZ, A.; HABER, J. Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: I. Social, 2009

SCHIEBINGER, Londa. O feminismo mudou a ciência?. São Paulo: EDUSC. Edição. v. 1 n. 2 2013.

TOLEDO, F. Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

IMPLEMENTAÇÃO DO AUXÍLIO EMERGENCIAL EM UM MUNICÍPIO DO NOROESTE DO PARANÁ

Tatiane Aparecida Feitoza Nogueira²¹

Bianca Burdini Mazzei²²

RESUMO

O presente artigo descreve como foi implementado o Auxílio Emergencial, criado pelo Governo Federal, no município de Santo Antônio do Caiuá - PR. O objetivo do programa foi auxiliar no enfrentamento de problemas sociais provocados pelas medidas restritivas e distanciamento social causado pela pandemia do Covid-19. Foram realizados repasses de renda para a população em estado de vulnerabilidade social com início em abril de 2020 e fim em outubro de 2021, sendo esses pagamentos divididos em três fases: Auxílio emergencial (AE); Auxílio Emergencial Residual (AER); e Auxílio Emergencial 2021 (AE2021). Trata-se de uma pesquisa descritiva, com natureza qualitativa, e para a coleta de dados utilizou-se entrevista semiestruturada e análise de documentos norteadores do programa. Para a análise do caso utilizou-se a abordagem híbrida de estudos sobre o processo de implementação de uma política, que integra os principais elementos das abordagens top-down e bottom-up. Como resultados observou-se a estratégia adotada pelos responsáveis pelo desenvolvimento do AE, na qual utilizaram bancos de dados já existentes, sendo por tanto uma seleção automatizada, realizada pela Dataprev, que cruzava múltiplas bases de dados de diferentes órgãos do governo com os dados do CadÚnico e requerimentos para concessão do benefício direcionado ao público do ExtraCad. Porém, por ser o AE totalmente desenvolvido e analisado pelo Governo Federal, as únicas decisões que puderam ser tomadas pelos implementadores locais, foram quais canais seriam utilizados para mobilizar as famílias, sendo esses canais de som, Facebook (*Lives*), ligação telefônica, whatsapp, visitas domiciliares e em alguns casos atendimento particularizado.

Palavras-chave: Auxílio Emergencial. Política pública. Processo de implementação.

²¹ Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná- Campus Paranavaí. E-mail: tatianenogueira95@gmail.com.

²² Professora Doutora, do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná, campus de Paranavaí. E-mail: bbmazzei@gmail.com.



1 INTRODUÇÃO

O auxílio emergencial é uma política pública instituída pelo governo federal para auxiliar no enfrentamento de problemas sociais provocados pelas medidas restritivas e distanciamento social causado pela pandemia do Covid-19 (coronavírus), uma vez que diversas atividades econômicas foram gravemente afetadas pela crise.

Política pública é uma série de decisões públicas que visam manter o equilíbrio social ou introduzir desequilíbrios com o intuito de mudar essa realidade. As decisões dependem dos próprios processos e das reações e mudanças que eles induzem na estrutura social, e os valores, ideias e visões daqueles que adotam ou influenciam as decisões. Podendo ser pensado como estratégias direcionadas para diferentes fins, todos desejados de alguma forma por diferentes grupos (SARAVIA, 2006).

Em Santo Antônio do Caiuá, pequeno município, que fica a 49 km de Paranavaí – no noroeste do Paraná, durante a pandemia do Covid-19, não diferente das grandes cidades, sofreu com um aumento da situação de vulnerabilidade social, uma vez que com uma população de pouco mais que 2.600 habitantes e que dependem das cidades vizinhas para geração de emprego, em decorrência da pandemia, a circulação de transporte público parou para evitar aglomeração, contribuindo juntamente com a crise econômica, para o aumento do desemprego.

Com a diminuição da renda de algumas famílias, houve um aumento no índice de violência entre outros fatores que começaram a impactar o município, e, para que isso fosse controlado, algumas estratégias foram criadas para atender essas famílias no âmbito municipal mobilizando a política de assistência social. Porém a política que mais precisou de atenção, além das ações já criadas pelos representantes locais, foi a implementação do Auxílio Emergencial criado pelo governo federal, que como o nome sugere, demandava emergência na implementação para que houvesse um alívio nos efeitos causados pelo período de enfrentamento da pandemia de Coronavírus. Em decorrência disso necessitou da contribuição dos agentes implementadores municipais para mobilização das famílias, orientação, atualização de dados, entre outros serviços.

Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é descrever como ocorreu o processo de implementação do auxílio emergencial, no município estudado, identificando as principais limitações e potencialidades do processo.

A partir da pesquisa, espera-se contribuir com o campo teórico-empírico demonstrando, através da metodologia de recorte, os elementos norteadores da estrutura analítica do processo de implementação de políticas públicas e os desafios de colocá-lo em prática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Políticas públicas são formas de ação utilizadas pelo governo na tentativa de oferecer soluções aos problemas da sociedade. Essa ideia de Estado atuante através de políticas públicas tornou-se referência desde o início do século XX (MAZZEI; FARAH, 2020). Seguindo essa linha de raciocínio, para Secchi (2013) uma política pública consiste em uma diretriz criada

para enfrentar um problema público, ou seja, é uma política orientada para a atividade ou passividade de alguém, sendo que essas atividades ou passividades que decorrem dessa orientação fazem parte da Política Pública. O autor acredita que qualquer definição de política Pública pode ser arbitrária, pois na literatura especializada não existe um senso comum quanto a definição.

Para Souza (2006, p.26), não existe uma definição única ou até melhor do que é política pública, porém a autora considera que a definição mais conhecida é a de Laswell, que a tomada de decisões e análises referentes à política pública significa responder à pergunta: quem ganha o quê, por quê e como isso difere. Sendo que para a autora ainda, a política pública pode ser resumida como um campo do conhecimento que buscar simultaneamente "colocar o governo em ação" e/ou analisar esta ação (variável independente) propondo, se necessário, mudanças na direção ou no processo dessas ações (variável dependente).

Já Saravia (2006), traz um ponto de vista um pouco mais operacional, na qual diz que é um sistema público de tomada de decisões que visa ações ou omissões, preventivas ou corretivas, com intuito de manter ou mudar a realidade de um ou vários setores da vida social, definindo metas e estratégias de ação e alocação de recursos necessários para atingir os objetivos declarados.

É pertinente pensar a política pública como um ciclo de ações (*policy cycle*) onde existem partes diferentes e interdependentes, sendo essas: agenda, formulação, implementação e avaliação. Esse modelo teórico analítico tem como principal crítica a incapacidade de separação total entre as partes do processo, já que ocorrem simultaneamente, existindo também a inviabilidade de ordenação das etapas, visto que elas se inter-relacionam e se organizam de acordo com cada situação (MAZZEI; FARAH, 2020). Assim como, Arretche (2001), que acredita que a política percorre um ciclo vital, na qual elas nascem, crescem, se transformam, acontece a reforma, possivelmente estagnam e às vezes morrem.

Saravia (2006), enfatiza que o processo de política pública não apresenta uma racionalidade manifesta. Este não é um compromisso tranquilo em que cada agente social conhece e realiza o papel esperado. A perplexidade diante da desordem e a aparente não governabilidade das políticas públicas e da ação governamental, o sentimento de “desordem” é percebida e não atinge somente o cidadão, atores administrativos, políticos e seus analistas evidenciam de iguais e extremas dificuldades das políticas públicas e as visíveis que o Estado apresenta para cumpri-las.

Assim, nessa pesquisa o processo da política é utilizado como recurso de recorte metodológico, de maneira a permitir dar maior ênfase ao processo de implementação da política pública, considerando a inter-relação e a não ordenação entre as partes.

Para entender melhor o processo de implementação das políticas públicas, Mazzei e Farah (2020) utilizam a divisão analítica, sendo que, segundo as autoras, as visões sobre o processo de implementação apresentam relação direta com as diferentes concepções fundamentais de estudo, dividindo-se em três gerações de pesquisas, sendo elas: *top-down*, *bottom-up* e híbrida.



Na primeira geração de pesquisas a respeito do processo de implantação de políticas, trouxe como referência a abordagem *top-down*, em que a implementação tem início com as decisões oficiais de uma política pública, sendo essas tomadas/definidas por um governo central (MAZZEI; FARAH, 2020). Decisões essas, que formam definições detalhadas sobre os objetivos, as ações oficiais de implementação, agentes implementadores e o público alvo em questão, definindo também os principais fatores que afetam a política, seus resultados e ainda o impacto esperado. Após pesquisas realizadas no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, chegaram-se a diversas conclusões pessimistas acerca dos problemas de implementação desse modelo, visto que, constantemente, ela acontecia de uma forma diferente do que havia sido planejado pelas autoridades centrais.

A segunda geração descreve o modelo *bottom-up*, no período de 1975 a 1983. Nessa abordagem, o foco se desloca da perspectiva do decisor central para os demais atores (governamentais ou não governamentais) desprezados pelo modelo *top-down*. Na perspectiva *bottom-up* o início do processo se dá com a identificação da rede de atores envolvidos na entrega do serviço público e com a admissão de que cada um deles tem seus próprios objetivos, estratégias, atividades e contatos. Com isso, se busca entender as redes de contatos compostas pelos diferentes atores (nos níveis local, regional e nacional) que estão envolvidos no planejamento, no financiamento e realização dos programas governamentais (MAZZEI; FARAH, 2020).

Na terceira abordagem procura-se fazer uma combinação das principais características das abordagens *top-down* e *bottom-up*, para analisar o processo de implementação. Assim, foi desenvolvida a perspectiva híbrida, de maneira que os atores implementadores também são considerados para o processo de implementação, não apenas os governamentais e centrais (MAZZEI; FARAH, 2020). Foram incorporadas a partir dessa abordagem, cinco dimensões como fatores explicativos que envolvem o processo de implementação, que deve apoiar a análise de implementação, são essas: A estrutura do programa (PPA), que seria a apresentação do conteúdo substantivo da política, onde existem a possibilidade de expressão da intenção do legislador, as modalidades de intervenção que foram escolhidas e, por fim, dos ajustes institucionais predeterminados; O sistema administrativo de implantação – onde é identificado as organizações administrativas responsáveis pela implementação; o peso econômico, político e social dos grupos alvos – que possui capacidade de exercer influência e negociação construindo grupos dominantes e marginais; as variáveis situacionais – apresenta modificação do contexto econômico e social que consiste na conjuntura local do processo de implementação; a proposta de transição do conceito de “implementação” para o de “jogo de implementação” que constitui a análise das relações entre os diferentes atores envolvidos e ainda a maneira como se organizam para por em prática o processo de implementação (SUBIRATS et al, 2012).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo descritiva e, segundo Gil (2002) tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Podendo ser considerados como objetos de estudo uma situação específica, um grupo ou até mesmo somente



um indivíduo (RICHARDSON, 2017). Portanto, este estudo é descritivo, pois descreverá como ocorreu a implementação da política pública Auxílio Emergencial.

A natureza do estudo é a qualitativa e, segundo Richardson (2015, p. 79) se “difere, em princípio, da quantitativa à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema”. Diante disso, a pesquisa é qualitativa na medida em que não fornece ferramentas estatísticas, mas descreve como ocorre a implementação de uma política pública, ou seja, possibilita a identificação e análise de dados que não podem ser mensurados numericamente.

A unidade de análise dessa pesquisa é o processo de implementação do programa federal Auxílio Emergencial, na cidade de Santo Antônio do Caiuá-PR.

A coleta de dados se deu através de entrevista com os agentes responsáveis pela implementação no município: uma assistente social gestora do CRAS, uma operadora do programa e, uma funcionária da lotérica naquele período. O formato de entrevista foi a semiestruturada, que pode ser considerada também como parcialmente estruturada, e segundo Gil (2002) é quando a entrevista é guiada por relação de pontos de interesse, sendo assim o entrevistador aproveita para explorar ao longo do curso.

Para a análise de dados foi utilizada a estrutura analítica de Mazzei e Farah (2020), elaborada a partir da abordagem híbrida de análise do processo de implementação de uma política, e considera como elementos norteadores: estrutura do programa, diversidade de atores envolvidos no processo, especificidades de contexto, plano de ação local, espaço de discricionariedade e conflitos entre diferentes governos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em Santo Antônio do Caiuá, pequeno município que fica a 49 km de Paranavaí – no noroeste do Paraná, durante a pandemia do Covid-19, não diferente das grandes cidades, sofreu com um aumento da população em situação de vulnerabilidade social. Principalmente, por ter uma população de pouco mais que 2.600 habitantes, cuja grande maioria, depende das cidades vizinhas para geração de emprego, e, em decorrência das medidas de distanciamento social, durante a pandemia, a circulação de transporte público foi interrompida para evitar aglomeração, contribuindo juntamente com a crise econômica, para o aumento do desemprego.

Com a ausência de renda, graves problemas de saúde, aumento no número de óbitos, maiores índices de violência, entre outros fatores, começaram impactar o município e para o enfrentamento desses problemas, algumas estratégias foram criadas para atender essas famílias, ações essas que envolveram várias políticas públicas municipais, mobilizando a assistência social, com o atendimento individualizado de forma remota ou presencial conforme a demanda, criando assim um aumento de concessão de benefícios eventuais para suprir as necessidades básicas como alimentação, moradia, e deslocamento advindas desses projetos municipais. Porém a política que mais precisou de atenção, além das ações já criadas pelos representantes locais, foi a implementação do Auxílio Emergencial criada pelo governo federal, que como o nome sugere, demandava emergência na implementação para que houvesse um alívio nos efeitos causados pelo período de enfrentamento da pandemia de Coronavírus, em decorrência

disso necessitou da contribuição dos municípios para mobilização das famílias, orientação, atualização de dados, entre outros serviços.

4.1 ESTRUTURA DO PROGRAMA

Segundo Arretche (2001), os objetivos e estratégias de um programa de política pública expressam as decisões e as preferências de uma autoridade central (independente do nível em que esteja inserida). Até mesmo programas de que não apresentam complexidade e escala prevê um agente que tomou decisões e aqueles que são os responsáveis por implementá-las. Uma política é, portanto, o resultado de uma difícil combinação de decisões de vários e diferentes agentes. Atualmente no Brasil, cresce cada vez mais os programas de políticas públicas que são realizados através de integração de diversos níveis de governo e de agentes não-governamentais.

O Auxílio Emergencial foi instituído pela Lei nº 13.982, de 2 de abril de 2020, na qual altera a Lei nº 8742 (alterando o ART. 1º e acrescentando ART. 20-A), de 7 de dezembro de 1993, que teve como finalidade dispor parâmetros adicionais de identificação da situação de vulnerabilidade social, com o objetivo de demonstrar a elegibilidade ao benefício de prestação continuada (BPC), sendo estabelecidas medidas excepcionais de proteção social para minimizar os efeitos econômicos, causados pelo enfrentamento da emergência de saúde pública de dimensão internacional ocasionada pelo coronavírus (Covid-19), a qual se refere a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 (Lei que dispõe sobre as medidas que poderão ser adotadas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019). Sendo o auxílio emergencial regulamentado pelo Decreto 10.316, de 7 de abril de 2020 que trata o art. 2º da Lei nº 13.982, de 2 de abril de 2020

O Auxílio Emergencial foi um programa de repasse de renda para a população em estado de vulnerabilidade social que teve início (abril de 2020) e fim (outubro de 2021), sendo esses pagamentos divididos em três fases: Auxílio emergencial (AE); Auxílio Emergencial Residual (AER); e Auxílio Emergencial 2021 (AE2021), conforme demonstra o quadro 1.

Quadro 1 – Divisão de fases do Auxílio Emergencial

	Auxílio Emergencial (AE)	Auxílio Emergencial Residual (AER)	Auxílio Emergencial 2021 (AE2021)
Legislação	Lei 13.982/2020 Decreto 10.316/2020	Medida Provisória 1.000/2020	Medida Provisória 1.039/2021
Valor do benefício	R\$ 600,00, cota simples; R\$ 1.200,00, para provedoras/es de família monoparental	R\$ 300,00, cota simples; R\$ 600,00, para provedoras/es de família monoparental.	R\$ 250,00, cota simples; R\$ 375,00, para provedoras/es de família monoparental;



			R\$ 150,00, para família unipessoal.
Duração do benefício	Abril/2020 - Agosto/2020 (5 parcelas)	Setembro/2020 – Dezembro/2020 (4 parcelas)	Março/2021 – Outubro/2021 (7 parcelas)
Quem tinha direito?	Informações obtidas por meio de entrevista com defensor/a público/a da DPU.	Quem recebeu o AE.	Quem recebeu o AE ou o ERA

Fonte: Tavares, et al (2022, p.12).

Em razão da pandemia diversos entes federados optaram em decretar medidas restritivas, como *lock-down*. Suspensão de atividades escolares presenciais, evitando assim aglomeração e, através disso, a circulação do vírus. Assim, a estratégia adotada pelos órgãos competentes pelo desenvolvimento do AE, foi a utilização de bancos de dados já existentes, sendo por tanto uma seleção automatizada, realizada pela Dataprev, que cruzava múltiplas bases de dados de diferentes órgãos do governo com os dados do CadÚnico e com os requerimentos para concessão do benefício do público do ExtraCad, realizados por meio do aplicativo Auxílio Emergencial, que também foi desenvolvido para evitar que a população se deslocasse até às unidades de atendimento dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS). Foi criado também o aplicativo Caixa Tem para fornecer os repasses aos beneficiários do AE que não possuíam conta na Caixa ou em outros bancos e a Poupança Social Digital, elaborada para movimentar o auxílio por meio do aplicativo Caixa Tem. Em vista disso, como apresentado por Arrethe (2001), foram definidos objetivos e estratégias através de uma autoridade central, e aqueles que são os responsáveis pela implementação, envolvendo agentes de governo e não-governamentais.

Tendo como publico alvo, famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família (que receberiam o que fosse mais vantajoso); inscritas/os no Cadastro Único (CadÚnico) que não são beneficiárias do PBF; e ExtraCad, cidadãos que não estavam inscritos no CadÚnico (trabalhadores informais, Microempreendedores Individuais (MEI), autônomos e desempregados).

Como apresentado no Art. 2º da Lei nº 13.982, as regras para ter direito ao recebimento do AE eram: ser maior de 18 (dezoito) anos de idade (salvo no caso de mães adolescentes); não ter emprego formal ativo; não estar recebendo seguro-desemprego ou algum programa de transferência de renda federal (exceção do PBF); a renda familiar mensal per capita ser de até 1/2 (meio) salário-mínimo ou a renda familiar mensal total de até 3 (três) salários mínimos; ser trabalhador informal, Microempreendedor Individual (MEI), autônomo ou estar desempregado.

Os recursos utilizados para o desenvolvimento do programa foram o Cadastro Único (CadÚnico), que foi o principal instrumento do Governo Federal para identificar os beneficiários; O aplicativo Auxílio Emergencial, desenvolvido para que os cidadãos ExtraCad pudessem fazer o cadastro para receber o auxílio e também acompanhar o andamento do



processo; Aplicativo Caixa Tem, desenvolvido para que os beneficiários do Auxílio Emergencial que não possuíam conta na Caixa ou em outros bancos pudessem receber o benefício; Outro recurso utilizado foi a Poupança Social Digital, criada para que os beneficiários do programa pudessem movimentar o auxílio por meio do aplicativo Caixa Tem.

Os principais atores responsáveis pelo desenvolvimento e implementação do AE foram o Ministério da Cidadania (MC), a Caixa Econômica Federal (CEF) e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (Dataprev), além desses os responsáveis pela implementação designada por cada município.

4.2 DIVERSIDADE DE ATORES

Arretche (2001), identifica a implementação como uma corrente de relações entre agentes implementadores e formuladores, que engloba uma diversidade de atores (*stakeholders*) governamentais e não governamentais.

Como descrito por Cardoso (2020), em nível Federal, os indivíduos e grupos envolvidos no processo da política foram: o Ministério da Cidadania (MC), conforme especificado no Decreto nº 10.316, de 2020, em seu artigo 4º, foi designado para “gerir o auxílio emergencial para todos os beneficiários”; o mesmo decreto instituiu que o Ministério da Economia (ME) iria “atuar, de forma conjunta com o Ministério da Cidadania, na definição dos critérios para a identificação dos beneficiários do auxílio emergencial”; a Caixa Econômica Federal (CEF) que foi a instituição financeira responsável pelo pagamento aos beneficiários; a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (Dataprev), que foi o agente operador, no qual teve a função de atuar no tratamento de informações que eram destinadas à geração da folha de pagamento do AE. No âmbito do Ministério da Cidadania (MC), houve a participação do Departamento do Cadastro Único e o Departamento de Gestão da Informação (área de soluções informacionais), ambos da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, juntamente com a Secretaria de Renda de Cidadania (responsável pelo PBF) e da Subsecretaria de Tecnologia da Informação, que ficaram encarregados pela validação de parâmetros, homologação de folhas de pagamento entre outros atos posteriores à operacionalização do Auxílio Emergencial.

Já no município de Santo Antônio do Caiuá, os atores envolvidos na implementação foram à equipe de referência inserida no CRAS, composta por um assistente social e um psicólogo, o setor de cadastro único composto pelo gestor e o operador do PBF (programa de distribuição de renda que existia naquele momento), um educador social, o coordenador do CRAS e um auxiliar administrativo. Além desses participaram ainda da implementação o dono da lotérica do município e uma funcionária que ali trabalhava naquele período.

Por ser uma pequena cidade, houve muita cooperação entre os agentes envolvidos e a prefeitura municipal para ajudar a população, e para alcançar o objetivo de atender a todas as famílias que já vivenciavam um contexto de vulnerabilidade, que se complicou ainda mais após o prolongamento da pandemia. O Gestor do CadÚnico alimentava toda informação necessária e orientava o operador sobre as medidas cabíveis, esse que por sua vez tinha a função de inserir os dados auto declaratórios das famílias no sistema. A equipe do CRAS tinha o papel de praticar

a ação preventiva e proativa das famílias em situação de vulnerabilidade social, organizando a política de assistência social e também realizando a proteção especial que era o atendimento as famílias mais carentes e em situação de violação de direitos, para que todos tivessem acesso e recebessem o auxílio que estava sendo disponibilizado pelo Governo Federal.

Ainda no contexto local, na lotérica eram realizadas consultas de saldo e outras averiguações e ajuda no cadastramento, mas, por ser pequena e ter apenas uma funcionária, nem sempre era possível realizar o cadastro, pois começava atrapalhar os demais atendimentos causando tumultos e filas. Então, o cidadão era orientado em como proceder o procedimento pelo aplicativo Caixa Tem. Contudo, se ainda existissem dúvidas eles eram direcionados ao Centro de Referência de Assistência Social, onde eram realizados então todos os processos de cadastramento e de atualização do sistema, e se mesmo no CRAS não conseguisse o acesso, o beneficiário era encaminhado para uma agência da Caixa Econômica Federal.

Na fase de implementação foi relatado muita tensão a respeito da falta de informações concretas que pudessem ser passadas para a população, uma vez que a avaliação foi toda feita de maneira sistêmica pelo governo federal, sendo assim governos estaduais e municipais não tiveram participação. Além disso, houve um período de instabilidade no aplicativo Caixa Tem, que devido ao grande número de acessos acabou ficando congestionado. Os implementadores da ponta, que foram os assistentes sociais e os operadores do PBF não sabiam como lidar com a situação, apenas auxiliavam nos cadastros, e passavam as informações quanto a medidas que deveriam ser tomadas. Foram enfrentadas ainda muitas dificuldades nesse período com acesso limitado aos sistemas, com isso, em busca de informações e dificuldade de acesso aos aplicativos os beneficiários acabavam lotando o CRAS. Apesar de terem sido dias turbulentos e de muito medo, não houve conflitos entre as partes responsáveis pela implementação, nem mesmo com o setor público que tomou todas as medidas cabíveis para auxiliar nesse momento de extrema dificuldade para a população.

Apesar da grande abrangência do auxílio emergencial, muitas famílias que precisavam receber o benefício não foram selecionadas mesmo atendendo aos critérios. Existiam dois tipos de indeferimentos, os definitivos (não permitia nova solicitação ou contestação) e os que cabiam recurso. Existindo, portanto, três formas de contestar o não recebimento do AE, considerada como as “três esteiras de contestação”: I – Plataforma Digital Caixa – Auxílio Emergencial: Aplicativo e Site; II – Defensoria Pública da União (DPU) – o Ministério da Cidadania e a DPU firmaram um acordo para que a DPU auxiliasse no recebimento e análise de contestações extrajudiciais de ordem do AE (Portaria nº 423, de 19 de junho de 2020); por fim a III – Contestação via Dataprev, apresentando-se de maneira complementar a solicitação de contestação feita por meio do site ou aplicativo do Auxílio Emergencial.

4.3 ESPECIFICIDADES DE CONTEXTO

Arretche (2001) entende que, a implementação tem o papel de modificar o desenho institucional das políticas, uma vez que, nos diferentes ambientes em que acontece estão constantemente em mutação e possuem contextos específicos, sendo que para a autora, são os implementadores que fazem a política conforme suas referências. Diferentemente do que é



apresentado pela autora, na implementação do Auxílio Emergencial, os implementadores não puderam interferir ou modificar o desenho institucional da política, uma vez que ela foi totalmente formulada pelo Governo Federal e não havia possibilidades de intervenção dos atores implementadores, os quais só podiam colaborar fazendo e atualizando cadastros para que fosse possível a análise a nível federal.

Foi necessário então um planejamento em conjunto da equipe do CRAS para que as medidas cabíveis fossem tomadas, na qual foi de extrema importância o uso de EPIs, que de imediato foi custeado pelo município, em seguida vieram recursos federais que contribuíram para melhor atender as famílias, porém os recursos foram escassos, principalmente no âmbito estadual e federal, todavia, mesmo com essa limitação de recursos, foi possível certa autonomia da equipe para adquirir os itens necessários bem como para planejar as ações para atender as demandas que iam surgindo.

A divulgação das informações chegava para a equipe de Assistência Social através do escritório regional, que por sua vez, recebiam orientações técnicas do estado e do governo federal. A equipe utilizava essas informações para implantar as ações necessárias para auxiliar a população, divulgando através dos canais como carro/moto de som e redes sociais, principalmente pelo Facebook (por meio de publicações e *lives*) e Whatsapp, bem como ligações e atendimento particularizado quando necessário.

Os recursos financeiros foram das esferas municipal, estadual e federal. Os recursos estaduais e federais vinham com orientações no que poderia ser utilizado, porém dentro dessas possibilidades a equipe municipal através do órgão gestor visualiza o que poderia ser utilizado para atender as demandas distintas identificadas. Por sua vez, o recurso de pessoas foi dividido em agentes para o cadastro, para retirada de senhas, organização de filas e para limpeza, que ficou distribuído da seguinte forma: toda equipe realizava o atendimento as famílias para tirar as dúvidas, desde a equipe técnica do CRAS até o gestor responsável; a higienização dos locais utilizados pelos agentes era realizada pela equipe de serviços gerais; e os agentes administrativos estavam incumbidos da distribuição de senhas e acolhimento das famílias organizando as filas. Todas as distribuições de tarefas e divulgações foram pensadas e discutidas por toda equipe envolvida evitando conflitos e assim todos podiam opinar e participar.

Em relação às condições socioeconômicas e culturais do município, por ser de porte pequeno, todos os órgãos públicos são pequenos e possuem poucos funcionários, o CRAS não é diferente, portanto as principais dificuldades foram a limitação de espaço físico, e como houve uma grande demanda de atendimentos diários acabou sobrecarregando os recursos humanos da política de assistência social, principalmente da equipe técnica que foram os assistentes sociais e psicólogos que ficaram na linha de frente.

Por ser um benefício concedido e decidido totalmente pelo Governo Federal, os agentes implementadores municipais não tem autonomia para mudar aprovações, processo de cadastro nem mesmo o tempo de avaliação de elegibilidade para recebimento, visto que, foi a esfera Federal que ficou responsável pelo tratamento dos dados. Sendo assim, a única autonomia que existia no contexto municipal era: como seriam disponibilizadas as informações,



de que maneira seriam passadas as orientações, como aconteceria à inserção de dados no CadÚnico (programa que o governo federal utilizava para fazer o cruzamento de dados e assim concessão do benefício), entre outras coisas que cabiam a esse órgão responsável pela implantação no município. No âmbito municipal, os ajustes feitos, foram somente para melhoria do atendimento a população, todos os ajustes sempre foram realizados conforme surgia a necessidade, para tanto houve ajustes na mobilização da população e a busca de um espaço físico maior para atender melhor os usuários, onde foi utilizada a casa da cultura para alcançar um número maior de pessoas atendidas.

4.4 PLANO DE AÇÃO/ESTRATÉGIAS

Os agentes implementadores devem se adaptar entre o que é esperado ser feito ao que conseguem fazer. Os recursos atingem a interpretação do plano e com isso a sua implementação (LIMA; D'ASCENZI, 2013). De acordo com os autores, a estrutura e a organização dos ambientes de trabalho são componentes de grande importância para conformar a percepção dos atores locais e suas ações. Dessa forma, circunstâncias como disponibilidade e qualidade de recursos humanos e materiais, assim como da estrutura e dinâmica das regras organizacionais (de caráter formal e informal) e fluxo e disponibilização de informações tendem a influenciar o formato de como se dará a apropriação e implementação do programa em espaços locais.

Silva e Melo (2000), compartilham da mesma ideia, para eles a implementação, é formada pelo planejamento e organização dos responsáveis administrativo juntamente com recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos que são necessários para implementar uma política. Tratando-se, portanto, do ato de preparar-se para colocar em prática a política pública em conjunto com a elaboração de todos os planos, programas e projetos que assim permitirão executá-la.

Como apresentado pelos autores, foram planejados e organizados todos os recursos, entre humanos, financeiro, materiais e tecnológicos, visto que o atendimento da assistência no município nunca parou diante da pandemia, para isso foram adotadas estratégias de acordo com as portarias que eram publicadas no âmbito da saúde para prevenir o contágio e a circulação do vírus, tais como trabalho remoto, ligações telefônicas, mensagens de Whatsapp, entre outras que estavam ao alcance. Entretanto, devido à grande demanda, foi necessário retornar aos atendimentos presenciais. Mesmo com a volta do atendimento presencial, a equipe responsável pela implementação utilizava diversos canais para atender a população, para que houvesse agilidade no processo e todos os beneficiários pudessem ter acesso, isso fez com que até as pessoas que não tinham acesso a internet conseguisse realizar os cadastros e atualizações necessárias. Os meios utilizados foram carro/moto de som, Facebook (eram realizadas *lives* a cada informação nova que os agentes do CRAS recebiam, explicando como seria o processo para que a população se tranquilizasse e conhecesse de forma mais simplificada o processo), ligação telefônica, whatsapp, visitas domiciliares e em alguns casos atendimento particularizados (quando o cidadão além de não possuir acesso a internet, não tinha um familiar que pudesse ajudar no cadastramento e acompanhamento do benefício). Conforme a demanda foi aumentando, foi alocado o atendimento para a casa da cultura, onde podiam atender um



maior número de pessoas até que todos que tinham direito ao benefício estivessem devidamente cadastrado.

Os grupos que tinham direito a receber o auxílio determinado pelo Governo Federal foram: a) Beneficiários do PBF; b) Inscritos no CadÚnico que não eram beneficiários do PBF; c) e os chamados ExtraCad (grupo de cidadão se enquadraram nos profissionais informais). Aqueles que já eram beneficiários do Programa Bolsa Família foram contemplados de maneira automática, sendo assim não necessitou realizar cadastramento e acompanhamento do CRAS, somente se houvesse alguma dúvida a respeito do processo. O foco então era a realização de cadastros (ExtraCad) e atualização cadastrais, quando necessário, daqueles que já estavam no CadÚnico mas não recebiam o Bolsa Família. Porém, no município, não foi definido grupo prioritário, o atendimento acontecia por ordem de chegada e retirada de senha, de forma que todos fossem atendidos igualmente, pois naquele momento era de extrema importância que todos os que necessitavam tivessem acesso ao benefício.

Para que acontecesse uma organização do trabalho e distribuição de tarefas a equipe foi dividida em agentes para o cadastro, para retirada de senhas, organização de filas e para limpeza, que ficou organizado da seguinte forma: toda equipe realizava o atendimento as famílias para tirar as dúvidas, desde a equipe técnica do CRAS até o gestor responsável. A higienização dos locais utilizados pelos agentes era realizada pela equipe de serviços gerais, os agentes administrativos estavam incumbidos da distribuição de senhas e acolhimento das famílias, organizando as filas. Todas as distribuições de tarefas e divulgações foram pensadas e discutidas por toda equipe envolvida evitando conflitos e assim todos podiam opinar e participar para que se possível houvesse melhorias.

Em relação a tempo de atendimento, não existia tempo estipulado, muitas vezes eles ocorriam após o expediente, através do Whatsapp e outras redes sociais (com realização de *lives* para tirar as dúvidas da população). Já em relação aos saques dos valores depositados nas contas poupança social digital, criadas pela CEF, existiam calendários distintos, um calendário com as datas para depósito na conta (totalmente digital, não existe cartão) e outro com as datas para realização dos saques, justamente para evitar aglomerações nas lotéricas e agencias da Caixa.

Para os beneficiários que estavam cadastrados no CadÚnico, mas não recebiam o Bolsa Família, foi realizado a atualização cadastral, pois esse era o principal recurso utilizado pelo Governo Federal para identificar as famílias de baixa renda; Para os chamados ExtraCad, foi desenvolvido o aplicativo Auxílio Emergencial, onde era possível a realização do cadastro, e acompanhamento da solicitação, a análise era feita totalmente pelo governo federal, através de cruzamento de dados. Outro recurso desenvolvido foi o Aplicativo Caixa Tem nele os beneficiários que não tinham conta na Caixa e não recebiam bolsa família, mas estavam com o benefício aprovado, podiam movimentar o valor (em um primeiro momento era possível somente pagar conta pelo aplicativo, pois havia um calendário para depósito em conta e outro para realização do saque) esse valor era disponibilizado na conta Poupança Social Digital, criada pela CEF para aqueles que não tinham conta. Esses recursos foram todos desenvolvidos pelo Governo Federal, os implementadores locais podiam apenas auxiliar nas dúvidas e fazer as atualizações cadastrais. Já os recursos financeiros que foram disponibilizados para que os implementadores pudessem auxiliar a população vieram das esferas municipal, estadual e

federal. Os recursos estaduais e federais vieram com orientações no que poderia ser utilizado, porém dentro dessas possibilidades a equipe municipal através do órgão gestor visualizava o que podia ser utilizado para atender as demandas identificadas de acordo com a forma que ia acontecendo a implementação.

O Auxílio Emergencial foi uma Política desenvolvida pelo Governo Federal para dar suporte, por um determinado período, às famílias em situação de vulnerabilidade, tendo abrangência de todo território nacional.

Muitas famílias que receberam o AE tinham esse auxílio como única fonte de renda, principalmente no município estudado. Porém os implementadores locais acreditam que muitos brasileiros que se enquadravam como público alvo, mesmo atendendo aos critérios do programa não conseguiu receber o benefício, sendo que os implementadores não podiam resolver essa situação, uma vez que a análise e pagamento eram realizados pelo Governo Federal.

4.5 ESPAÇO DE DISCRICIONARIEDADE

Segundo Arretche (2001), é importante conhecer o espaço de discricionariedade do agente responsável por implementar o programa ou política, ou seja, o espaço de autonomia decisória no momento da implementação da política, suas condições de trabalho e seus valores pessoais em relação à política.

Apesar de ter sido desenvolvido completamente pelo Governo Federal, o Auxílio Emergencial, necessitou da contribuição dos municípios para que houvesse a mobilização das famílias, orientação, atualização de cadastros, entre outros serviços, que contou com a participação das equipes envolvidas de assistência social e operadora e gestora de programas sociais como, por exemplo, o PBF, alocados em Centros de Referência da Assistência Social – CRAS, esses por sua vez tiveram espaço de discricionariedade para atender a população. Por ser o AE todo desenvolvido e analisado pelo Governo Federal, as únicas decisões que puderam ser tomadas pelo município analisado, foram quais canais seriam utilizados para atender a população e para isso foram diversos, pois alguns não tinham acesso aos meios de comunicação e nem a internet. Portanto foram utilizados carros de som, Facebook (*Lives*), ligação telefônica, whatsapp, visitas domiciliar e em alguns casos atendimento particularizado.

A divulgação das informações acerca das medidas cabíveis a vista do momento crítico que estávamos vivendo, chegava à equipe de Assistência Social do município através da Secretaria de Estado da Família e Desenvolvimento Social (Seds), responsável pela Política Estadual da Assistência Social do Paraná. A Seds – Escritório Regional de Paranavaí por sua vez recebia as informações técnicas do Governo Federal e assim repassava para os municípios de sua abrangência, entre eles o município de Santo Antônio do Caiuá. Só assim então que a equipe se apropriava dessas informações para implantar as ações necessárias com a população divulgando através dos canais já mencionados.

Houve muita discussão entre os atores envolvidos na implementação, para que fossem possíveis mudanças quando necessário e assim melhorias no processo. A principal melhoria



feita foi a ocupação de um espaço físico maior para atender melhor os usuários, além da realização de *lives* no Facebook para transferência de informações e solução de dúvidas, que além da população do município ajudou também beneficiários de cidades vizinhas.

O auxílio emergencial foi um benefício do governo federal, por isso os municípios tiveram autonomia somente na orientação, inserção de dados no Cadastro único, programa que o governo federal utilizou para identificar e deliberar a concessão do benefício. O município não tinha poder para deliberar o benefício, apenas mobilizava a população para fazer o cadastro ou atualizar quando necessário.

4.6 CONFLITOS ENTRE NÍVEIS DE GOVERNO

Segundo Arretche (2001), normalmente, os conflitos existentes entre as relações federativas acontecem em função de disputas eleitorais. Principalmente com relação à políticas que estão ligadas a determinados governos ou partidos. Além disso, a autora acredita que o processo de implementação pode ser considerado um jogo em que acontecem negociações e barganhas entre os diferentes grupos envolvidos. Por essa razão, precisa ser coordenado por uma autoridade governamental central, através de uma pertinente estrutura de incentivos.

O Auxílio Emergencial foi exclusivamente desenvolvido, coordenado e pago pela esfera federal, portanto não houve conflitos de interesse, consequentemente os estados e municípios tiveram o importante papel de utilizarem os recursos pertinentes a política de Assistência Social em parceria com o Governo Federal, para que fosse realizado o registro dos beneficiários no CadÚnico e atualização quando necessário, para que fosse possível a análise e aprovação dos beneficiários em situação de vulnerabilidade. E, localmente não houve conflitos, pelo contrário, por ser uma pequena cidade, aconteceu muita cooperação entre os agentes envolvidos juntamente com a prefeitura municipal para ajudar a população, e alcançar o objetivo de atender a todas as famílias que já vivenciavam um contexto de vulnerabilidade, que se complicou ainda mais após o prolongamento da pandemia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo descrever como se deu a implementação da política pública auxílio emergencial em um pequeno município na região noroeste do Paraná. Essa política foi um programa do Governo Federal de repasse de renda para a população em estado de vulnerabilidade social que teve início (abril de 2020) e fim (outubro de 2021), sendo esses pagamentos divididos em três fases: Auxílio emergencial (AE); Auxílio Emergencial Residual (AER); e Auxílio Emergencial 2021 (AE2021).

Foi inovadora a estratégia adotada pelos órgãos competentes responsáveis pelo desenvolvimento do AE, na qual utilizaram bancos de dados já existentes, sendo por tanto uma seleção automatizada, realizada pela Dataprev, que cruzava múltiplas bases de dados de diferentes órgãos do governo com os dados do CadÚnico e requerimentos para concessão do benefício direcionado ao público do ExtraCad, realizados por meio do aplicativo Auxílio Emergencial, que também foi desenvolvido para evitar que a população se deslocasse até às



unidades de atendimento dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS). Foi criado também o aplicativo Caixa Tem para fornecer os repasses aos beneficiários do AE que não possuíam conta na Caixa ou em outros bancos e a por fim a Poupança Social Digital, elaborada para movimentar o auxílio por meio do aplicativo Caixa Tem

Por outro lado, a inovação, que facilitava em tese a avaliação da população em estado de vulnerabilidade através de bancos de dados já existentes, apresentou muita tensão no período de implementação, principalmente a respeito da falta de informações concretas que pudessem ser passadas para a população, uma vez que a avaliação foi toda feita de maneira sistêmica pelo governo federal, sendo assim governos estaduais e municipais não tiveram participação. Além disso, houve um período de instabilidade no aplicativo Caixa Tem, que devido ao grande número de acessos acabou ficando congestionado. Os implementadores da ponta, que foram os assistentes sociais e os operadores do PBF não sabiam como lidar com a situação, apenas auxiliavam nos cadastros, e passavam as informações quanto a medidas que deveriam ser tomadas. Foram enfrentadas ainda muitas dificuldades nesse período com acesso limitado aos sistemas, com isso, em busca de informações e dificuldade de acesso aos aplicativos os beneficiários acabavam lotando o CRAS.

Além dos problemas de falta de informação e acesso limitado e apesar da grande abrangência do auxílio emergencial, muitas famílias que precisavam receber o benefício não foram selecionadas mesmo atendendo aos critérios. Sendo que existiam dois tipos de indeferimentos, os definitivos (não permitia nova solicitação ou contestação) e os que cabiam recurso. Existindo, portanto, três formas de contestar o não recebimento do AE, que seriam: I – Plataforma Digital Caixa – Auxílio Emergencial: Aplicativo e Site; II – Defensoria Pública da União (DPU) – o Ministério da Cidadania e a DPU firmaram um acordo para que a DPU auxiliasse no recebimento e análise de contestações extrajudiciais de ordem do AE (Portaria nº 423, de 19 de junho de 2020); por fim a III – Contestação via Dataprev, apresentando-se de maneira complementar a solicitação de contestação feita por meio do site ou aplicativo do Auxílio Emergencial.

Por ser um benefício concedido e decidido totalmente pelo Governo Federal, os agentes implementadores municipais não tinham autonomia para mudar aprovações, processo de cadastro nem mesmo o tempo de avaliação de elegibilidade para recebimento, visto que, foi a esfera Federal que ficou responsável pelo tratamento dos dados. Apesar de ter sido desenvolvido completamente pelo Governo Federal, o Auxílio Emergencial, necessitou da contribuição dos municípios para que houvesse a mobilização das famílias, orientação, atualização de cadastros, entre outros serviços, que contou com a participação das equipes envolvidas de assistência social e operadora e gestora de programas sociais como, por exemplo, o PBF, alocados em Centros de Referência da Assistência Social – CRAS, esses por sua vez tiveram espaço de discricionariedade para atender a população. Por ser o AE todo desenvolvido e analisado pelo Governo Federal, as únicas decisões que puderam ser tomadas pelo município analisado, foram quais canais seriam utilizados para atender a população e para isso foram diversos, pois alguns não tinham acesso aos meios de comunicação e nem a internet. Portanto foram utilizados carros de som, Facebook (*Lives*), ligação telefônica, whatsapp, visitas domiciliares e em alguns casos atendimento particularizado.



Sugere-se a proposta de aprofundar as pesquisas sobre a implementação do auxílio emergencial que reside na identificação dos cidadãos que mesmo atendendo aos critérios estabelecidos pelo Governo Federal ficaram fora dessa política pública.

REFERÊNCIAS

- ARRETCHE, M. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: BARREIRA, M. C.; CARVALHO, M. C. B. (Orgs.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC, 2001.
- BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre & CARVALHO, Maria do Carmo Brant (orgs.). **Tendências e Perspectivas na Avaliação de Políticas e Programas Sociais**. São Paulo: IEE/PUC, 2001.
- CARDOSO, B. B. A implementação do Auxílio Emergencial como medida excepcional de proteção social. **Revista De Administração Pública**. Rio de Janeiro. V. 54, n. 4, p. 1052–1063, jul./ago. 2020.
- FRANCO, Nádia. Bolsonaro sanciona projeto de lei que cria poupança social digital. **Agência Brasil**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2020-10/bolsonaro-sanciona-projeto-de-lei-que-cria-poupanca-social-digital>>. Acesso em: 23 out. 2022.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n.48, p. 101 – 110, dez. 2013.
- LIMA, L. L.; SCHABBACH, L. M. (Org.). **Políticas Públicas: questões teórico-metodológicas emergentes**. 1 ed. Porto alegre: UFRGS, 2020.
- MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. O processo de implementação de uma política públicas um instrumento de análise. In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. **Políticas públicas: questões teórico-metodológicas emergentes**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020
- Portal Dataprev. **Conheça a Dataprev**. Disponível em: <<https://portal.dataprev.gov.br/conheca-dataprev-quem-somos/empresa>>. Acesso em: 23 out. 2022.
- Portal do Desenvolvimento Social SP. **Cadastro Único**: saiba como se cadastrar e atualizar os dados. Disponível em: <<https://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/acoes-de-protecao-social/cadastro-unico/>>. Acesso em: 24 out. 2022.
- Portal do Planalto. **Decreto Nº 10316**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10316.htm>. Acesso em: 31 out. 2022.



Portal do Ministério da Cidadania. **Auxílio Emergencial – Fluxo de Recursos**. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/auxilio-emergencial/auxilio-emergencial_fluxo-de-recursos.pdf>. Acesso em: 31 out. 2022.

Portal da Justiça. **Competências da SEDS**. Disponível em: <<https://www.justica.pr.gov.br/Pagina/Competencias-da-SEDS>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

Portal Imprensa Nacional. **Documento Oficial da União**. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=600&pagina=1&data=02/04/2020&totalArquivos=4>>. Acesso em: 22 out. 2022.

Portal Imprensa Nacional. **Portaria N° 31**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-351-de-7-de-abril-de-2020-251562808>>. Acesso em: 22 out. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. – 16. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. (Org.). **Políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2006.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SILVA, P. L. B.; MELO, M. A. B. O processo de implementacao de politicas publicas no Brasil: caracteristicas e determinantes da avaliacao de programas e projetos. **Cadernos de Pesquisa – NEPP**, n.48. Campinas: Unicamp, 2000.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v.8, n.16, p.20- 45, jul./dez. 2006.

SUBIRATS, Joan, KNOWEPFEL, Peter, LARRUE, Corinne; VARONE, Frédéric. **Análisis y gestión de políticas públicas**. 2. ed. Barcelona: Editorial Planeta, 2012.

TAVARES, Clarice et al. **O Auxílio Emergencial no Brasil: Desafios na implementação de uma política de proteção social datificada**. [S. I.]: Derechos Digitales, 2022.

LIDERANÇA EM TEMPOS DE COVID-19

Viviane Cristina Zanna Cathcart²³
Maria Gabriela Monteiro²⁴

RESUMO

O presente artigo trata o tema da liderança e sua importância em um contexto de crise, associado a pandemia de Covid-19. O objetivo foi compreender a perspectiva dos funcionários em relação a forma de liderar de seus líderes, em tempos de Covid-19. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva com abordagem predominantemente quantitativa e tendo a estatística descritiva como principal método de análise de dados. Utilizou como instrumento de coleta um questionário misto, questões fechadas e abertas, aplicado a uma amostra de 80 liderados do município de Paranavaí no estado do Paraná. Dentre os principais resultados obtidos constatou-se que a maioria dos participantes da pesquisa considerou satisfatória a forma de liderança desempenhada por seus líderes durante a pandemia de Covid-19.

Palavras-chave: Liderança. Crise. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um tema que desperta bastante interesse no meio acadêmico e empresarial. Quase sempre está presente nas discussões sobre negócios (VERGARA, 2007). Ao mesmo tempo, liderança é também tema complexo (DAY; THORNTON, 2017), que vem sendo estudado a partir de várias teorias que buscam desvendar o que é liderança e como ela se desenvolve.

Em tempos não muito remotos, o perfil do líder era pautado na disciplina e certo autoritarismo. Porém, com as transformações sofridas, sobretudo, a partir da última década do século XX, geradas pela globalização e desenvolvimento da tecnologia, este perfil transformou-se radicalmente, passando a exigir líderes autônomos, empreendedores, comprometidos com os objetivos organizacionais e com os anseios de seus liderados (SILVA; MACEDO, 2021; MAXIMIANO, 2021).

²³ Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, campus Paranavaí. e-mail vivianecathcart@outlook.com

²⁴ Professora Doutora na Universidade na Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, campus Paranavaí. e-mail maria.monteiro@ies.unespar.edu.br

Após passar duas décadas deste novo século, o mundo sofreu um grande impacto sem precedentes, causado pela pandemia da Covid-19, que exigiu mudanças e adaptações em todos os cenários. Mais do que nunca, o papel do líder tornou-se crucial. Para Mishra (2016), a liderança em tempos de crise requer um conjunto de habilidades e características que de forma combinada permita que o líder planeje, responda e aprenda com os eventos provocados pela crise. Segundo Sousa (2021), a pandemia de Covid-19 exigiu dos líderes maior resiliência, flexibilidade e respostas rápidas face às exigências do contexto.

Estudos relacionados à teoria da liderança situacional ressaltam a necessidade dos líderes de se adaptarem aos acontecimentos atuais e serem capazes de ajustá-los à realidade de cada empresa em particular. Nesta perspectiva, não existe um estilo único e ideal de se liderar, a liderança é decorrida de situações e momentos. Dependendo da situação e do problema a se resolver, aparecerá um estilo de líder ou outro. Cabe ao líder se adaptar ao novo cenário e fazer frente às necessidades emergentes.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo compreender a perspectiva dos funcionários em relação a forma de liderar de seus líderes, em tempos de Covid-19. Entende-se como um grande desafio para o administrador na realidade atual criar um clima propício ao desempenho de todos os funcionários, especialmente no que diz respeito às necessidades de satisfação, motivação e realização.

Por meio desse estudo, espera-se compreender a visão dos funcionários em relação aos seus líderes e, dessa forma, contribuir para o surgimento de outros estudos sobre o tema. Serão apresentados alguns estilos de liderança que abordam a evolução do líder com o tempo, e em seguida será apresentado um levantamento realizado por meio de uma pesquisa de campo com diferentes funcionários, sobre a forma como os líderes praticam a liderança e sobre a motivação que os liderados têm em relação ao seu emprego, destacando o contexto de pandemia de Covid-19. O artigo busca também contribuir para que haja maior atenção das empresas e dos líderes em relação a forma que lideram os seus subordinados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E ASPECTOS DA LIDERANÇA

A liderança é essencial em todos os tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas. É comum, sermos tentados a entender que liderar é uma tarefa para os indivíduos que possuem Quociente de Inteligência (QI) elevado, que são autoconfiantes ou ainda aqueles que têm sutis habilidades sociais. Contudo, Hunter (2004), ressalta que a liderança representa uma capacidade de influenciar pessoas a agir. Nesse sentido, liderança é o ato que influencia o comportamento dos indivíduos e os leva ao bom desempenho de acordo com suas necessidades e das organizações onde atuam, é a habilidade de fazer com que as pessoas se sintam motivadas, tendo papel essencial nas relações humanas, no desempenho e empenho de cada pessoa. Segundo Hersey e Blanchard (1986; pág. 4), “a liderança ocorre sempre que alguém procura



influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”. Portanto, a liderança é um fenômeno complexo e que estudar o desenvolvimento do líder a partir de uma única perspectiva teórica tende a produzir resultados limitados (DAY; THORNTON, 2017).

O conceito liderança é antigo, com o tempo foi se tornando indispensável e ganhou espaço nas organizações. Blake e Mounton (1995) consideram a natureza da liderança como fator significativo para o sucesso e o insucesso da empresa. Conforme o passar dos anos foram desenvolvidas várias teorias sobre liderança. Analisar algumas dessas teorias permite construir uma base teórica para fundamentar os resultados alcançados na pesquisa.

A teoria dos traços de personalidade é a primeira corrente a ser analisada, nela se justifica que o líder tem características específicas inatas. Em seguida será abordada a teoria dos estilos de liderança assegurando que a liderança acontece conforme a forma de liderar do indivíduo, será estudada a liderança contingencial ou situacional que tem como base a liderança do indivíduo de acordo com seu estilo versus a liderança exercida, é como um dos novos estudos sobre liderança e por fim, veremos a teoria de liderança transformacional.

2.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), os traços mais comuns entre os líderes eram a força física, a amabilidade e a inteligência. Os indivíduos que não possuísem as características citadas não conseguiriam ser treinados para serem líderes. Algumas análises realizadas anteriormente demonstraram que a teoria dos traços de personalidade não conseguia esclarecer a liderança como característica inata. Mesmo diante de todos esses anos de estudo não foi possível mostrar qualquer traço ou composto de qualidades que diferenciavam os líderes dos não líderes.

2.1.2 Teoria dos Estilos de Liderança

Após a Teoria dos traços de personalidade, outra teoria que estudou o fenômeno de liderança foi a Teoria dos Estilos de Liderança desenvolvida por White e Lippitt em 1939 (WHITE; LIPPITT, 1960). De acordo com White e Lippitt (1960) os estilos de liderança eram divididos em três, que são: o autoritário, o democrático e o liberal (laissez-faire).

- **Estilo Autoritário:** Nesse estilo de liderança, apenas o líder decide as diretrizes, determina as técnicas que utilizarão para executar as atividades, determina qual tarefa cada um deve executar e quem será o parceiro de trabalho. O líder é o dominador pessoal em elogios e críticas em relação ao trabalho de cada um.
- **Estilo Democrático:** Possui a democracia como base, na qual as diretrizes são debatidas por todos e o líder estimula e assiste os debates. São os próprios indivíduos que decidem as técnicas que utilizarão para executar as tarefas, determinam a divisão de tarefas e escolhem seus

parceiros de trabalho, mas também solicitarão conselhos do líder. O líder busca ser membro a mais, é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios e nas críticas.

- **Estilo Liberal (laissez-faire):** Nesse modo de liderança, a participação do líder é pequena, as decisões são tomadas em conjunto ou individualmente. O líder não participa muito dos debates e o mesmo não define a divisão de atividades, quem decide são os indivíduos e o líder faz comentários somente quando os indivíduos questionam o mesmo.

2.1.3 Grid Gerencial (Blake e Mouton 1964)

O estilo Grid Gerencial, apresentado por Blake e Mouton (1995), é um quadro que busca indicar o período ou o que faz com que os indivíduos sejam encaixados no Grid Gerencial, conforme os seus graus de ambições ou pelas execuções de tarefas. Os interesses podem estar ligados a muitas coisas ou também a nenhuma, e são determinados de acordo com as escalas demonstradas na Figura 1. A Tabela 2 explica a proposta dos autores, abordando o significado das áreas do Grid Gerencial

Figura 1: Grid Gerencial



Fonte: Blake e Mouton (1995)

A

Tabela 2: Significado das áreas do Grid Gerencial



Estilos	Significado dos Estilos
1.9	Gerência de Clube Campestre A atenção cuidadosa às necessidades das pessoas visando um relacionamento satisfatório conduz a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordiais e descontraídos.
9.9	Gerência de Equipe A realização do trabalho por parte de pessoas ativamente envolvidas; a interdependência através de um interesse comum nos propósitos da organização conduz a relações de confiança e respeito.
5.5	Gerência do Homem Organizacional O desempenho adequado da organização se torna possível equilibrando a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em um nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas.
1.1	Gerência Empobrecida O uso do menor esforço possível na realização do trabalho é o bastante para manter a participação organizacional.
9.1	Autoridade / Obediência A eficiência das atividades resulta nas medidas relacionadas com as condições de trabalho no sentido de que os elementos humanos interfiram o mínimo possível.

Fonte: Blake e Mouton (1995)

3.4 Teorias situacionais ou contingenciais da liderança

A liderança situacional possui foco em situações diferentes, é a evolução da teoria de estilos, pois busca se moldar em diferentes cenários, deseja identificar e definir qual estilo se adapta a situação. Tem como princípio produzir um diferencial conceitual buscando reforçar as variáveis situacionais chaves, é uma maneira de conseguir maiores resultados e causar maior motivação nos empregados no ambiente de trabalho.

Essa teoria utilizando como dados básicos a percepção e análise dos administradores realizadas no ambiente que administram. A Teoria da Liderança Situacional é como uma ferramenta gerencial que ao ser adotada pode influenciar na eficácia organizacional.

3.5 Teoria da Liderança Transformacional

Segundo a literatura, o estilo de liderança transformacional aparece pela primeira vez nos estudos de Burns (1978). Segundo o autor, liderar é um fenômeno dual, de seguir o líder e se alinhar. A teoria parte da perspectiva de aproximar o líder dos liderados, baseando-se em um aspecto mais amplo, onde acontece a contemplação do desenvolvimento da equipe, a comunicação que leva a inspiração, expectativa no desempenho e valorização das atividades executadas.

Bass (1990) destaca que o caráter de liderança transformacional está baseado em motivar os liderados, permitir que os mesmos além de executar tarefas, as entendam com uma visão de importância e valor para a organização, isso faz com que a equipe trabalhe conforme os objetivos aos três componentes piramidais: organização, líder e liderados.

A liderança transformacional é o estilo de liderar baseado na capacidade que os líderes têm de influenciar os liderados e dessa forma transformar a organização em sua visão. Com isso, os

liderados são motivados a transcenderem os seus interesses pessoais em prol da organização (GOMES *et al*, 2006).

4 LIDERANÇA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

Oliveira (2010) destaca que a liderança continua sendo um dos mais frequentes temas tratados na gestão das empresas. No momento da pandemia originada pela Covid-19, a liderança obteve ainda mais espaço nas discussões, pois “o local de trabalho hoje não é mais o mesmo, nem as relações entre colaboradores. Nem mesmo a própria noção de trabalho, com o ‘novo normal’ de horários flexíveis e hierarquias fluídas [...]” (LOTTENBERG, 2021, s.p.).

Desse modo, percebendo as discussões acerca das demandas causadas pela pandemia no campo da liderança, torna-se de grande importância entendê-la em seus aspectos conceituais. De acordo com vários estudiosos, a liderança se relaciona com o fato de influenciar pessoas de forma intencional para que alcancem determinado objetivo, (OLIVEIRA, 2010, GIL; VERGARA, 2016, CHIAVENATO, 2016, 2018, 2020, BERGUE, 2019, MELO, 2020, MAXIMIANO; VARANDAS, 2021).

Considerando o exposto, nota-se que liderar está relacionado com a capacidade de conduzir, inspirar, orientar, motivar e influenciar o comportamento de terceiros. Porém, durante esse trajeto de conduzir uma equipe o líder possui um perfil de características próprias indicando um ou mais estilo de liderança. É preciso destacar que o estilo de liderança se refere ao que o líder executa, como age dentro do papel de liderar. Ele adotada o que mais condiz com seus princípios quando se trata da forma que os indivíduos se comportam, da maneira que administra e conduz os seus liderados (CHIAVENATO, 2014).

Com a chegada da Covid-19, o mundo teve a sua realidade transformada, com a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) comunicando que estávamos em uma pandemia. A pandemia de Covid-19 foi concebida pela própria OMS como “a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, 5 surtos que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa” (SCHUELER, 2020, s/p). Essa situação se agravou cada vez mais, e no início de junho de 2020, no Brasil havia mais de 35 mil mortes em decorrência da Covid-19, até a data de 28 de julho de 2021, a pandemia da Covid-19 já contava com 553.272 brasileiros mortos, com isso, sendo apontada como a maior crise já enfrentada pelo país (G1, 2021).

Nessa conjuntura, a pandemia trouxe situações complicadas no que se refere a liderança, exigindo que os líderes se reposicionassem e repensassem sobre a importância de uma liderança legítima, listando as dificuldades que surgiram pela crise. “Nesse contexto de crise, as discussões referentes ao papel e posicionamento dos líderes, nas instituições e empresas, ganham destaque” (MELO, 2020, p.1), singularmente pelo fato de nenhum indivíduo, líder ou não, se encontrava capacitado para atuar em uma crise pandêmica, que até então não havia sido vivenciada.



A liderança precisou se restabelecer, fortalecer/ampliar competências transversais, devido ao surgimento de novos desafios, como liderar remotamente (home-office), o que culminou em uma nova maneira dos líderes exercerem a gestão de pessoas e o processo de decisão. Silva e Macedo (2021, p.10) afirmam: “A pandemia trouxe transformações importantes, alterando rotinas de trabalho e comportamento corporativo, impondo uma revisão das necessidades concretas de manutenção de processos e estruturas [...]”. Em relação às capacidades, “Quanto às competências transversais, estas compreendem uma série de “atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa e estão relacionadas com a inteligência emocional, com as habilidades mentais de cada ser humano e determinam a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal” (MOURA; ZOTES, 2015, p. 255). Com o tempo, abrangem conhecimento, técnicas, aptidões e comportamentos que são indispensáveis a um líder, para que o mesmo consiga realizar suas funções, solucionando problemas e desafios com um certo nível de qualidade e de forma eficaz, independente e adaptável.

Este entendimento adquire ainda mais significado, no momento da pandemia, marcado pelo gerenciamento à distância e pela rotatividade de horários, que exigiu dos líderes um desempenho proativo em relação à motivação e comprometimento com os servidores que lideram, os quais, se encontraram diante de uma nova rotina de serviço, de sentimentos e incertezas. Algumas das habilidades relacionadas à liderança, são: adaptação à mudança, relacionamento interpessoal, autoconfiança, motivação, empatia, capacidade de resolução de conflitos/problemas, originalidade e aprendizado contínuo.

A motivação e a liderança inspiradora são essenciais, é preciso ressaltar que quando bem aplicadas, as estratégias para melhorar a evolução da equipe, não beneficia somente a instituição com o aumento da produtividade, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores tende a melhorar, evitando doenças mentais e outros tipos de problemas psicossomáticos (PEREIRA; PESSOA, 2014).

O desenvolvimento de pessoas passa a ser o foco de um líder contemporâneo, essa precisa estimular seus subordinados a serem criativos, participando do processo de decisão, sendo motivados a obterem maior desempenho. Levando em consideração o ambiente empresarial com alta competitividade, é papel do líder organizar um ambiente interno com a habilidade de proporcionar o comprometimento dos liderados, e também um alto nível de desempenho. Dessa forma, o líder deve operar em uma conjuntura que permita atingir o maior nível possível de eficiência, onde os indivíduos são resilientes e flexíveis para encarar as mudanças e exigências do mercado (BERGAMINI, 2008).

Uma organização que apresenta eficiência é a que atinge os principais objetivos de desempenho, e ao mesmo tempo desenvolve a capacidade de conservar um padrão alto de qualidade de vida para os seus subordinados. Sendo assim, cabe ao líder a função de se importar com o desenvolvimento e aprendizagem dos seus liderados, buscando um clima organizacional bom e a satisfação no ambiente de trabalho que aumente a produtividade e o desempenho (BIRCH, 2002).

A liderança durante a pandemia teve que dominar não somente as questões operacionais, técnicas, práticas e cognitivas, foi preciso também, exercer um olhar humanitário, pois a

pandemia ainda tem gerado emoções e sentimentos controversos, que devem ser considerados pelos líderes (SILVA; MACEDO, 2021). Dessa forma, é fundamental que a liderança adote atitudes que culminem em um rápido aprimoramento, pois espera que os líderes sejam capazes de se adaptar às mudanças já geradas, como também as mudanças que certamente ainda vão acontecer em decorrência das consequências da Covid-19.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de uma pesquisa pode ser definido como o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 83).

Para a resolução do problema de pesquisa utilizou-se quanto aos fins, uma pesquisa descritiva com abordagem predominantemente quantitativa, e que tem a estatística descritiva como principal método de análise de dados. Segundo Vergara (2016, p. 42), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno.

A pesquisa de campo foi realizada para obter informações sobre a perspectiva dos funcionários com relação aos seus líderes. De acordo com Prodanov (2013. P. 69), a natureza quantitativa “considera que tudo pode ser classificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. A pesquisa partiu do seguinte problema: qual a perspectiva dos funcionários em relação a forma de liderar de seus líderes, em tempos de Covid-19?

O público-alvo da pesquisa foi qualquer pessoa que possuem um líder em seu trabalho. Participaram da pesquisa 80 pessoas da cidade de Paranavaí, no Paraná. Os participantes foram questionados sobre a percepção deles com relação ao papel que os líderes tiveram nesse momento de crise, como foram tratados, se consideram que as estratégias que os líderes utilizaram foram adequadas, como foram as mensagens/comunicações dos líderes nesse momento, se mais pessimistas mais otimistas, foram preocupados com os níveis de ansiedade, angustias, com os impactos emocionais que tiveram ou poderiam ter.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário digital enviado à população alvo pelas redes sociais. Sobre a definição de questionário:

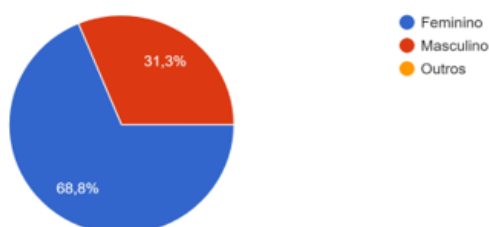
O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras, é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. (VERGARA, 2016, p.52)

O questionário foi elaborado de forma estruturada, com questões objetivas, com exceção da última questão que foi aberta, com a seguinte pergunta: “O que é liderança para você? A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e análise do conteúdo da última questão.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

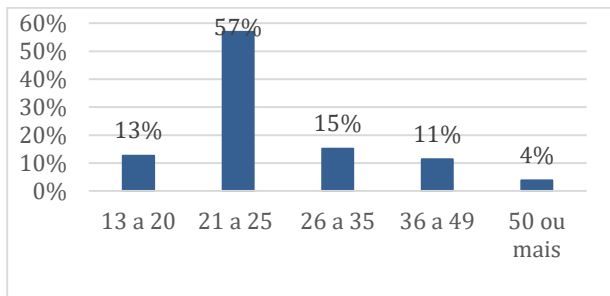
Os resultados referentes ao perfil dos respondentes podem ser observados nos Gráficos 1 e 2. A amostra é composta na sua maioria por mulheres jovens, de 21 a 25 anos de idade, correspondendo a 57% dos respondentes.

Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Gráfico 2 - Idade



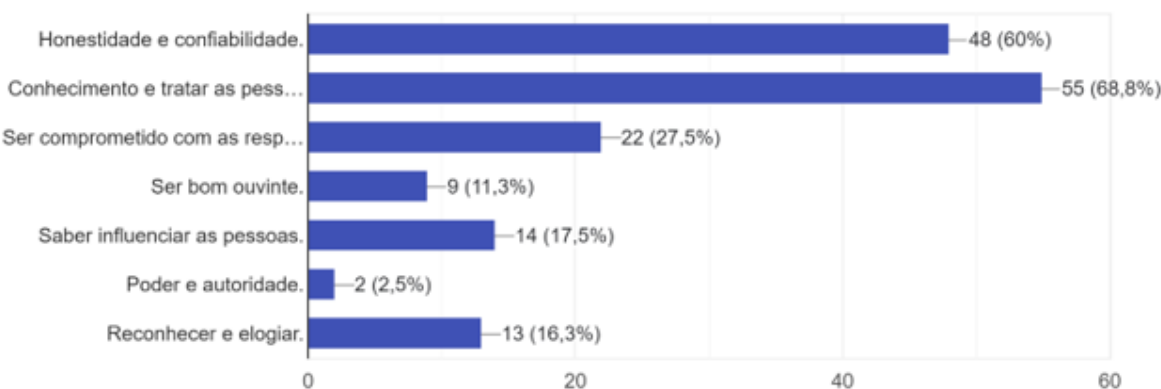
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

No Gráfico 3, entre as características citadas como as consideradas mais importantes em um líder, o conhecimento e tratar as pessoas com respeito foi a mais escolhida, por 68,8% dos respondentes. Em seguida, esteve honestidade e confiabilidade com 60%. A característica menos escolhida foi poder e autoridade, com 2,5% dos respondentes considerando-a como a mais importante em um líder. Esses dados corroboram com pesquisa realizada por Sousa (2021) que aponta a comunicação, privilegiar a confiança mútua e demonstrar uma verdadeira proximidade com os colaboradores como características de um líder eficaz numa situação de crise. Birch (2000) ressaltou a necessidade de o líder ter conhecimento das técnicas para liderar, ajudar no desenvolvimento e aprendizagem dos seus liderados, tendo o foco em um clima organizacional agradável e onde haja satisfação, para que dessa forma aumente a produtividade e o desempenho das atividades. Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança acontece quando alguém procura influenciar o comportamento dos membros da equipe, qualquer que



seja a finalidade. Pode ser feito visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, podendo ser coerentes ou não com os objetivos da organização.

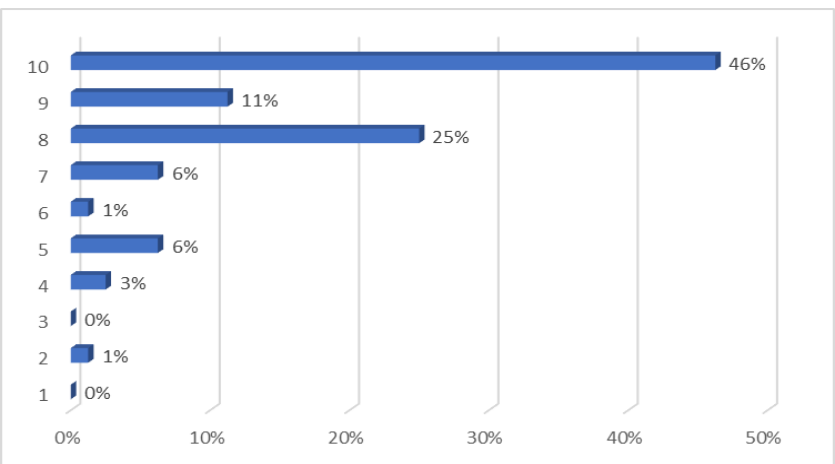
Gráfico 3 – Quais das características a seguir você considera mais importantes em um líder? (marque até duas opções)



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Em relação a importância que o líder tem no desempenho das atividades dos liderados (Gráfico 4), 46% dos entrevistados consideram extremamente importante, e apenas 1% não considera tão importante. A média de resposta foi 8,6, em uma escala de 1 a 10, o que representa um auto grau de importância. Segundo Hunter (2000) liderança influencia na habilidade dos indivíduos, possui um papel essencial nas relações humanas, no desempenho e empenho de cada membro da equipe. Os liderados necessitam de um líder que contribua para sua motivação e incentivo para que exerçam com destreza suas funções.

Gráfico 4 – Em uma escala de 1 a 10, qual a importância do líder para o desempenho de suas atividades?

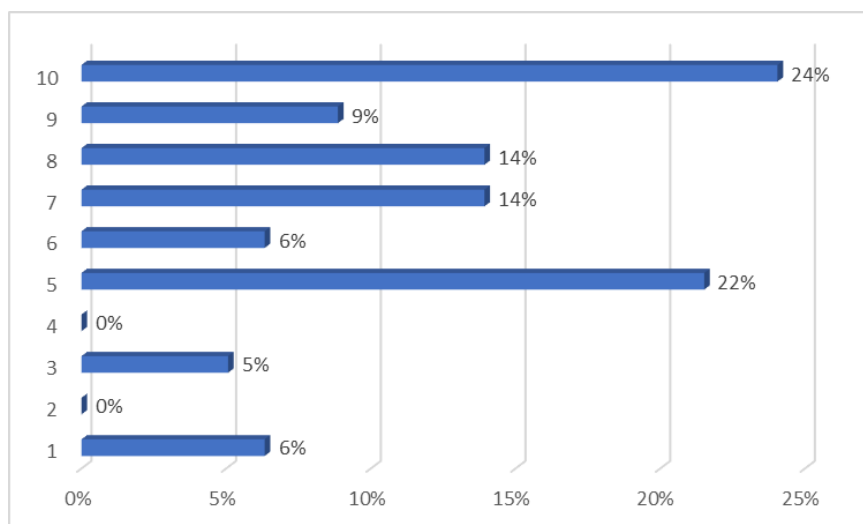


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando questionados sobre qual tem sido a preocupação do líder com sua saúde física e mental em tempos de pandemia de Covid-19, pode-se observar, no Gráfico 5, que 33% dos respondentes avaliaram com nota baixa, de 1 a 5, o nível de preocupação. Em contrapartida, 24% consideram que o seu líder esteve extremamente preocupado. A média geral, na escala de 1 a 10, foi de 7 pontos, o que pode ser considerado um grau satisfatório. Com base em Silva e Macedo (2021), mais do que nunca, durante a pandemia foi preciso que o líder dominasse não somente as questões técnicas, mas também, exercer um olhar humanitário voltado a saúde dos membros da equipe, pois a pandemia gerou emoções e sentimentos controversos que resultaram em complicações na saúde dos liderados, e tais complicações que devem ser consideradas pelos líderes.

Com a pandemia do Covid-19 situações complicadas referente a liderança surgiram, exigindo dos líderes um reposicionamento sobre a forma de liderar legítima, levando em consideração e destacando as dificuldades que surgiram com a pandemia. Segundo Melo (2020) no contexto de crise do Covid-19, as discussões sobre o papel e posicionamento dos líderes nas organizações ganharam destaque, por conta de nenhum líder ou não líder estar capacitado para atuar durante uma crise pandêmica, que nunca havia sido vivenciada

Gráfico 5 - Em uma escala de 1 a 10, qual tem sido a preocupação do líder com sua saúde física e mental em tempos de Covid-19?



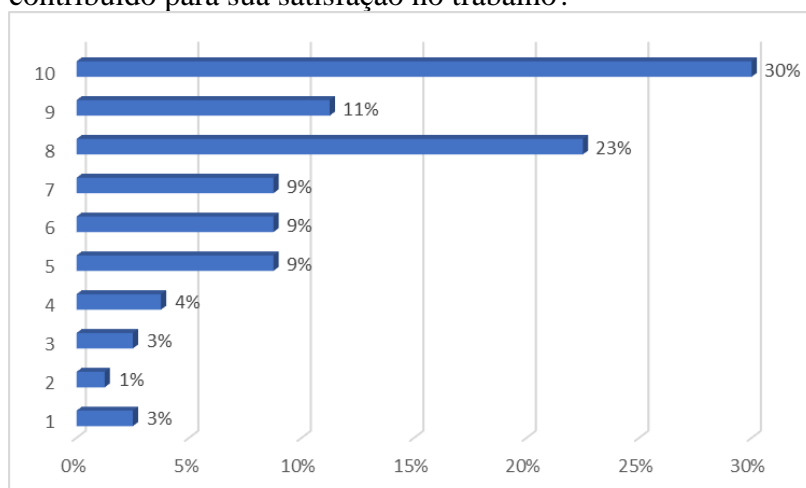
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O Gráfico 6 demonstra resultados sobre a contribuição na satisfação dos liderados em relação a forma que os líderes executam a liderança. Cerca de 30% dos respondentes indicaram que seus líderes têm contribuído bastante, 9% afirmam que só contribuem um pouco e 3% afirma

que não houve boas contribuições. A média na escala de 1 a 10 foi de 7,7 o que na perspectiva dos respondentes tem sido uma boa contribuição. A literatura tem destacado a necessidade de que o líder permita que os membros da equipe além de execução das tarefas, analisem com uma visão de importância e valor para a organização, essa visão proporciona que a equipe desenvolva os trabalhos conforme os objetivos e gera também a satisfação em cada membro.

De acordo com Birch (2002), nas organizações onde apresenta a eficiência, são as que atingem os principais objetivos de desempenho. Contudo, o autor ressalta que, ao mesmo tempo, elas desenvolvem a capacidade de conservar um padrão alto de qualidade de vida dos subordinados, cooperando com a satisfação dos mesmos. Com isso, é preciso que o líder desempenhe a função de se importar com o desenvolvimento e aprendizagem dos seus liderados, visando sempre um clima organizacional harmônico e satisfação no ambiente de trabalho, auxiliando dessa forma no aumento, na produtividade e no desempenho.

Gráfico 6 - Em uma escala de 1 a 10, quanto você considera que a forma de liderança tem contribuído para sua satisfação no trabalho?

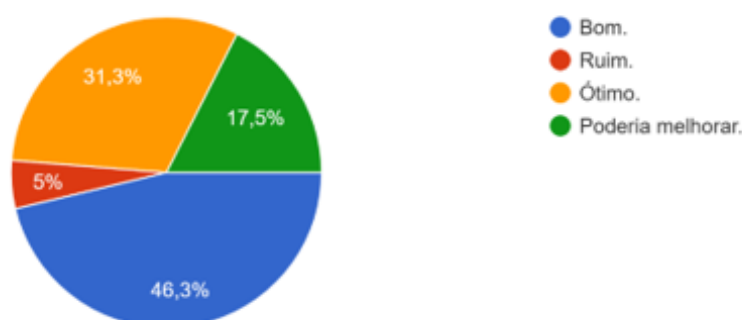


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O Gráfico 7 apresenta a classificação do relacionamento entre líder e liderado, no qual 46,3% dos entrevistados afirmam ter um bom relacionamento com seu líder e 31% assinalam que o relacionamento é ótimo. Em contrapartida, 17,5% afirmam que o relacionamento poderia melhorar e 5% classificaram o relacionamento como ruim. De acordo com Melo (2020), a liderança deve ser restabelecida em tempos de Covid-19, sendo necessário ampliar competências transversais por conta do surgimento de novos desafios, fazendo com que os líderes exercessem de uma nova maneira os processos de gestão de pessoas e de decisão.

Com isso, percebe-se as discussões acerca das demandas ocasionadas pela pandemia do Covid-19 no campo da liderança, tornando de grande importância compreendê-la em seus conceitos. De acordo com vários estudiosos, a liderança se relaciona com o fato de influenciar pessoas de forma intencional para que alcancem determinado objetivo e de prezar por relacionamento harmonioso entre líder e liderados.

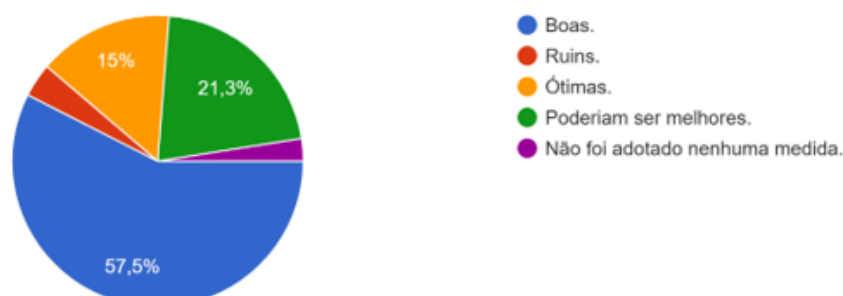
Gráfico 7 – Como você classifica o seu relacionamento com o seu líder durante a pandemia do Covid-19?



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com Silva e Macedo (2021), a pandemia ocasionou transformações que acabaram alterando a rotina de trabalho e comportamento da equipe, isso impôs uma revisão da parte do líder em relação às necessidades dos liderados para que buscasse formas de amenizar esse impacto, visando manter desempenho e satisfação. Ao serem questionados sobre as medidas adotadas pelo seu líder para reduzir o impacto da pandemia de Covid-19 no seu trabalho (Gráfico 8), 15% afirmaram que os líderes adotaram ótimas medidas, 57,5% afirmaram que os líderes tiveram boas medidas e 21,3% afirmaram que poderiam ter adotado melhores medidas. O restante, cerca de 6% dos respondentes, consideraram as medidas ruins ou alegaram que nenhuma medida foi adotada.

Gráfico 8 – Como você classifica as medidas adotadas pelo seu líder para reduzir o impacto da pandemia do Covid-19 no seu trabalho?



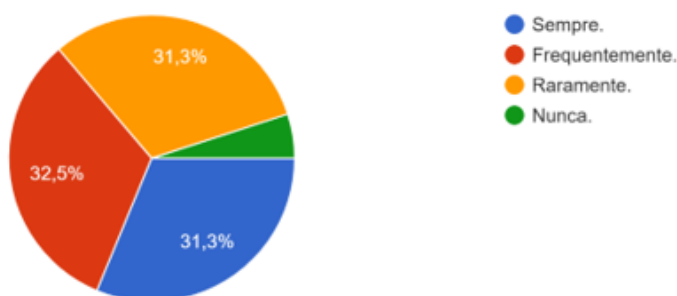
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A literatura demonstrou que no momento de pandemia, que ficou marcado pelo gerenciamento à distância e pela rotatividade de horários, exigiu dos líderes um desempenho proativo em

relação a motivação e comprometimento com os liderados, que se viram diante de uma nova rotina de serviço, de sentimentos e incertezas. Algumas das habilidades relacionadas a liderança, são: adaptação à mudança, relacionamento interpessoal, autoconfiança, motivação, empatia, capacidade de resolução de conflitos/problemas, originalidade e aprendizado contínuo. Os resultados da pesquisa demonstraram que 31,3% dos respondentes consideram que seus líderes sempre oferecem condições para que eles se sintam motivados no trabalho, 32,5% dizem que frequentemente e 31,3% assinalaram que raramente seus líderes oferecem condições para estarem motivados.

Para Pereira (2014), a motivação dentro da forma utilizada para liderar são essenciais, pois quando bem aplicadas, as estratégias para melhorar a evolução da equipe, não traz somente benefícios para a organização, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores melhora, isso ajuda a evitar doenças mentais e outros problemas psicológicos.

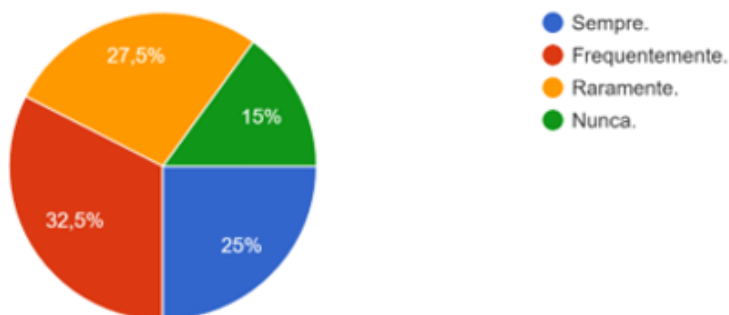
Gráfico 9 – Você sente que seu líder te oferece condições para você estar motivado no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Diferentes estudos alegam que o desenvolvimento das pessoas deve ser um dos focos de um líder, que precisa estimular os funcionários a serem criativos, participando do processo de decisão, sendo motivados a obterem maior desempenho. Nesta pesquisa, conforme Gráfico 10, 25% dos participantes alegaram sempre participar das decisões da empresa que impactam diretamente o seu trabalho, 27,5% disseram que raramente participam e 15% nunca participam. Portanto, de acordo com as respostas, a maioria participa diretamente nas decisões que os afeta. Na Teoria dos Estilos de Liderança, segundo White e Lippitt (1960), é preciso que o líder promova a democracia com os liderados, onde as diretrizes são debatidas por todos e as opiniões são levadas em consideração, para que as metas e satisfação sejam atendidas. Essa questão tem muito a haver com a Teoria dos Estilos de Liderança um dos três estilos criados por White e Lippitt (1960), é o estilo democrático, no qual a democracia é a sua base, em que as normas são discutidas e decididas por todos os liderados e cabe ao líder estimular e assistir os debates. Sendo assim, os próprios liderados decidem as técnicas que utilizarão para executar as tarefas, mas também solicitarão conselhos do líder. O líder será objetivo e limitado aos fatos em relação aos elogios e críticas.

Gráfico 10 – Você participa nas decisões da empresa que impactam diretamente o seu trabalho?

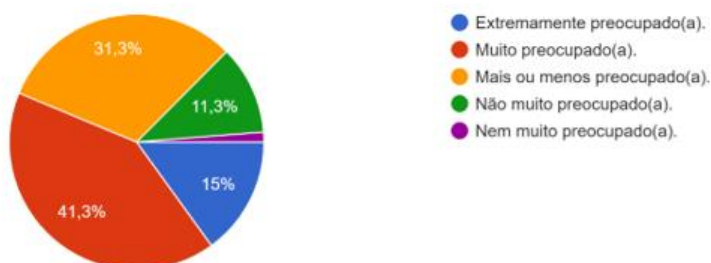


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O Gráfico 11 apresenta o nível de preocupação do líder com o impacto da pandemia com todos os membros da equipe, 15% afirmaram que o líder foi extremamente preocupado, 41,3% dos liderados afirmam que se demonstrou muito preocupado e 11,3% disseram que não houve muita preocupação do líder no momento de pandemia. Segundo Macedo (2021) nos tempos da pandemia os líderes precisaram dominar não apenas as questões operacionais, técnicas, práticas e cognitivas, foi necessário, além disso, desenvolverem mais um olhar humanitário, porque a pandemia do Covid-19, gerava emoções e sentimentos controversos, que necessitam ser levados em consideração pelos líderes.

De acordo com Pereira (2014), a motivação e a liderança inspiradora são indispensáveis, é necessário afirmar que quando bem aplicadas, as estratégias desenvolvidas para melhorar a evolução da equipe, não trará benefícios somente a instituição com aumento de produtividade, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores tende a melhorar, evitando assim, as doenças mentais e outros tipos de problemas psicossomáticos.

Gráfico 11 – Qual foi o nível de preocupação do líder com o impacto da pandemia do Covid-19 em você e nos demais colegas de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A última questão foi aberta, os entrevistados responderam o que significa liderança para eles. Nas respostas obtidas os liderados disseram que liderança é saber conduzir, ter conhecimento técnico, motivar, inspirar, tomar decisões positivas levando em consideração também o



interesse de todos. Acreditar que cada membro da equipe é capaz de desenvolver as atividades designadas e administrar a organização de forma honesta. Descreveram que o líder deve ter ética, carisma, empatia, inteligência, agilidade na resolução de problemas, ser responsável, organizado e estratégico.

De acordo com as respostas dos liderados, o líder também deve ouvir as opiniões dos membros das equipes, respeita-los, reconhecer seus esforços e valoriza-los, cobra-los de forma justa sem intimidar, dar aos mesmos a oportunidade de aprendizados para dessa forma alcançarem cada vez mais os objetivos e metas, conduzir a equipe sempre com harmonia e discernimento, ser cordial, ter comprometimento e com isso realizar um trabalho que faça a diferença, visando sempre a melhoria para os membros da equipe e para a organização.

A maneira de liderar está relacionado com a capacidade que o líder possui de conduzir, orientar, motivar e influenciar o comportamento dos liderados. É necessário ressaltar que o estilo de liderança se refere a forma que o líder executa, como ele age dentro do papel de liderar, adotando o que é predominante em seus princípios quando se trata da maneira que os indivíduos se comportam, como administra e conduz os seus liderados.

Essa descrição de liderança que os entrevistados deram, se aproxima da Teoria dos Estilos de Liderança, em especial no estilo democrático, pois nessa forma de liderar a democracia é a base, na qual o líder busca ser um membro a mais, sendo objetivo e limitando-se aos fatos nos elogios e nas críticas. As diretrizes são debatidas por todos e o líder estimula e assiste os debates. São os liderados que decidem as técnicas que utilizarão para executar as tarefas, determinam a divisão de tarefas e escolhem seus parceiros de trabalho, mas também solicitarão conselhos do líder. Dessa forma, os funcionários também participam das decisões da organização.

As descrições também compactuam com o estilo de liderança que foi criado por Burns (1978), a Teoria da Liderança Transformacional, essa teoria parte da análise de aproximar o líder dos liderados, tendo como base um aspecto com amplitude, onde ocorre a contemplação do 5 desenvolvimento da equipe, a comunicação que leva a inspiração, expectativa no desempenho e valorização das atividades executadas.

Conforme a revisão da literatura, nesse estilo transformacional de liderança a base é motivar os liderados, permitindo que os mesmos além de executar tarefas, as compreendam com uma visão de importância e valor para a organização, fazendo com que a equipe trabalhe conforme os objetivos a serem alcançados. De acordo Gomes, Cunha e Rego (2006), por meio da liderança transformacional nasce o estilo de liderar baseado na capacidade dos líderes de influenciar os liderados e com isso transformar a organização em sua visão, assim, os liderados serão motivados a transcenderem os seus interesses pessoais a favor também da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender a perspectiva dos funcionários em relação a forma de liderar de seus líderes, em tempos de Covid-19. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva com uma abordagem predominantemente quantitativa e tendo a estatística descritiva



como método principal de análise de dados. Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário e aplicado em uma amostra de 80 liderados da cidade de Paranavaí no Paraná.

Por meio dos resultados da pesquisa foi constatado que a maneira de liderar desenvolvida pelos líderes tem sido maioritariamente satisfatória na perspectiva dos liderados. Ainda que 33% tenham atribuído nota baixa, para a maioria dos respondentes seus líderes demonstraram-se preocupados com a saúde física e mental dos liderados durante a pandemia de Covid-19. Apesar de não ser maioria, se considera importante um olhar para esses 33% que perceberam uma lacuna na atenção dos líderes para um dos fatores que tem sido bastante destacado na literatura, por ser negligenciado em muitos casos, que é a sobrecarga e sofrimento mental durante a pandemia de Covid-19, sobretudo, no caso das mulheres, principal perfil dos participantes desta pesquisa.

Os resultados demonstraram também que a maioria dos respondentes tiveram um bom relacionamento com o líder durante a pandemia e consideraram boas as medidas adotadas pelos líderes para reduzir o impacto da pandemia do Covid-19. Uma boa parte dos liderados afirmaram que sempre ocorreram situações que trouxeram motivação no seu trabalho e também informaram que os líderes se demonstraram muito preocupados com os impactos que a pandemia do Covid-19 na vida de todos da equipe.

Dentre as teorias relacionadas a liderança citadas neste artigo, foi possível compreender que as teorias de liderança englobam estudos sobre as características dos líderes, o impacto de diferentes variáveis no processo de liderança, os estilos de liderança, e suas diferentes formas de influenciar a equipe. As teorias que mais se aproximou à percepção dos participantes sobre o que é liderança para eles foram a Teoria dos Estilos de Liderança que destaca a liderança democrática e a Teoria Transformacional. No entanto, em relação aos estilos de liderança e suas características, percebeu-se, a partir deste estudo, que não há propriamente dito um estilo de liderança certo ou errado, mas aquele se mostra mais adequado para cada ocasião. Nesse sentido, a Teoria Situacional se adequa bastante ao momento atual caracterizado pelas mudanças, incertezas e instabilidades. Com o propósito de compreender o cenário da pandemia do Covid-19 e a liderança nesse período, constatou-se que a liderança sofreu impactos por conta da pandemia, sendo assim requerido aos líderes agir com mais empatia e se preocupar mais com a saúde mental e física dos membros da equipe. Ademais, este estudo demonstra também a necessidade dos líderes serem conscientes do cenário de imprevisibilidade cada vez maior trazido pela globalização, tornando necessário cada vez uma preocupação constante com a saúde e satisfação dos liderados.

As principais contribuições dessa pesquisa estão na construção de conhecimento de uma realidade compartilhada por tantos outros liderados dentro das organizações que trabalham e na junção de dois temas que são altamente relevantes para as organizações em vista do ocorrido nos últimos anos, que é a temática de liderança e o seu desenvolvimento em tempos de Covid-19. Porém, sendo este também uma das limitações desta pesquisa, o número pequeno de artigos que unem os dois temas. Recomenda-se o aprofundamento dessa temática por meio do desenvolvimento de mais estudos nessa linha de pesquisa, com questionário e entrevistas envolvendo os liderados das organizações.



Portanto, o presente artigo proporcionou uma visão mais ampla sobre o tema de liderança. Com isso, pode contribuir para uma perspectiva de que a liderança eficaz envolve diferentes variáveis, nos quais os campos de aprofundamento são amplos, configurando um tema de modo geral extremamente rico, tanto pela quantia de estudos já realizados, quanto pela diversidade de abordagens existentes.

6 REFERÊNCIAS

- BASS, M. B.; WALDMAN, A. D.; AVOLIO, J. B. **Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. Organizational Behaviour – Reading and Exercises**. Keith Davisraw – Hill International Editions, 1990.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2 ed. 2008.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BIRCH, P. **Liderança: alcance o seu potencial absoluto já!** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- _____. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2018.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DAY, D. V.; THORNTON, A. M. A. 2017. Desenvolvimento de liderança. Em: a natureza de liderança. Sage publications, (pp.354-380).
- G1. **Brasil tem 1.366 mortes por Covid-19 em 24 horas e total de óbitos passa de 553 mil**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/07/28/brasil-tem-1366-mortes-por-covid-19-em-24-horas-e-total-de-obitos-passa-de-553-mil.ghtml> Acesso em: 30 jul. 2021.
- GOMES, J. F.S.; PINA; CUNHA, M.; REGO, A. **Comportamento Organizacional e Gestão – 21 temas e debates para o século XXI**. Editora RH. 2006
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIPPITT, Ronald. WHITE, Ralph k. **Autocracy and democracy: na experimental inquiry.** Nova York: Harper & Row, 1960.

LOTTENBERG, Claudio. **O maior desafio da liderança em tempos de pandemia.** 2021. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/coluna/claudio-lottenberg/o-maior-desafio-da-lideranca-em-tempos-de-pandemia/> Acesso em: 25 maio 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. [3. Reimpr.]. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MELO, Grace Aparecida de Oliveira. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19, **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**, novembro de 2020.

MOURA; Denise; ZOTES, Luís Perez. Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Revista Sistemas & Gestão**, Niterói, RJ, ano 10, n.10, n.4, pp 254-269, 2015.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo; Saraiva, 2010.

PEREIRA, L. Z.; PESSOA, J. K. D. Satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito do setor público. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 1, jan./jun. p. 07-28. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed.3, v.15, pp.05-17, março de 2021.

SCHUELER, Paulo. **O que é uma pandemia.** 2021. Disponível em: Acesso em: 30 jul. 2021.

SOUSA, Sara Sofia Gonçalves de. **O impacto da liderança da Gestão de Recursos Humanos na sobrevivência e desempenho organizacional em contexto de pandemia.** 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) Universidade do Minho, Portugal, 2021.

VARANDAS, Mariana dos Santos. Liderança Transformacional e o Engajamento de pessoas em tempos de distanciamento social. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 6, ed.6, v.8, pp. 137- 146, junho de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV executivo**, v.6, n.1, p. 61-65, 2007.



Campus Paranavaí

05, 06 e 07 de Dezembro de 2022.



VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARKETING DIGITAL APLICADO EM UMA EMPRESA DE AROMAS DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ DURANTE A PANDEMIA

Camila Candido Palmiere

Marluz Aparecida Tavares da Conceição

RESUMO

Após o primeiro caso de coronavírus (Covid-19) registrado no Brasil em fevereiro de 2020, o mundo dos negócios sofreu um turbilhão de mudanças. Isso porque as restrições impostas pela pandemia, iniciaram uma crise econômica, a qual afetou todos os setores do mercado. Negócios precisaram se reinventar diante deste cenário, buscando formas e instrumentos para superação desse momento incerto. Sendo assim, muitas empresas foram afetadas, como consequência, empresas que ainda não utilizavam as redes sociais para a comercialização de seus produtos, foram forçados a se adequar a essas mudanças. Por isso, esse artigo aborda o seguinte questionamento: Qual a importância do Marketing Digital quando aplicado a uma empresa de aromas? Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar o impacto do Marketing Digital aplicado em uma loja de aromas durante a pandemia. O trabalho tem como metodologia a pesquisa de natureza qualitativa. A coleta de dados foi feita por meio de entrevista gravada a partir de um roteiro com questões abertas e observação. Evidencia-se que devido a pandemia o crescimento do marketing digital foi significativo, pois as redes sociais se tornaram uma ferramenta fundamental para que a empresa estudada aumentasse o número de clientes e atingisse os potenciais. Destaca-se nesta pesquisa, o papel fundamental do marketing digital para as empresas como estratégia de visibilidade e sustentação.

Palavras-chave: Marketing Digital. Pandemia. Estratégia. Sustentação.

1 INTRODUÇÃO

Após o primeiro caso de coronavírus (Covid-19) registrado no Brasil, em fevereiro de 2020, o mundo dos negócios sofreu um turbilhão de mudanças, uma vez que as restrições impostas pela pandemia iniciaram uma crise econômica, a qual afetou todos os setores do mercado. Negócios precisaram se reinventar diante deste cenário, buscando formas e instrumentos para superação desse momento incerto (MAIA, 2022).

Para Nascimento (2020), a crise sanitária trouxe uma nova realidade para o mundo, e o modelo comercial foi obrigado a mudar a forma de relacionamento com os clientes, sendo mais



personalizado e com total atenção. Entre adoção de *home office*, comércio eletrônico, *delivery* e outras formas de manter as vendas e serviços, muitas empresas precisaram correr para se adaptar ao novo cenário. Tentativas de retardar a propagação da Covid-19 levaram muitos governos estaduais e municipais a determinarem o fechamento de serviços não essenciais.

Sendo assim, muitas empresas foram afetadas, como consequência, empresas que ainda não utilizavam as redes sociais para a comercialização de seus produtos, foram forçados a se adequar a essas mudanças. Por isso, esse artigo aborda o seguinte questionamento: Qual a importância do Marketing Digital quando aplicado a uma empresa de aromas?

A partir deste questionamento, surge então, a primordial justificativa de tal estudo, sendo ela a primícia de que, apesar de todo cenário de catástrofe, a pandemia trouxe uma transformação digital acelerada. Nesse contexto, aquelas organizações que não se posicionaram no mercado digital, eventualmente, tiveram maior dificuldade de se manter no mercado, uma vez que, conforme o Chinaglia (2020), uma pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva em junho de 2020, identificou-se que o e-commerce no Brasil aumentou 32,6%. Esse aumento comprova a necessidade e importância de tal posicionamento no mercado digital no período de pandemia.

A partir dos fatos mencionados, o objetivo geral deste estudo é analisar o impacto do Marketing Digital aplicado em uma loja de aromas durante a pandemia. Tendo como objetivos específicos: discorrer sobre o Marketing Tradicional e o Digital, verificar o crescimento da empresa de aromas e analisar as ferramentas de Marketing Digital adotadas pela mesma.

Sob essa perspectiva, a metodologia deste trabalho utilizada é a pesquisa qualitativa por meio de entrevista gravada a partir de um roteiro com cinco questões abertas e observação.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 O marketing em seu contexto geral

A princípio a palavra “marketing” tem origem do latim “*mercare*”. Sua tradução original seria o ato de comercializar os produtos no período do Império Romano, 27 a.C. a 476 d.C.. Atualmente, com o avanço e aumento do sistema capitalista, consequentemente surgiu a competição de mercado, houve a necessidade de as empresas se posicionarem no mercado, tal posicionamento acionou o “marketing” como forma de criar estratégias para se valorizar e satisfazer o consumidor. Além do mais, de acordo com Cobra (2009), o conceito do marketing foi idealizado justamente no país em que mais instaurou o capitalismo no mundo, os Estados Unidos, por volta da década de 1940.

Esse conceito começou a ser discutido no Brasil a partir de 1950 até hoje tem se falado, pesquisado e estudado as estratégias de marketing para aumento da rentabilidade e crescimento de empresas do país. Tal processo iniciou quando, como cita Cobra (2009, p. 17): “[...] a pioneira Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em 1954, introduziu o conceito de marketing, para “*mercadologia*”. Percebe-se então que, inspirado pelas estratégias e estudos realizados nos Estados Unidos, universidades brasileiras também passaram a aplicar o marketing em suas pesquisas.

Após esse processo, já na contemporaneidade no século XXI, o marketing se instaurou no Brasil e no mundo, sendo ponto estratégico para o desenvolvimento de empresas, as quais podem ser desde pequenas até grandes organizações. Ele está por toda parte, seja de maneira formal ou informal, tornou-se habilidade para todos, “[...] um bom marketing, no sentido de abrangente e cumpridor do seu papel, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação” (KOTLER; KELLER, 2013, p. 1). Logo, para os autores, caso essas estratégias sejam constantemente pensadas, atualizadas e reformuladas a cada mudança de cenário, o marketing pode proporcionar bons resultados à empresa.

O bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É, ao mesmo tempo, uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI (KOTLER; KELLER, 2013, p. 2).

Tal apontamento confirma a importância da evolução das estratégias de marketing que são criadas, visto que estratégias do século passado já não podem mais se encaixar na realidade atual.

Nesse contexto, sabe-se que a informação chega muito facilmente a casa de todos. Tão logo, evidentemente, qualquer dúvida pode ser sanada em uma simples pesquisa no *Google*. Nesse viés, entende-se que o surgimento da *internet* contribuiu ainda mais para o aumento da competitividade no mercado, uma vez que ela potencializa a globalização e permite que a informação de mercado chegue à consumidores do mundo todo.

Desse modo, acerca do aumento da informação, Adolpho (2011, p. 47) questiona se “há informações sobre quase tudo o que existe. Dada tal quantidade de informações disponíveis hoje, quais as implicações disso em um mundo que sempre conviveu com a escassez delas?”.

Sendo assim, compreende-se que é preciso entender todo contexto histórico e avanço da informação para que esse novo aspecto possa ser utilizado estrategicamente no marketing, o qual, usando esse novo recurso – a facilidade da informação a partir da *internet* – potencialize o mercado de vendas e possibilite maior posicionamento da empresa. A partir desse pensamento, surge, então, uma nova forma de abordagem do marketing: o marketing digital, o qual se diverge do marketing tradicional em alguns aspectos que será abordado no item a seguir.

2.2. Marketing Digital e o Marketing Tradicional

O Marketing Tradicional inicia seu processo sempre pela segmentação, em que contempla a divisão de grupos de acordo com o seu perfil, seja ele geográfico, demográfico, estilo de vida, comportamentos, interesses em comum, dentre outros. A estratégia de segmentação é importante para a definição de um público-alvo ideal ao que oferece determinada empresa, principalmente para a marca. Kotler (2017, p. 72) afirma que a segmentação e o mercado-alvo possibilitam “a alocação eficiente de recursos e um posicionamento mais preciso.



Também ajudam os profissionais de marketing a atender vários segmentos, cada um com ofertas diferenciadas”.

No entanto, essa estratégia pode ter seus malefícios, uma vez que toda essa subdivisão em grupos e interesses não é realizada com o consentimento do cliente. Nesse caso, tal cliente pode entender que a ação feita pela empresa seja invasiva, por isso “[...] os consumidores costumam se sentir invadidos e importunados por mensagens irrelevantes. Muitos consideram as mensagens unidirecionais das marcas como spams” (KOTLER, 2017, p. 72).

Para o autor essa forma de abordagem ao público-alvo é caracterizada como vertical, já no Marketing Digital, para ele, a abordagem é denominada horizontal, visto que esses clientes estão todos conectados no mundo digital e que por isso, participam de comunidades em que possam expressar de forma natural suas vontades e gostos.

Tão logo, percebe-se que o Marketing Tradicional montava seus segmentos sem o consentimento do cliente, já o Digital, apenas realiza buscas em segmentos digitais que os próprios clientes montam e idealizam, atualmente: “[...] as comunidades são os novos segmentos. Mas, ao contrário dos segmentos, as comunidades são formadas naturalmente por consumidores dentro de fronteiras que eles mesmos definem” (KOTLER, 2017, p. 72).

Nesse contexto, para a empresa se envolver com o cliente no digital ele não pode ser invasivo, ou seja, a empresa que oferece seu produto ou serviço deve expor em forma de conteúdos relevantes nas redes sociais em diversos formatos, desde o consumidor que não a conhece, até para a pessoa que está pronta para consumir seu produto ou serviço, e apenas isso. A empresa deve considerar a comunicação natural com esse cliente ou potencial cliente, mostrar como eles podem ajudar, realizar um encantamento que privilegie um resultado ao comprar o produto. Ademais, é sempre importante pedir permissão para que isso aconteça (KOTLER, 2017).

Sob essa perspectiva, é mais do que notório que o Marketing Digital possui disparidade em relação ao Tradicional no que diz respeito à forma de se comunicar com o cliente ideal. Essa comunicação é mais natural, precisa ser verdadeira e mais do que tudo, priorizar os desejos desse cliente (VAZ, 2009).

Entretanto, a comunicação direta, sem intermédio da tecnologia também possui suas vantagens. Isto é, o Marketing Tradicional consegue alcançar o cliente por meio de conversação direta, sendo assim, a sua captação pode ser mais humana, concreta, o que pode gerar um encantamento maior com o cliente, o qual está presente fisicamente ao seu lado. Por isso, esse contato concreto pode ser mais personalizado, menos robotizado, o cliente sente-se acolhido e sente que a empresa busca atendê-lo de forma cuidadosa, preocupada e atenciosa (KINDER, 2012).

Nesse quesito, considera-se o Marketing Tradicional, como afirma Kinder (2012), como mais focado na comunicação em massa. Além disso, há uma importante diferença entre o Marketing Digital para o Tradicional, esse último busca ser mais amplo, mais generalista, seu público é mais geral. Fato que difere do formato digital que procura afunilar e selecionar de forma específica cada vez mais o estilo de cliente que a empresa busca.

Para cada uma delas há seu ponto positivo, no entanto, não é possível afirmar que o estilo tradicional, mesmo com o avanço da tecnologia e do mundo digital, não estaria incorreto visto que, dependendo do estilo e necessidade de cada empresa, pode ser que a estratégia



tradicional funcione melhor. Tudo está de acordo com os objetivos da empresa. (KINDER, 2012).

Por isso, é sempre importante destacar que o homem se transforma conforme novas ideias, estilos de vida surgem, essa adaptação aos novos contextos é imprescindível para alavancar estratégias de Marketing no novo mercado digital. Então, o digital corrobora como uma nova maneira de utilizar as estratégias de Marketing direcionadas à empresa. No entanto deve-se reconhecer que o Marketing Tradicional ainda reverbera e ainda é importante para o mercado.

Por esses motivos é que o mercado digital aumentou e continuará aumentando. O homem se transforma conforme novas ideias, estilos de vida surgem, essa adaptação aos novos contextos imprescindíveis para alavancar estratégias de Marketing no novo mercado digital. Por isso, Vaz (2009, p. 85) afirma que permitir “o seu consumidor participar da gestão da sua empresa, produto ou marca é fundamental para manter esta capacidade de inovação”. Tão logo, esse consumidor participará de acordo com a necessidade e contexto em que está inserido, algumas vezes estratégias tradicionais o aproximam mais da empresa, em outros casos estratégias digitais corroboram mais, tudo vai de acordo com a situação pontual de cada empresa.

Além disso, no Marketing Tradicional, as vendas poderiam ser consideradas limitadas porquanto não havia competição entre diferentes territórios geográficos. Para Adolpho (2011, p. 47) esse é um questionamento para que se possa compreender essa diferença que: “afeta a economia global baseada até então na valorização da escassez – a venda de espaços ou objetos limitados –, uma vez que boa parte dos recursos com base em informação (bits) não é mais limitada?”.

Tal questionamento se liga à internet, a qual permitiu a criação de uma nova estrutura de vendas, moldada e adaptada ao novo cenário global. Neste caso, Adolpho (2011, p. 41) complementa que a internet não se tornou apenas mais um mecanismo e sim, o único reconhecido e admirado. Por isso, a transmutação de um marketing tradicional para um digital é tão importante nos dias atuais, como o próprio autor afirma:

O surgimento da internet não foi simplesmente uma inovação disruptiva, mas praticamente a personificação de um conceito bíblico de sermos todos um. A internet nos une na medida em que delinea a cada bit a tessitura de nossa existência cada vez mais baseada na era da informação. A internet, paradoxalmente em relação à sua grandeza sistêmica, permite o prosaico, deixando espaço para que exerçamos nossas individualidades e vontades (ADOLPHO, 2011, p. 41).

O mercado digital permitiu que muitas coisas fossem modificadas, dentre elas, o custo do serviço ou produto, uma vez que a venda desse mesmo produto, apenas de forma tradicional (sem arriscar vendê-lo pela internet), possui um alcance limitado de consumidores. No entanto, quando posto à venda pelo digital, o alcance pode ser muito maior, enquanto o custo de manutenção do produto ainda se mantém o mesmo (ADOLPHO, 2011).

Assim, de acordo com os fatos mencionados acerca das características do Marketing Tradicional e Digital, segue algumas importantes características no quadro 1.

Quadro 1: Discrepâncias do Marketing Tradicional para o Marketing Digital

Marketing Tradicional	Marketing Digital
Abordagem vertical ao público.	Abordagem horizontal ao público.
Captação de clientes de maneira geral.	Captação de clientes específicos.
Abordagem ao cliente de forma física.	Abordagem ao público de forma robotizada.
Monta seus segmentos sem o consentimento do cliente, oferece posteriormente.	Realiza buscas em segmentos digitais que os próprios clientes montam e idealizam, oferecendo o que eles já demonstraram interesse.
Vendas limitadas	Vendas ilimitadas

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA, 2022.

O Marketing Tradicional foi importante para fundamentar os princípios teóricos, no entanto, acompanhando as melhores estratégias de mercado, a empresa precisa estar adaptada ao digital, uma vez que o consumidor também está adaptado a essa nova realidade. Um equilíbrio entre as partes seria interessante para não excluir totalmente um estilo, pois ambos possuem suas vertentes positivas ou negativas

2.2.1 O Marketing tradicional e a idealização dos 4 P's – Preço, praça, produto e promoção – em 1940 para sua evolução dos 8 P's no Marketing Digital

A teoria dos 4 P's refere-se à estratégia de marketing atuando diretamente no: preço, praça, promoção e produto. Ou seja, para a empresa obter qualidade e crescimento de maneira equilibrada é também necessário que haja estratégias voltadas a esses 4 importantes aspectos. Ele pode ser chamado de Composto Mercadológico ou também, Mix de Marketing. A partir dessa ideia, tal teoria corrobora para a criação de estratégias para serem colocadas em prática. Nesse sentido, Junior (2019) afirma que esse composto teve origem em Harvard – Universidade dos Estados Unidos - no ano de 1940, após diversas pesquisas, adotou-se então, em 1950, a denominação 4 P's.

Os 4 P's teve um aumento em sua popularidade no mundo todo a partir da globalização, uma vez que com o aumento da competição entre diversas empresas pelo mundo, foi necessário que empresários buscassem também diferentes estratégias para manterem-se no mercado. As ações estratégicas dentro da teoria dos 4 P's tem como primordial objetivo influenciar diretamente a compra do consumidor, para que ele possa vivenciar uma experiência que o permita fidelização na empresa. Isso porque o cuidado com a venda ocorre desde aproximação inicial do cliente ao produto até a finalização da compra. Para tanto, durante o processo, deve haver primeiramente um bom canal de venda (praça), em um valor acessível e justo de acordo que oferece ao cliente (preço e promoção), o produto deve ser realmente como o que foi estabelecido durante a venda, ou seja, se a promessa fora de que ele possui tal vantagem, então,

quando o cliente o utilizar deve de fato haver tal vantagem (produto) e a finalização da entrega (JUNIOR, 2019).

A importância dessa estratégia de vendas é justamente essa mistura de diversos aspectos que podem ser atrelados a um único bem comum: a rentabilidade. Assim, a experiência do cliente com determinada compra vai desde a situação inicial até a finalização da venda, a busca por uma estratégia que fidelize tal cliente é justamente a intenção de utilizar-se da técnica dos 4 P's. Para Urdan; Urdan (2011, p. 28) o objetivo com isso é: “integrar políticas e procedimentos para conseguir um negócio rentável”.

Com base na definição geral segue quadro 2 que caracteriza o composto mercadológico (4 P's):

Quadro 2: Composto Mercadológico (4 P's)

Preço	Criação de estratégias para que haja flexibilidade de preço adequado ao produto ofertado, assim, deve ir de acordo com a política de preços de cada empresa. Varia de empresa para empresa, tudo de acordo com o padrão de qualidade, desde a infraestrutura do local (caso seja físico) até as estratégias digitais para venda de tal produto.
Praça	As formas de envio do produto ao cliente, ou seja, seu canal de distribuição, desde o local em que foi fabricado até a finalização do envio e entrega ao cliente. Esse aspecto é importantíssimo para as vendas que são on-line, entregas eficientes e com qualidade permitem que o cliente analise o cuidado e atenção para com ele.
Produto	São as características físicas do produto, a forma como esse produto é apresentado, sua marca, sua qualidade, durabilidade, importância para determinado nicho e vantagens diante de outros produtos iguais.
Promoção	São as estratégias de mercado para posicionar e trazer maior visibilidade ao produto, por exemplo: publicidade e criação de promoções organizadas de acordo com as políticas da empresa.

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA, 2022.

Tão logo, percebe-se que essas ações quando bem desenvolvidas podem contribuir para o aumento do rendimento da empresa. Além disso, há também a necessidade de estar sempre inovando as estratégias para equilibrar os 4 P's, isso porque, devido ao crescimento econômico e a evolução do mercado consumidor, as necessidades do cliente podem variar de acordo com a região e também conforme o contexto (MONTEIRO; NETO, 2013).

Ademais, apesar de os 4 P's ter sido idealizado em um momento em que havia o Marketing Tradicional como principal referência, pode-se notar que foi facilmente adequado às novas ferramentas de Marketing Digital, uma vez que a ideia de “preço, praça, produto e promoção” continuam fazendo parte do processo de vendas, seja ele tradicional ou digital (MONTEIRO; NETO, 2013).

No entanto, essa teoria também se atualizou com base no mundo digital. Surgiu então a teoria dos 8 P's, a qual possui o mesmo embasamento em que o ciclo da relação do cliente com o produto deve ser pensado desde o primeiro contato até o seu fim. Além do mais, as empresas devem sempre estar atualizadas com base nas mudanças que ocorrem ao longo dos anos, para tanto, o processo de vendas deve ser controlado (ADOLPHO, 2011).

Para Adolpho (2011), é preciso adaptar-se ao mundo digital, tão logo os 8 P's surgiram para facilitar esse processo. Eles são classificados em: pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão. Nessa versão mais atualizada, a forma de contato com o cliente no mundo digital é considerada um pouco mais precisa. Para ilustrar os 8 P's, segue o quadro 3.

Quadro 3: Os 8 P's do Marketing Digital

Pesquisa	Aqui é o momento em que há uma coleta de dados dos potenciais clientes que entraram em contato com o site, realizaram alguma pesquisa e assim analisar o comportamento desses consumidores para assim poder segmentá-lo. Isso poderá fazer com que a empresa ofereça a esse consumidor exatamente o que lhe interessa.
Planejamento	Momento em que se monta um relatório pontuando todas as ações que serão promovidas pela empresa daqui para frente. A exemplo: as publicações nas redes sociais que serão feitas, o layout da empresa, estudo da concorrência, dentre outros.
Produção	Nesse momento haverá a preocupação em manter o site de vendas atualizado, analisando exatamente a taxa de conversão e de interesse do cliente àquela pesquisa feita por ele e assim criar estratégias para que fique cada vez mais atrativo ao público.
Publicação	Para reforçar a produção, agora é necessário buscar estratégias de criação de conteúdo que corroborem para mais visitas ao site de vendas e também maior quantidade de vendas dos produtos. Assim, as publicações a serem feitas precisam agradar ao público-alvo, para transmitir informações relevantes e que agreguem valor ao produto e ao seu uso no cotidiano.
Promoção	Para vendas digitais ainda há um custo menor e possibilidade de maiores resultados que vendas tradicionais em lojas físicas. Assim, o conceito de promoção não é somente reduzir o preço, mas na verdade promover o que você vende. Como fazer com o que esse determinado produto chegue até seu cliente.
Propagação	A propagação tem o intuito de intensificar ainda mais esse contato com o público, fazendo com que determinado produtor ou publicação torne-se viral e seja compartilhada a muitas outras pessoas. Esse é o momento de receber <i>feedbacks</i> e utilizá-los por exemplo para a valoração do produto vendido.
Personalização	Aqui deve-se haver preocupação com a segmentação do mercado, tão logo, cuidados com que procura o público-alvo consumidor daquele produto, para que desde o primeiro contato com o site, por exemplo, até o último haja detalhes que o façam conectar com a empresa.
Precisão	Mensurar os resultados, analisar os números, verificar os dados coletados para que haja um estudo de expansão, criação de novas metas. Saber exatamente os números acerca das vendas e do interesse do público ao produto oferecido é importante para manter a qualidade da empresa.

Fonte: FERREIRA, 2018

Com a atribuição dessas estratégias atualizadas, para Adolpho (2011, p. 81): “Todo o processo dos 8 Ps deve ser realizado para que a impressão do consumidor seja coesa e esteja de acordo com o que sua empresa quer passar”.

Para configurar essa estratégia em um contexto, pode-se mencionar que com a pandemia de Covid-19 em 2020, a necessidade das empresas de migrarem para o mercado digital



aumentou significativamente, uma vez que de acordo com a SEBRAE (2020) 44% das micro e pequenas empresas brasileiras afirmaram estar usando as ferramentas digitais para adaptar-se ao mercado durante a Covid-19, em contraponto a confirmação de 89% dos empresários, os quais afirmaram, logo no início da pandemia (20 a 23 de março de 2020) já registraram queda no faturamento mensal. Dessa forma, os 8 P's, atrelado à essa nova realidade, precisou ser colocado em prática para que as empresas pudessem obter vantagem competitiva, mediante a competição que sempre foi significativa, tanto para lojas físicas como para o digital, mas o contexto demonstrava a necessidade de um cuidado ainda maior com o processo de vendas.

2.2.2 As estratégias digitais de vendas utilizadas no Marketing Digital: E-commerce e produção de conteúdo em redes sociais

O e-commerce significa comércio eletrônico, ou seja, é a venda de um produto de forma eletrônica, muito fortalecido diante o avanço da tecnologia e Marketing Digital. Atualmente ele abrange uma grande variedade de produtos, desde os mais simplórios até a grandes vendas como afirma Mendonça (2016, p. 241): “[...] desde sites destinados a consumidores, leilões, bens e serviços e organizações”.

Para as empresas que utilizam o Marketing Digital para realizar as suas vendas, o e-commerce é uma importante estratégia utilizada, uma vez que permite aos consumidores realizar transações facilmente, adquirindo o produto de sua necessidade sem grandes locomoções. Além disso, torna-se benéfico porque tais transações podem ser realizadas a qualquer momento do dia, em contraponto com uma loja física sem vendas on-line que não é aberta 24h (MENDONÇA, 2016).

Tal estratégia utilizada é benéfica principalmente à pequenas empresas, isso porque em um espaço físico não seriam capazes de atender uma demanda grande, já pela internet conseguem clientes de diferentes locais, o que faz com que a pequena empresa tenha uma exponencial margem de vendas efetuadas pelas redes sociais ou sites. Para comprovar tal apontamento, Mendonça (2016, p. 241) discute: “Uma loja física não conseguiria abranger tantos consumidores se não houvesse o meio eletrônico de comércio”.

No Brasil, a empresa que iniciou os primeiros projetos de vendas on-line foi a Magazine Luiza, em 1992, quando a internet ainda não era realidade em grande parte das casas brasileiras. Nesse contexto, apesar de o e-commerce acontecer já há mais de 20 anos no Brasil, nem todas as empresas aderiram a ele. Com a pandemia houve um reflexo no aumento de vendas pela internet, de acordo com pesquisa feita pelo SEBRAE (2020), 29% das empresas passaram a vender por redes sociais, enquanto 8% passaram a vender via apps de delivery logo no início da pandemia, de 30 de abril a 5 de maio de 2020.

Outra importante estratégia para o crescimento de vendas e visibilidade para as empresas é a produção de conteúdo para redes sociais, como Instagram, Facebook e TikTok, WhatsApp dentre outras. Atualmente, tem-se fortalecido as vendas nessas plataformas principalmente pelo fato de serem um meio de entretenimento do público, tão logo, é mais fácil encontrar-se e conectar-se com o cliente ideal por esses ambientes (MOLINA; MOLINA, 2022).



De acordo com Molina; Molina (2022) essa ferramenta contribui para o fortalecimento da empresa, da marca ou o produto que está sendo vendido. No entanto, é preciso estratégia para se colocar nessas redes de entretenimento, uma vez que a produção de conteúdo, a princípio deve-se pautar em informações úteis ao cliente, aparentemente gratuitas e de valor, essas informações os levarão ao desejo da compra do produto anunciado. Assim, entende-se que a venda deve ser intermediada pelo diálogo, antes de tudo, e para você conseguir vendê-lo por meio da produção de conteúdo, precisa, antes de tudo, entreter o público, visto que você está em uma plataforma exclusiva para isso, porém, em outras realidades se tornam uma plataforma tanto para entreter quanto para empresários vender seus produtos ou serviços.

Um dos principais benefícios de estar estrategicamente posicionado na internet e nas redes sociais é que além da conexão com clientes ou potenciais clientes, a visibilidade da empresa se torna cada vez maior, logo, o aumento dos lucros também se tornará evidente em consequência deste processo.

2.2.1 Procedimentos metodológicos

O trabalho tem como metodologia a pesquisa exploratória de natureza qualitativa com categorização acerca do Marketing Digital aplicado em uma empresa de aromas na região Noroeste do Paraná durante a pandemia. Nesse contexto, para Flick (2013), tal procedimento caracteriza-se como a maneira em que você usa documentos já produzidos para realizar as suas considerações acerca da temática. Será realizada a pesquisa a partir de livros, artigos científicos e documentos eletrônicos para evidenciar a importância do Marketing Digital para a utilização de ferramentas de vendas online.

Por meio dessa abordagem bibliográfica, também investigará como é aplicado o Marketing Digital na prática, para Flick (2013, p. 126) “De um ponto de vista prático, o primeiro passo é identificar os documentos relevantes”, nesse sentido, o aporte teórico será fundamentado a partir de importantes apontamentos que foram levantados nos princípios dos quais a temática deste trabalho envolve.

Adotou-se a pesquisa qualitativa, a qual, segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando, assim, entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Desse modo, a abordagem será feita de forma bibliográfica tendo como base, informações dispostas em livros, artigos científicos e documentos eletrônicos na busca de conhecimento sobre o tema.

A coleta de dados será feita por meio de uma entrevista gravada a partir de um roteiro com cinco questões abertas realizadas com uma empresária de uma loja de aromas localizada no noroeste do Paraná, além disso, haverá a utilização da observação, a fim de analisar como o marketing digital é aplicado a esta empresa.

3 Apresentação e Análise dos Resultados

Durante o contexto da pandemia do Covid-19 desde o ano de 2020, todas as empresas que ainda não estavam posicionadas na Internet enfrentaram problemas e desafios para



revolucionar a forma de se comunicar com seus consumidores. A partir de altas taxas de contaminação do Covid-19, o mundo passou pelo isolamento social, o qual todas as pessoas deixaram suas rotinas de trabalho de lado para ficarem em suas casas e evitarem a contaminação em massa. Diante deste cenário, então, as empresas passaram a se preocupar com a gestão do fluxo de caixa, pois, enfrentavam dificuldades no processo de entrega de seus produtos ou serviços.

A empresária entrevistada passou por esse período de transformação de negócios diante da sua loja de aromas de ambiente. Tal loja possui o modelo atacadista e varejista localizada no Noroeste do Paraná, logo, a empresária afirmou que:

“A empresa surgiu no ano de 2017, porque eu não tinha oportunidade de trabalho em minha cidade e precisava ajudar minha filha a entrar para a faculdade”, alegou ainda que “possuía uma profissão de manicure, mas não podia mais exercê-la por adquirir uma alergia muito grande”, sendo assim, “achava os difusores de ambiente um produto muito bonito e decorativo... e vi que poderia ser uma opção de produto para vender, então buscou a adquirir cursos para aprender e começar o seu negócio.”

Apesar de ter iniciado seu negócio no ano de 2017, a entrevistada passou por muitas experiências, inclusive atravessar um cenário de pandemia da Covid-19, e levando em conta que sua empresa não poderia fechar, então enfrentou esse desafio, e até hoje colhe os frutos e encontra oportunidades de crescimento.

Sendo assim, foi questionada em relação ao marketing digital aplicado na sua empresa, de acordo com as respostas apresentadas no Quadro 4. As respostas foram gravadas e transcritas, com o objetivo de facilitar a análise dos resultados.

Quadro 4: Entrevista com a empresária da loja de aromas

Perguntas	Respostas
1- Como era os resultados da empresa antes do marketing digital?	No começo nós não tínhamos marketing digital, eu sempre tive vontade de começar nas redes sociais, porém eu tinha vergonha, mas eu tive que superar essas vergonhas. Aqui na cidade como era uma cidade pequena eu vendia muito fiado, comecei a empreender dentro do quarto da minha filha, depois fomos para a garagem, vendia de porta em porta também, fazia parceria com lojas, a lojista vendia seus produtos e eu ficava lá vendendo os aromas também. Eu não tinha dinheiro naquele momento para fazer o investimento no marketing digital, mas eu sabia que uma fotografia de qualidade nas redes sociais, estarmos arrumados fazia diferença, estarmos com uma presença melhor e fazer um atendimento de qualidade. E só surgiu o marketing digital quando vimos outras empreendedoras fazendo e dando certo, e eu comecei a cuidar disso junto com meu marido, fazíamos as fotos. Antes não tínhamos quem cuidava das nossas redes sociais, hoje a gente tem uma pessoa que cuida para gente. E os meus resultados na pandemia mesmo, só aconteceram e a minha empresa cresceu por conta das redes sociais, pois sem as redes sociais jamais eu chegaria tão longe, porque hoje nós contamos com mais de 200



	representantes que vendem nossos produtos e hoje se você empreender sem o marketing digital não funciona.
2- Qual foi o maior pico de crescimento da empresa?	Então, na pandemia teve o evento da Expo Paranavaí e nós tivemos um stand (espaço) lá, ali a gente já usou marketing também para o nosso negócio naquele local. Quando a pandemia começou aqui foi no mesmo mês que a gente fez esse evento nós fechamos tudo e nessa época a gente já tinha 12 representantes, e aí algumas dessas meninas entraram em contato e falaram pra gente: “você não pode deixar de vender o produto pra gente porque já era uma renda pra elas o nosso produto”, então para muitas delas era uma renda extra, mas para outras era uma fixa por mês, ou seja, elas contavam com esse dinheiro. Então não tinha como a gente não fornecer os produtos para nossas representantes. E como as pessoas estavam mais em casa foi momento que as pessoas cuidaram mais da casa. E o marketing foi muito importante pra isso, pra gente mostrar para as pessoas que o nosso produto então era um cuidado a mais com a casa, né!? Então você ter um aroma na sua casa para deixá-la mais cheirosa, para receber as pessoas em casa, e por mais que na pandemia a gente não recebia visitas, era mesmo um cuidado para sua família. E o que acontecia também? A maior parte dos envios dos produtos acontecia pelos correios, então as lojas também em forma de carinho elas depositavam um aroma na caixa para o envio. Então o cliente se sentia abraçado quando o produto chegava, porque o produto chegava na casa do cliente, pois não podia estar na loja, mas podia sentir o cheiro daquela loja no conforto de sua casa. Então conseguíamos transmitir isso tudo nas redes sociais, no Facebook e no Instagram. Na pandemia também evolui mais, nós investimos mais nas fotos, contratamos pessoal para cuidar do nosso marketing, fizemos vídeos e conteúdo de qualidade pra entregar para os nossos clientes.
3- Quais as ferramentas de marketing digital são usadas na empresa?	Então nós temos agora o nosso <i>e-commerce</i> e as redes sociais, o Facebook e o Instagram que é onde eu tenho mais seguidores, que consequentemente eu vendo todos os dias. Por lá é que eu consigo vender no <i>e-commerce</i> para todo Brasil, temos representantes fora do Brasil também e foi por conta das redes sociais. Então o marketing digital foi muito importante, por que nós contratamos uma empresa para poder cuidar e gerenciar pra gente com melhor qualidade e o crescimento aconteceu por conta dessa ajuda que nós tivemos
4- Qual ferramenta traz mais resultados para o crescimento da empresa hoje?	Hoje a ferramenta que traz mais resultado é o Instagram, porque foi através dessa ferramenta que nós crescemos com o nosso atacado que o forte da nossa empresa, pois a gente dá oportunidade trabalho para outras pessoas. E é através do nosso atacado que nós colhemos outros frutos que é a nossa primeira loja física localizada em Alto Paraná - PR, e também a nossa segunda loja física que nós vamos estar inaugurando agora nesse mês de novembro em Paranavaí – PR.
5- Como são os resultados da empresa com o marketing digital?	Os resultados com o marketing digital são muito satisfatórios, mas requer muito comprometimento e dedicação por isso estamos em constante busca de investir, evoluir e crescer visando inspirar outras pessoas a empreender.

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA, 2022

A empresária quando questionada sobre os resultados de sua empresa antes do marketing digital, alega que possuía algumas estratégias de vendas físicas, tais como a venda em locais de sua moradia, vendas de porta em porta, ou seja, oferecia seus produtos para outras pessoas, mas atualmente adota a estratégia de vendas tanto no atacado – o qual se destaca mais – quanto no varejo, pois possui sua loja física.

Percebe-se, então, que a pandemia não afetou seu negócio, pois, apesar de ter sido um período de fechamento, a empresa se adaptou com o marketing digital. Considerando isso, segundo o SEBRAE (2020), 29% das empresas passaram a vender por redes sociais, para a minimização dos impactos negativos dessa crise, sendo assim, os pequenos negócios passaram por tal transformação digital acelerada.

Observa-se que nas declarações da empreendedora, as vendas atacadistas cresceram desde a época da pandemia até hoje, ou seja, em 2020 na pandemia, a empresária já contava com 12 representantes, e atualmente ela conta com mais de 200 representantes espalhados por todo o Brasil, e também 1 representante no exterior, assim, mostra o crescimento da empresa.

Tal crescimento que se deu devido as ferramentas de marketing digitais, conforme a própria entrevistada disse:

“...hoje se você empreender sem o marketing digital não funciona”. Logo, as ferramentas mais utilizadas pela empresa de aromas é o *e-commerce* e as redes sociais, sendo a principal o Instagram, onde a empresa gera conteúdo de qualidade para que os seus seguidores se convertam em vendas, o que consequentemente também colabora para o crescimento exponencial da empresa.”

Portanto, de acordo com Adolpho (2011), o marketing digital além de influenciar no crescimento da empresa, evidencia que os produtos quando postos à venda pelo digital, seu alcance pode ser muito maior, enquanto o custo de manutenção do produto ainda se mantém o mesmo. Caso contrário, se a empresa ainda adotasse estratégias tradicionais não encontraria resultados tão satisfatórios.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pandemia do Covid-19 as empresas passaram por muitos desafios, e o principal desafio foi recorrer ao marketing digital, principalmente no momento de isolamento social, quando as pessoas não podiam sair de suas casas nem para ir ao seu local de trabalho para evitar a contaminação em massa.

Sendo assim, as empresas que ainda não estavam posicionadas na internet enfrentaram problemas e dificuldades para revolucionar a forma de se comunicar com seus consumidores e devido a esse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o impacto do Marketing Digital aplicado em uma loja de aromas durante a pandemia.

Diante disso, foi possível alcançar resultados satisfatórios com esse estudo, pois, discorreu-se sobre o Marketing Tradicional e o Digital, verificou-se o crescimento da empresa de aromas e analisou-se as ferramentas de Marketing Digital adotadas pela mesma.



Assim, de acordo com os resultados obtidos constatou-se que, na empresa de aromas quando foi aplicado o marketing digital teve um crescimento exponencial, apesar de ter enfrentado um contexto turbulento que foi a pandemia do Covid-19.

Conforme Adolpho (2011), as empresas devem sempre estar atualizadas com base nas mudanças que ocorrem ao longo dos anos, para tanto, o processo de vendas deve ser controlado, portanto, é preciso adaptar-se ao mundo digital.

Tão logo, as ferramentas mais utilizadas pela empresa foram o *e-commerce* e as redes sociais, exclusivamente o *Instagram* - canal que oportuniza a criação de conteúdos de qualidade, e conseqüentemente, promove e torna-se possível manter as vendas e conquistar novos clientes.

Apesar da pesquisa apresentar um resultado satisfatório, recomenda-se analisar e aprofundar-se mais em relação ao Marketing Digital, apesar de ser uma realidade que ainda estamos vivendo. E ainda, pesquisar como outros segmentos empresariais enfrentou esse contexto, por meio de métodos de pesquisa diversificados.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

AMARAL, Synara Bezerra; MAIO, Márcia Cristina Zanata. **Estratégias de relacionamento com os clientes em tempos de pandemia do novo corona vírus**. Disponível em <<https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/contemporanea/article/view/1541/614>>. Acesso em 14 ago 2022.

AUGUSTO, Cleiclele Albuquerque. **Pesquisa Qualitativa**: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). Disponível em <<https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbdHtWhqjxMyZQ/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 14 ago 2022.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

CHINAGLIA, Rafael. **Número de pedidos no comércio eletrônico brasileiro cresce 32,6%, revela pesquisa**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/pedidos-comercio-eletronico-cresce-326-coronavirus/>>. Acesso em 08 set 2022.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.



FERREIRA, Elsa Marisa Breda. **Qual o contributo das métricas de marketing digital na performance de um negócio de e-commerce?** 2018. Tese de Doutorado.

JUNIOR, Claudelino Martins Dias et al. A influência do composto mercadológico na eficiência de unidades tomadoras de decisão. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 27688-27706, 2019.

KARTAJAYA, Hermawan; KOTLER, Philip; SETAWAN, Iwan. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

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

MAIA, Gabriela. **Marketing digital e redes sociais:** a importância para as empresas durante a pandemia. Disponível em <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4249/1641>>. Acesso em 14 ago 2022.

MENDONÇA, Herbert Garcia. E-commerce. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 4, n. 2, p. 240-251, 2016.

MOLINA, Janete Viana; MOLINA, André Luis. Produção de conteúdo em Marketing Digital: a influência na relação com os clientes. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 8, p. 1176-1188, 2022.

MONTEIRO, Thel Augusto; NETO, Mario Sacomano; GIULIANI, Antonio Carlos. Redes de inovação e composto mercadológico: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de produtos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 672-684, 2013.

ROCHA, Estevão Lima de Carvalho. Oportunidade ou necessidade? Um estudo do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico. **Revista Gestão em Análise de Fortaleza**, v. 3, n. 1/2, p. 31-46, jan./dez. 2014

SANTOS, Maria Clara Melo, et al. **Estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de pequenas empresas durante a pandemia: estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito Itabirana.** Disponível em <<http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/317/299>>. Acesso em 13 ago 2022.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios** – 4ª edição. Coleta: 29 de maio a 2 de junho, 2020.



SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa com empresários sobre os impactos do COVID-19 nos pequenos negócios.** Coleta: 20 a 23 de março, 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 3ª edição.** Coleta: 30 de abril a 5 de maio, 2020.

TORRES, Cláudio. **Marketing na internet para pequenas empresas:** dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes. 2010.

URDAN, André Torres; URDAN, Flavio Torres. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2011.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google marketing:** o guia definitivo de marketing digital. Novatec Editora, 2009.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARKETING INTERNACIONAL: ESTRATÉGIA DE ADEQUAÇÃO DE PRODUTO

Luiza Mendes Marques²⁵

Marluz Aparecida Tavares da Conceição²⁶

RESUMO

O marketing internacional possibilita às empresas um processo de comunicação eficaz com o mercado internacional, proporcionando a venda de produtos com maior facilidade, bem como adaptá-los a países estrangeiros. O presente estudo visa evidenciar as principais diferenças no processo de adequação do produto no mercado nacional e internacional. No aporte teórico, foram abordados os aspectos gerais do marketing, tanto nacional quanto internacional e do processo de internacionalização. O método utilizado é o qualitativo, por meio da aplicação de questionário *online* disponibilizado em forma de formulário do *Google*, com os responsáveis pelo processo de exportação de três empresas. As informações mostraram semelhanças e distinções nas atividades dos questionados. Evidencia-se nos resultados que o marketing internacional ainda está em crescimento e que a pesquisa é a principal ferramenta utilizada no processo de internacionalização do produto, além de se destacar a falta de acesso e de comunicação com novos clientes como a maior dificuldade encontrada neste processo. Espera-se que este estudo contribua para a aplicação do marketing internacional em diferentes tipos de empresas exportadoras, oportunizando novas pesquisas.

Palavras-chave: Marketing internacional. Internacionalização. Processo de exportação. Produto.

1 INTRODUÇÃO

Com a terceira revolução industrial, iniciou-se o processo de globalização, no qual houve o aumento dos fluxos internacionais de capitais, mercadorias, pessoas e informações. O processo de globalização abriu portas ao processo de internacionalização dos negócios, e foi na década de 90 que as empresas sentiram a necessidade de expandir o mercado (SALES *et al.*, 2015).

²⁵ Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR-CAMPUS PARANAVAÍ. luizammarques@gmail.com

²⁶ Professora Doutora na Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR-CAMPUS PARANAVAÍ. marluz.tavares@ies.unespar.edu.br

Com o crescimento das vendas e a sua expansão, o marketing aplicado ao mercado internacional mostrou-se promissor para o alcance dos resultados no processo de internacionalização. À medida que são adequadas as estratégias do marketing ao mercado internacional, evidenciam-se nuances, principalmente na comparação entre a criação de um produto nacional e um produto internacional.

Diante disso, surge a seguinte questão: Quais as adequações do produto no processo de aplicação do marketing para os mercados internacionais? O objetivo é evidenciar as principais diferenças no processo de adequação do produto no mercado nacional e internacional. Para tanto, será utilizada a pesquisa aplicada e exploratória.

De acordo com dados do comércio exterior brasileiro, atualizados no dia três de novembro do presente ano, a exportação cresceu 3,9% desde o último resultado, e este é o terceiro crescimento consecutivo vigente. Em vista disso, o volume das exportações brasileiras alcança o segundo maior resultado de sua história (BRASIL, 2022). Nesse contexto, a escolha deste tema ocorre pela relevância no estudo sobre o marketing internacional, pois com o aumento das exportações brasileiras, é importante conhecermos as adequações realizadas nos produtos comercializados.

Finalmente, este artigo encontra-se dividido em cinco partes: Introdução, aporte teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados e considerações finais. Na introdução foram apresentados o tema e a relevância para este estudo. No aporte teórico, foram evidenciadas as teorias e alguns dos estudos encontrados sobre marketing internacional. Os procedimentos metodológicos expõem o tipo de pesquisa utilizado e a técnica escolhida para a exploração do tema. Durante a apresentação e a análise dos dados, é possível analisar as respostas dos questionários online utilizados e observar os principais pontos de dúvida levantados durante a pesquisa. As considerações finais apresentam novamente o objetivo deste estudo, e evidenciam os principais resultados e a importância do artigo em questão.

2 APORTE TEÓRICO

A palavra Marketing vem do inglês *market*, no português, mercado, e segundo Kotler e Keller (2012, p. 3) “o marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais”, ou seja, são as ferramentas utilizadas no mercado consumidor para despertar o desejo do público para determinado produto ou serviço. Ele envolve todo o processo de criação, planejamento e desenvolvimento, em conjunto com a necessidade do consumidor, interligando-os aos meios de comunicação e vendas de uma forma que supere a concorrência. Dessa forma, o objetivo do marketing é simplificar o processo de vendas, tornar o produto ou serviço atrativo e adequado para os clientes, desta forma, promovendo-os.

O marketing internacional se baseia no mesmo conceito, porém, visando conquistar novos países. Ele surgiu para ajudar as empresas a controlar o desempenho de atividades empresariais, definir preços, promover e dirigir o fluxo de produtos e serviços de uma companhia para clientes ou usuários em mais de um país, visando o lucro.

Sendo assim, a principal diferença entre marketing e marketing internacional é que o segundo tem como objetivo atingir o público além das fronteiras do país. Trata-se do suporte dado ao

processo de internacionalização da empresa, garantindo a correta adequação do composto mercadológico em função das variáveis observadas no mercado-alvo localizado no exterior. O marketing internacional organiza ideias para suprir os desejos dos consumidores que se encontram em outra nação, com outras línguas, culturas, leis, etc. Além disso, outros fatores como tecnologia, economia e política, devem ser levados em consideração na montagem das estratégias de marketing para fora do país (JESUS *et al.*, 2019).

Para se entender melhor sobre marketing internacional é necessário discorrer sobre sua origem, quando ganhou reconhecimento após o processo de internacionalização dos negócios, iniciado por meio da globalização. Para Santos e Casteletto (2019), “a globalização é um fenômeno oriundo da terceira revolução industrial, período marcado pela evolução tecnológica, conhecida por possibilitar um aumento considerável na tecnologia disponível para a produção”. A globalização está relacionada à abertura de mercado, quando os países começaram a se abrir para novas oportunidades, possibilitando o aumento do comércio exterior (JESUS *et al.*, 2019).

De acordo com Patriota *et al.* (2009), considerando que o marketing é essencial para fazer com que os produtos se destaquem no mercado e gerem vantagem competitiva para a empresa, foi necessário encarar com uma nova visão os métodos para serem utilizados no marketing internacional. Cateora *et al.* (2013), aponta que quando uma empresa decide expandir os seus negócios, ela deve definir o quanto ela quer investir no seu marketing.

O marketing no geral possui quatro elementos principais em sua estratégia de criação: preço, produto, promoção e praça, conhecidos como os 4 Ps do marketing. Sobre os 4 Ps, Cobra (2009, p. 12) diz “Isso significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente”.

Quadro 1 - Os 4 Ps do marketing.

Preço	Valor gasto na preparação do produto e aplicado no mercado onde o consumidor irá obter esse item. Pode ser reajustado de acordo com o ambiente em que será comercializado.
Produto	Tudo o que pode ser comercializado com a intenção de suprir as necessidades e os interesses do consumidor.
Promoção	Método de divulgação do produto, onde serão apresentadas as vantagens que irão influenciar o consumidor a querer comprar essa mercadoria.
Praça	Meio de distribuição do produto. Possuindo dois canais de operação: direto e indireto, sendo que o direto disponibiliza o produto diretamente ao público, e o indireto é feito por meio de operadores como atacadistas.

Fonte: Adaptado de Zaramella *et al.* (2019).



Consoante a Dias e Rodrigues (2011), há sete etapas para o desenvolvimento de um plano de marketing voltado para o exterior. São elas: avaliar o ambiente, deliberar as oportunidades disponíveis, escolher em qual mercado ingressar, definir as estratégias que serão usadas, determinar o composto mercadológico, definir recursos que serão utilizados no plano de marketing e aperfeiçoar um sistema de controle de marketing.

Salienta-se também, a importância dos certificados internacionais de qualidade. Macedo e Vargas (2010, p. 210), afirmam que “Os certificados de qualidade começaram a ganhar destaque porque visam agregar valor aos produtos e diferenciar as empresas realmente engajadas nos programas de gestão ambiental.” Visto que a questão ambiental tem ganhado cada vez mais importância no cenário mundial, os certificados de qualidade são um excelente atributo ao produto.

No que diz respeito à exportação, as técnicas de marketing utilizadas se diferenciam de acordo com a estratégia escolhida, que podem ser adaptação ou padronização. A adaptação, como o próprio nome já diz, consiste em adaptar ou criar um novo produto ou serviço para determinado destino, ajustando preço, características, distribuição e etc. Em contrapartida, a padronização estabelece uma uniformidade no marketing independente da região, visando conquistar o cliente que busca a originalidade da empresa (CANTONI *et al.*, 2019).

Existem alguns fatores considerados mais eficazes no processo de internacionalização de uma empresa, como a tecnologia avançada, mercados menores com maior produção, e representantes bem relacionados internacionalmente. Além disso, existem duas abordagens utilizadas pelas empresas no intuito de expandir os seus negócios. Uma é o marketing internacional experimental, no qual a empresa lança o produto no mercado e se adapta conforme suas necessidades. A outra é baseada em muitas pesquisas, em que a empresa traça objetivos e planos em longo prazo. Não existe abordagem certa ou errada, porém, a mistura de ambas poderia alcançar um resultado mais positivo no mercado (CATEORA *et al.*, 2013).

Para Moura e Honório (2012), inicialmente deve ser considerado o destino do produto ou serviço, para depois disso serem discutidas as possibilidades de ajustes no produto e embalagem. Posteriormente, devem ser verificadas a qualidade, a competitividade do mercado, a formulação de preços e os passos para a sua distribuição. Em resumo, a exportação do produto deve passar pelo processo de análise, desenvolvimento, composição da marca, embalagem e rotulagem.

No meio do caminho no processo de internacionalização do produto, há algumas barreiras. Cateora *et al.* (2013, p. 11), afirma que “A singularidade do marketing exterior provém de uma série de problemas incomuns e de uma variedade de estratégias essenciais para lidar com os diferentes níveis de incerteza encontrados nos mercados estrangeiros.”. Com isso, expõe-se o fato de que há vários fatores que podem interferir no plano de marketing exterior, mas que o profissional de marketing não consegue controlar tais fatores, e eles podem sim ajustá-los até a obter um resultado positivo.

Assim, Cateora *et al.* (2013) relaciona os 4 Ps do marketing com esses fatores incontrolláveis do mercado, expressando que eles devem se moldar de forma com que atinjam a sua finalidade que é gerar lucro, revelando assim uma das principais diferenças entre o marketing e o

marketing internacional, que são os desafios encontrados pelo profissional no ambiente exterior. Em quanto mais países o profissional atuar, mais variedades de fatores incontornáveis ele irá encontrar, o que gera ainda mais incerteza.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa e caráter exploratório, cujo objetivo é evidenciar as principais diferenças no processo de adequação do produto nos mercados nacional e internacional, por meio da coleta e análise de dados apresentados em artigos, livros e questionário online.

A pesquisa aplicada tem como objetivos principais o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de ideias, produzindo conhecimento científico através de suas descobertas (GIL, 2008; PRODANOV *et al.*, 2013).

Sobre as pesquisas exploratórias, Gil (2008, p. 27) afirma que “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A presente pesquisa buscou compreender de uma forma mais detalhada os traços do tema em estudo, no lugar da realização de resultados quantitativos (RICHARDSON, 2012). Segundo Fachin (2005, p. 82), “as variáveis qualitativas são definidas por meio de uma descrição analítica, e não medidas ou contadas.”.

Sendo assim, a técnica manuseada na realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, na qual foi aplicada a análise documental por meio de livros e artigos sobre marketing e marketing internacional.

Por fim, para cumprir o objetivo, foram realizados questionários online com os responsáveis pelo processo de exportação de três empresas, contendo quatro questões abertas e duas questões de múltipla escolha, no período compreendido entre 24 de outubro a 04 de novembro do presente ano via formulário do Google, onde os respondentes puderam compartilhar de forma clara, rápida e prática suas atividades.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização do estudo, primeiramente houve contato via *whatsapp* para verificar a possibilidade dos responsáveis pelo processo de exportação das empresas em responder o questionário *online*. Os mesmos foram receptivos principalmente pelo tema abordado, e foram denominados como A, B e C. O questionário online ficou disponível durante duas semanas para que os responsáveis ficassem à vontade para respondê-lo de acordo com o seu tempo disponível.

Os dados coletados por meio do questionário online que contém seis perguntas serão apresentados em quadros para facilitar a análise das respostas obtidas. A escolha das três empresas não visou a comparação, mas sim a replicação das informações, devido à disponibilidade dos três responsáveis em compartilhar suas atividades.

A questão 1 trata-se da elaboração de um plano de marketing cujas respostas estão expostas no quadro 2.

Quadro 2 - Foi elaborado, por sua empresa, algum plano de marketing voltado especialmente para o exterior? Faça um breve relato.

QUESTIONADOS	RESPOSTAS
A	Não.
B	Sim.
C	Nada muito específico, a principal ferramenta de trabalho que utilizamos é o catálogo de produtos com tradução para inglês e Espanhol.

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas do questionário *online* (2022).

Os três questionados tiveram respostas diferentes quanto à utilização de um plano de marketing criado especialmente para o exterior. Enquanto o questionado A disse não utilizar um plano diferente, o questionado B respondeu que utiliza uma estratégia própria para o mercado internacional, porém não entrou em detalhes. Em contrapartida, o questionado C diz não utilizar um plano específico, porém citou a tradução dos catálogos como principal ferramenta.

Percebe-se a importância da utilização de um plano de marketing, de acordo com as estratégias da organização citadas por Dias e Rodrigues (2011), pois será através destas estratégias que a empresa irá traçar seus objetivos, determinar o composto mercadológico, definir os recursos que serão utilizados e aperfeiçoar um sistema de controle de marketing.

A questão 2, abordava as dificuldades que as empresas encontraram ao entrarem no mercado internacional.

Quadro 3 - Quais as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização dos produtos?

QUESTIONADOS	RESPOSTAS
A	A falta de canais para o acesso a novos clientes.
B	Dificuldade de contatar potenciais clientes no exterior, alto custo de transporte, informações limitadas para analisar os mercados e falta de recursos para financiamento das exportações.
C	Não há necessidade de internacionalizar os produtos para a venda.

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas do questionário *online* (2022).

Ficou claro nas respostas dos questionados que a dificuldade de contato com novos clientes é uma das principais dificuldades no processo de internacionalização dos produtos. É importante ressaltar as informações limitadas que foram citadas pelo questionado B em sua resposta, pois de acordo com Moura e Honório (2012), o método de análise e obtenção de informações é o primeiro passo a ser seguido nesse processo.

A pergunta número 3, traz o questionamento a respeito dos atrativos que o produto deve conter para o mercado exterior. No quadro 4 podemos observar as ideias dos questionados.

Quadro 4 - Como tornar o produto atrativo para o mercado internacional?

QUESTIONADOS	RESPOSTAS
A	No nosso produto, que é uma <i>commoditie</i> , é essencial a obtenção de certificações internacionais de qualidade e segurança alimentar. E também a divulgação para novos clientes.
B	Há vários fatores que podem tornar o produto mais competitivo, porém no cenário atual mundial destacam-se: logística, que corresponde a aproximadamente 10% do seu custo, pesquisa, planejamento e prospecção para checar hábitos de consumo locais o que ajudará a prever dificuldades, identidade, qual o diferencial do seu produto e, por fim, a embalagem com os dados dos produtos, de acordo com a norma e língua do país.
C	Infelizmente, como no Brasil um dos principais fatores atrativos é o preço, no mercado da América do Sul os produtos brasileiros são reconhecidos pela qualidade.

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas do questionário *online* (2022).

O questionado B, apresenta uma estrutura a ser seguida para tornar o produto mais atrativo ao mercado internacional. Ele inicia com a logística, seguido pela pesquisa e planejamento, e uma análise para prever as dificuldades, além de qual o diferencial do produto naquele novo mercado. Finalmente, cria uma nova embalagem de acordo com as diretrizes e língua daquele país, fazendo novamente uma referência à teoria de Dias e Rodrigues (2011).

É interessante citar que o questionado C expôs que, enquanto no Brasil o preço é o principal atrativo para o consumidor, no mercado da América do Sul, os produtos brasileiros são conhecidos por sua qualidade, o que faz alusão às estratégias de padronização e adaptação encontradas no artigo de Cantoni *et al.* (2019), em que podemos destacar na resposta do questionado a padronização como uma excelente estratégia de marketing, na qual a empresa preza pela originalidade do produto.

Vale ressaltar a importância das certificações internacionais de qualidade e segurança alimentar, importante ponto levantado pelo questionado A, pois as certificações são uma excelente estratégia de imagem utilizada pelas empresas, pois oferecem uma ótima visibilidade ao mercado internacional, considerando que elas garantem o combate a diversos problemas ambientais (MACEDO e VARGAS, 2011).

Na questão número 4, que perguntava quais fatores foram levados em consideração, pela empresa, durante o processo de pesquisa para a introdução da empresa no mercado internacional, foram dadas alternativas para escolha do questionado, que eram: economia, tecnologia, política, língua e cultura, como mostra o quadro 5.

Quadro 5 - Quais fatores abaixo foram levados em consideração, por sua empresa, durante o processo de pesquisa para a introdução da empresa no mercado internacional? (Se necessário, escolha mais de uma opção).

QUESTIONADOS	RESPOSTAS
A	Economia.
B	Economia e cultura.
C	Economia e política.

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas do questionário *online* (2022).

Os questionados foram unânimes em escolher a economia como um importante fator no processo de pesquisa do mercado internacional. Entretanto, também citaram a política e a cultura como fatores utilizados. A economia e a política podem tanto interferir, quanto serem utilizadas a favor da empresa na apresentação do produto ao mercado internacional, tornando a pesquisa um método indispensável nesse processo de conhecimento do local (JESUS *et al.*, 2019).

Em relação à cultura, o questionado B ainda deu um exemplo, que pode ser encontrado no quadro 7, de dois produtos que foram adaptados para atender ao Mercosul, que por questões culturais necessitam de um tamanho maior para a sua comercialização.

A questão 5 procurava identificar quais elementos foram utilizados pela empresa para o aumento da demanda no mercado. As alternativas dadas são os 4 Ps do marketing citados durante o estudo. Além disso, foi disponibilizado um campo para o questionado adicionar sua própria resposta.

Quadro 6 - Quais desses elementos foram utilizados para o aumento da demanda? (Se necessário, escolha mais de uma opção).

QUESTIONADOS	RESPOSTAS
A	Produto, e acrescentou: “No nosso caso, o estoque mundial de suco concentrado de laranja encontra-se em baixa, com tendência a cair mais e conseqüentemente, a demanda aumenta.”
B	Preço e produto.
C	Preço, e acrescentou: “Aumento na visita aos clientes.”

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas do questionário *online* (2022).

O preço e o produto foram indicados como principais elementos utilizados para o aumento da demanda. Sendo mais específico, o questionado A acrescentou que com o baixo estoque mundial do seu produto, a demanda tende a aumentar, enquanto o questionado C citou o aumento na visita aos clientes como ponto chave para o crescimento da demanda.



Em relação aos 4 Ps do marketing, mais especificamente ao preço e ao produto escolhidos no questionário, podemos retomar a teoria de Cobra (2009), onde o autor cita que o produto deve ter tanto uma boa qualidade quanto um preço atrativo para o consumidor.

O aumento na visita aos clientes, citado pelo questionado C, também pode ser relacionado aos 4 Ps do marketing, na praça, mais precisamente. A praça, sendo o meio de distribuição do produto, é um importante ponto a ser analisado e preparado para a internacionalização do produto, como na resposta em questão, o aumento na visita aos clientes deste local (ZARAMELLA *et al.*, 2019).

Para finalizar o questionário, a questão número 6 questionava quais ajustes foram feitos no produto para a internacionalização do mesmo.

Quadro 7 - Quais ajustes foram necessários serem feitos, por sua empresa, no produto, para a internacionalização do mesmo?

QUESTIONADOS	RESPOSTAS
A	Nosso produto já era conhecido no mercado internacional através da certificação Fairtrade. Agora temos a tarefa de expandir a carteira para novos clientes de diferentes lugares.
B	Todo material promocional e embalagem dos produtos foram traduzidos para o espanhol e inglês. Temos 2 produtos mais recentes que me recordo. Fizemos o lançamento de um modelo maior das dobradiças para atender o Mercosul, pois por questões culturais o mercado consome um tamanho maior que o do Brasil e outro produto foi o regulador de gás, que tivemos que desenvolver um novo produto pois a entrada dos botijões na Bolívia são diferentes.
C	De início é deixar o catálogo com tradução em português, espanhol e inglês. Estamos projetando uma linha para ser trabalhada com maior foco principalmente no Paraguai, uma dos países mais prósperos da América Latina na atualidade para prospecção de novos clientes.

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas do questionário *online* (2022).

Mais uma vez fazendo referência à importância das certificações de qualidade, o questionado A aponta que o seu produto já era conhecido no mercado internacional por meio delas, e que o seu objetivo agora é ampliar a sua comercialização para novos clientes e novos lugares, o que pode ser considerado um processo mais acessível, uma vez que os certificados de qualidade oferecem uma boa visibilidade para a empresa (MACEDO e VARGAS, 2011).

É interessante destacar a resposta do questionado B à pergunta 6 do questionário, em que ele apresenta a situação de dois produtos que foram readaptados para atender às questões culturais de outros países: as dobradiças e o regulador de gás. Neste caso, evidenciam-se os fatores incontornáveis do mercado, os quais podem ser moldados de forma que atinjam a sua finalidade que é gerar lucro (CATEORA *et al.*, 2013).



Fazendo novamente referência à teoria de Cateora *et al.* (2013), o questionado C expõe a tradução dos catálogos como principal ajuste a ser realizado no processo de internacionalização do produto, e aponta o lançamento de uma linha pensada e elaborada com foco principal no Paraguai, com a intenção de conquistar novos clientes.

Por fim, por meio do questionário realizado, é possível observar algumas similaridades entre os processos das empresas, como a tradução dos catálogos e embalagens para outros idiomas e a dificuldade no alcance de novos clientes. Salientam-se ainda os fatores incontornáveis do mercado como ponto a ser observado e estudado por potenciais empresas exportadoras, e a importância de um plano de marketing adequado de acordo com cada país a receber o produto em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos dados obtidos, constatamos que o marketing internacional é um mercado promissor que possui diversas vertentes, prometendo ser um dos principais meios de comunicação comercial entre as nações.

Com base neste estudo, compreendemos que, no que tange à estratégia para a adequação do produto para o mercado internacional, a pesquisa é o principal método a ser realizado pelas empresas que desejam obter êxito na exportação de seus produtos, pois por meio dela exploramos as práticas de consumo de determinado local, o que possibilita antecipar quais são as dificuldades encontradas e quais os diferenciais do produto que aquela empresa quer exportar (CATEORA *et al.*, 2013; DIAS; RODRIGUES, 2011).

Logo após, as variáveis incontornáveis do mercado podem ser percebidas como um importante ponto no processo de pesquisa e internacionalização do produto. Durante o processo de pesquisa, é possível identificar quais as dificuldades e as necessidades de determinado local, para que assim ocorram as adequações necessárias para que o produto esteja de acordo com as normas e exigências desse novo mercado, como a questão cultural, apresentada pelo questionado B, onde o produto foi modificado de acordo com as exigências do mercado (CATEORA *et al.*, 2013).

Considerando que os 4 Ps do marketing são elementos utilizados para atender às necessidades dos consumidores, eles também podem ser utilizados neste processo de adequação do produto. O preço deve ser ajustado de acordo com o ambiente em que será comercializado e o produto deve estar de acordo com as exigências do país, além de que a promoção deve seguir conforme o desejo do mercado, e por fim, a praça precisa ser estudada e analisada antes de qualquer alteração (COBRA, 2009; ZARAMELLA *et al.*, 2019).

Percebemos também que o marketing internacional, sendo uma área relativamente em crescimento, deve se encaixar aos requisitos do mercado, como os certificados de qualidade internacionais, que hoje em dia são vistos como um atrativo positivo no mercado exterior (MACEDO e VARGAS, 2011)

Para fechar o processo de adequação do produto, a língua se destaca como principal característica no plano de marketing desenvolvido para outros países, pois ela facilita o acesso



e a comunicação com novos clientes. Retomando a teoria de Cateora *et al.* (2013), a língua pode ser modificada e usada para benefício da exportação. Os catálogos e embalagens serão o primeiro contato do mercado exterior com o produto, e traduzi-los para a língua de domínio do país é uma estratégia inteligente e essencial para um resultado positivo da exportação do mesmo.

Finalmente, o marketing internacional é um tema próspero que irá crescer cada vez mais com o passar dos anos. Mas, ainda há necessidade de aplicação no seu conceito em diferentes setores de exportação, o que abre oportunidades para novos estudos e pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Secretaria de Comércio Exterior. Balança Comercial e Estatísticas de Comércio Exterior. Monitor do Comércio Exterior Brasileiro. Resultados do Comércio Exterior.

Monitor do Comércio Exterior Brasileiro. Brasília: GOV, 2022. Disponível em: <https://balanca.economia.gov.br/balanca/IPQ/index.html>. Acesso em: 21 nov. 2022.

CANTONI *et al.* Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 18, núm. 2, p. 19-54, 2019. Universidade Nove de Julho. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4717/471767907002/html/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FACHIN, Odila. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

JESUS, Amanda R. de Sousa de *et al.* Marketing Internacional: Uma análise sobre resultados positivos e negativos. **X FATECLOG**, mai/jun, 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

MACEDO, Silvia Regina Krüger; VARGAS, Leila César. Educação Ambiental Empresarial: reflexão sobre os desafios da atuação no contexto escolar. **Ambiente & Educação**, v. 15, n.2, p.209-228, 2011.



MOURA, Magno Luiz Coelho de; HONÓRIO, Luiz Carlos. Características da firma, marketing internacional e desempenho exportador: um survey com exportadoras mineiras. **Revista Alcance**, v. 19, n. 2, p. 165-181, abr/jun, 2012.

PATRIOTA, Livia; VILAR, Luana L.; SOUZA, Luciane Albuquerque Sá de. As Estratégias do Marketing Internacional em um Contexto Global. **Revista Anagrama**, v. 2, n. 4, jun/ago, 2009.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SALES, Gislaine F. *et al.* O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras: Análise da Estratégia de uma Empresa do Sul de Minas. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, out, 2015.

SANTOS, Erick José dos; CASTELETTO, Hugo Santana. A globalização e seus efeitos na sociedade. **XI EPCC Encontro Internacional de Produção Científica**, 29-30 out, 2019.

ZARAMELLA, Daniel G; LIBERATO, Jéssica S; VERDU, Fabiane C. O processo de internacionalização e as adaptações no composto mercadológico de uma pequena empresa. **Caderno de Administração-Universidade Estadual do Paraná**, v. 27. n.1. jan/jun, 2019. Maringá.

MARKETING RELIGIOSO: MEIO DE MEDIATEZACÃO, PARA A PARTICIPAÇÃO DOS FIEIS CATÓLICOS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19

CABIANCA, Joice Rodrigues²⁷
CONCEIÇÃO, Marluz Aparecida Tavares da²⁸

RESUMO:

O presente artigo aborda a importância do marketing religioso dentro da Igreja Católica, utilizando da internet e os meios de mediação como contribuição para a participação dos fiéis durante a pandemia da COVID-19. Tem o objetivo de identificar de que forma as plataformas digitais implantadas pelos gestores, influenciaram na participação do público e se obtiveram bons resultados. Utilizando da metodologia exploratória de natureza qualitativa, permitiu apresentar a opinião do gestor sobre a funcionalidade dos métodos *on-line* e as avaliações dos fiéis sobre eles. Os resultados encontrados evidenciaram a contribuição da internet para que o público continuasse a participar da igreja durante o período pandêmico. Embora relatado as dificuldades de implantação da mediação e a diminuição do número de participantes, a presença do marketing dentro dessas organizações fizeram as Igrejas Católicas procurar recursos para atrair seus fiéis, preservando a tradição dos segmentos religiosos e reconhecendo a importância da conectividade e de se manter em desenvolvimento mediante aos novos acontecimentos.

Palavras-chave: Marketing Religioso. Igreja Católica. Plataformas Digitais. Pandemia. Mediação. Conectividade.

1. INTRODUÇÃO

O marketing é um dos principais meios de comunicação que levam empresas a conquistar seu público para consumir aquilo que ela está oferecendo. Ademais, o uso desses meios acontece nas organizações que não visam lucro, como a Igreja Católica, que usa o marketing religioso como ferramenta para atingir seu público de fiéis católicos, de modo a satisfazê-los conforme desejam. O consultor de marketing católico Kater Filho (1994) expressa que a motivação humana é um dos requisitos básicos estudados pelo marketing que faz o homem se envolver, interessar-se e consumir, desta forma, a Igreja Católica precisa sair de um sacramentalismo frio e ritual que acarreta falta de comunicação e interesse entre os fiéis e o clero, e buscar essa motivação entre ambas as partes.

²⁷ Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) - Campus Paranavaí, joice.cabianca@hotmail.com

²⁸ Professora Orientadora; Doutora em administração, docente do colegiado de Administração da Universidade Estadual do Paraná - (UNESPAR) - Campus Paranavaí, marluz.tavares@ies.unespar.edu.br



Ultimamente, um dos meios que tem facilitado essa motivação é a *Internet*, mesmo ela sendo uma antiga aliada do marketing, o seu maior reconhecimento para as organizações e, principalmente, para a igreja, foi decorrente da pandemia da COVID-19. Nesse sentido, depreende-se que as mídias e as redes sociais permitem que os indivíduos consigam manter uma rede de relacionamentos e interagir com experiências e informações virais, levando uma reclamação ou elogio para qualquer pessoa que estiver acessada (TORRES, 2010). Desta forma, o interesse por essa pesquisa partiu de experiências vivenciadas dentro desse tema abordado, observando a importância que os métodos de marketing tiveram, em função da Igreja Católica, nesse cenário pandêmico.

Este artigo tem como objetivo identificar como os gestores religiosos utilizam as plataformas digitais para chamar a atenção do seu público, não permitindo que parassem de participar da própria paróquia e procurassem aquelas que já estivessem engajadas nesse mundo midiático. Em complemento com esse objetivo, serão usadas as opiniões dos fiéis católicos para evidenciar se essa participação, pelas redes, tem contribuído para uma melhor integração da igreja e seu público.

Assim, o presente estudo parte do pressuposto se o marketing religioso *on-line*, na pandemia, tem funcionado para a participação ativa dos fiéis nas igrejas, incluindo se houve dificuldades para os gestores religiosos adentrarem nessa mediação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações sobre o marketing aplicado na religião

No Brasil, o marketing, inicialmente, no ano de 1954, foi chamado de mercadologia, que em inglês significava ação no mercado. Esse conceito ganhou a seguinte definição para a Associação Americana de Marketing: “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (LAS CASAS, 1997, p. 14). A atualização dessa definição complementa que são usados métodos de coleta de informações entre o consumidor e o profissional de marketing, para identificar as oportunidades e os problemas (AMA, 2017).

Para Kotler (1978), esse conceito também está relacionado a análises, planejamentos, implementações e controles de programas formulados para atribuir uma troca de valores entre os objetivos da organização e os desejos deste mercado, denominado de mercado-alvo. Esse mercado-alvo é formado por indivíduos que têm necessidades e desejos insatisfeitos, e, de outro lado, outros indivíduos que trabalham sistematicamente procurando atender essas necessidades e desejos de forma eficaz, fazendo com que esses indivíduos insatisfeitos entreguem algo em troca pelo serviço prestado (KATER, 1994).

Ademais, Cobra (2009) mostra que alguns desses desejos partem da hierárquica necessidade das pessoas da teoria de Abraham Maslow. Nessa teoria, existem necessidades fisiológicas, sendo o básico para o ser humano, e até a autorrealização. As necessidades tornam-se desejos quando é para satisfazer algum objetivo, e esses desejos podem ser explícitos ou ocultos, estar no consciente (tangíveis) ou no inconsciente (intangíveis), porém, o marketing



não está diretamente ligado em função de atender essas necessidades, mas sim de realizar os desejos.

Além disso, o autor americano E. Jerome McCarthy, desenvolveu um método chamado compostos de marketing (marketing mix), que é usado como parâmetro de comercialização para as empresas e passa por 4 variáveis do composto mercadológico: produto, preço, praça e promoção (LAS CASAS, 1997).

Para Cobra (2009, p. 6) “uma parte do produto é caracterizada por seus valores intangíveis, ou seja, a sua alma; são os benefícios que o consumidor espera ao comprar ou usar um produto.”. Desta forma, o mais importante dos compostos é o **produto**, por ser o objeto principal da relação de troca, incluindo, nesse sentido, os serviços, lugares, personalidades ou ideias. Eles devem possuir utilidade, com benefícios reais para atrair o consumidor a adquiri-lo e se satisfazer conforme esperado (LAS CASAS, 1997). Kater (1994) lembra que o produto pode ser uma realização abstrata, relacionada a sentimentos e a prazeres e condiz com o que a religião oferece, por satisfazer as necessidades espirituais. O produto que a igreja católica oferece, frequentemente, presume-se que são os sacramentos ou os ensinamentos de Jesus Cristo, mas esses são somente os meios de se alcançar a Salvação Eterna, sendo, portanto, o primordial produto da igreja. Conforme traz o Catecismo da Igreja Católica (2017) no parágrafo 849, esse produto está relacionado com a missão que ela segue:

O mandato missionário. “Enviada por Deus às nações para ser ‘o sacramento universal da salvação’, a Igreja, em virtude das exigências íntimas de sua própria catolicidade e obedecendo à ordem de seu fundador, esforça-se para anunciar o Evangelho a todos os homens”. (CATECISMO DA IGREJA CATÓLICA, 2000, p. 244)

No que se refere ao segundo composto, ele estabelece a posição da empresa no mercado, o **preço** que ela estipula conforme o produto ou serviço que ela oferece, estando presente no momento de escolha do consumidor a adquirir algo. A determinação do preço é feita por estratégias, até empresas sem fins lucrativos estabelecem um preço que condiz com sua demanda real (KOTLER; KELLER, 2012). O preço está associado a quanto o consumidor está disposto a “entregar” por aquilo que irá saciar o seu desejo, não necessariamente será pago com dinheiro, mas com reações intangíveis ao que está sendo ofertado. Dentro da igreja católica, o custo que será pago pelo produto é zero, pois a “salvação” que buscam é gratuita, irá satisfazer as necessidades emocionais e espirituais apenas com sua devoção (KATER, 1994).

A distribuição mencionada no presente texto como **praça**, é o composto que leva os produtos ou serviços até os consumidores e os locais escolhidos de forma estratégica para a venda e consumo dele. Existem alguns tipos de canais de distribuição, um deles é o “porta em porta”, que está relacionado a levar seu produto até a porta do seu cliente e ele representa o mais usado no Brasil, pelos fabricantes presumirem que alguns serviços ou produtos precisam ser oferecidos em portas para obterem maiores resultados de vendas (LAS CASAS, 1997). Desta forma, para Kater (1994), essa praça condiz com os esforços dos empresários para que esses produtos sejam distribuídos. Os locais de distribuição dentro da religião são as igrejas, em especial a igreja católica, sendo considerada um dos locais mais antigos de comercialização e



de presença do marketing que mesmo depois de anos, ainda procura suprir as necessidades do seu público.

Para Kloter e Keller (2012) o último composto do mix de marketing, a **promoção**, trabalha como um incentivo para uma compra ágil e para um maior número de consumo. Para isso, ela precisa pensar em objetivos que caminhem para conquistar o consumidor que está procurando um preço melhor ou consumidores que ainda não conhece seu produto, ou serviço, geralmente, essas promoções têm um prazo curto. No que se refere às igrejas, essa promoção acontece de forma que atraia o público para que tenham uma participação ativa, produzindo eventos, retiros espirituais, show de prêmios, mandar cartões em datas festivas e tudo aquilo que desperte interesse nas pessoas (DALSSASSO 2006).

Las Casas (1997), por sua vez, diz ser necessário haver uma relação de comunicação entre o comunicador, nesse caso, a empresa, e o receptor, que são seus clientes, a fim dos clientes estarem bem-informados dos produtos que oferecem e tornando mais fácil a compra. Essa relação de comunicação está ilustrada a séculos atrás no tempo de Jesus Cristo, que influenciou diversas pessoas a serem seus seguidores, não somente com palavras, mas, na prática, com os milagres que realizava e fazia desta forma a promoção do seu produto (KATER, 1994).

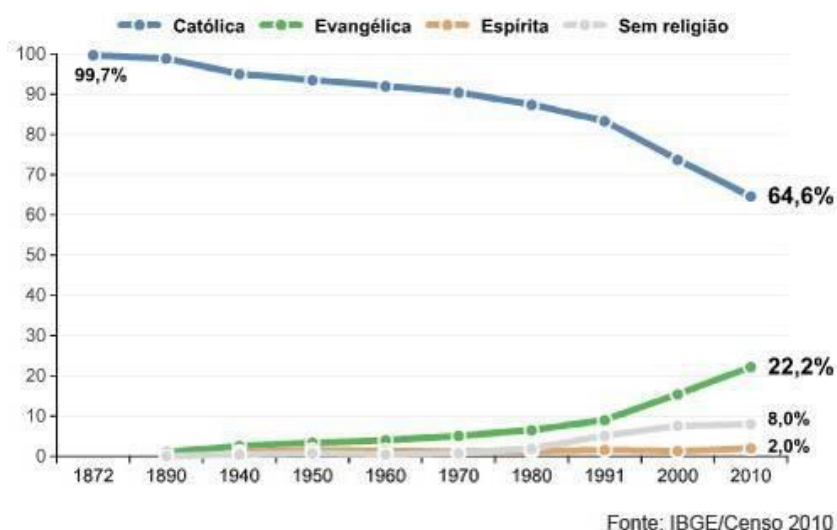
2.2 Marketing na Igreja Católica

Há diversas opções de religiões para as pessoas participarem, elas oferecem, em geral, trazer a paz e despertar o encoberto. O fato de permanecer em uma religião permite que as pessoas pratiquem o lado espiritual e tenham uma devoção para seguir (DALSSASSO 2006). Dentro do Catolicismo, um autor que os devotos colocam como base é Jesus Cristo, um líder comunicador que tinha o discernimento de reconhecer as necessidades das pessoas que o acompanhavam e de saber como atendê-las de forma que despertasse plena satisfação nas mesmas. Através do diálogo, ele conseguiu convencer uma multidão para segui-lo e fazer parte da religião católica, mostrando os inúmeros prazeres que poderiam ter ao acompanhá-lo (KATER, 1994).

A Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (2014) diz que a comunicação gera um vínculo de proximidade entre as pessoas e entre as comunidades. Exercendo, assim, uma troca de informações que é um papel primordial dentro da religião, para entender a forma do outro pensar, suas preferências e as mudanças que acontecem constantemente na sociedade. Conforme mostrado na figura a seguir, referente ao censo de 2010, o número de fiéis católicos está diminuindo, alguns deixando de participar ou passando para outras religiões e é neste contexto que o marketing entra para manter essas pessoas dentro da igreja católica (CORDEIRO, 2012).

Figura 1: Gráfico IBGE/ CENSO 2010 Distribuição religiosa da população brasileira, desde 1872 (CORDEIRO, 2012, p. 11).

Distribuição religiosa da população brasileira, desde 1872



Atualmente, um dos principais meios de comunicação que está diretamente ligado a uma estratégia de marketing, é a *Internet*. Para Sbardelotto (2011), os avanços tecnológicos puderam trazer para a igreja católica oportunidades de interação digital entre o fiel e a religião, saindo do convencional e entrando em um processo midiático que colaborou positivamente para essa relação.

2.3 Marketing digital e a midiatização da Igreja Católica na pandemia

O primeiro acesso ao marketing digital foi em 1990, permitindo que as empresas utilizassem a tecnologia como estratégia para suas atividades no mercado, facilitando que o consumidor tenha informações do produto ou serviço por meios digitais e facilitando a compra (RESULTADOS DIGITAIS, 2017). A *Internet* oferece diversos recursos essenciais para interações entre pessoas, tornando-se um dos principais planejamentos de marketing, mesmo que alguma empresa não queira participar dos programas que a *Internet* oferece e se manter no marketing tradicional, alguém, provavelmente, estará em alguma plataforma comentando sua opinião positiva ou negativa sobre produtos e serviços que consumiram de determinada marca (TORRES, 2009). Nesse método de marketing, os jovens são os que adquirem maior acesso pela facilidade de aprender coisas novas, mas também os idosos começam a consumir do mundo *on-line* quando percebem a qualidade que esses recursos trazem no seu cotidiano.

É verdade que, sendo nativos digitais, os consumidores jovens são os primeiros a adotar a conectividade, mas eles inspiram os mais velhos a fazerem o mesmo. Além disso, à medida que a população mundial envelhece, os nativos digitais se tornam maioria, e assim a conectividade acabará se tornando o novo normal. A importância da conectividade transcenderá a

tecnologia e o segmento demográfico porque ela muda o fundamento-chave do marketing: o próprio mercado. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 37).

Uma pesquisa realizada por Torres (2009, p. 27) fala sobre a porcentagem de pessoas que têm acesso à *Internet*, “a pesquisa mostra ainda que 20% da população tem acesso à *Internet* em domicílio, sendo 93% da classe A, 59% da classe B e 17% da classe C. Isso mostra que a *Internet* já atinge a residência de uma parcela significativa das classes A e B. “No ano de 2021 essa porcentagem já aumentou, 81% da população Brasileira acessou a *Internet*, sendo 98% da classe A, 93 % da classe B, 85% da classe C e nessa pesquisa incluíram a classe D e E com 66%” (SILVA, 2022).

Diante dessa evolução do marketing no mundo digital e do engajamento das pessoas nas novas tendências, as tradições de praticar a fé foram se modificando com o decorrer do tempo. No século XXI utiliza-se do mundo *on-line* para participar das religiões, saindo de uma comodidade espiritual para que se adapte às mudanças, mas sem romper com a sua tradição (SBARDELOTTO, 2011). Nesse sentido, o Papa João Paulo II fala, na Celebração do 36º Dia Mundial das Comunicações Sociais, sobre a importância da *Internet* na religião:

A *Internet* pode oferecer magníficas oportunidades de evangelização, se for usada com competência e uma clara consciência das suas forças e debilidades. Sobretudo, oferecendo informações e suscitando o interesse, ela torna possível um encontro inicial com a mensagem cristã, de maneira especial entre os jovens que, cada vez mais, consideram o espaço cibernético como uma janela para o mundo. Portanto, é importante que a comunidade cristã descubra formas muito especiais de ajudar aqueles que, pela primeira vez, entram em contacto com a *Internet*, a passar do mundo virtual do espaço cibernético para o mundo real da comunidade cristã. (JOÃO PAULO II, 2002, p. 2)

Ademais, Kater (1994) fala que os pontos de propagação da fé tradicional estão se reduzindo na capacidade que os meios de comunicação evoluem, ainda há as pessoas que acompanham por TV ou rádio, mas, diante dos novos recursos, a opção de acompanhar pelos celulares ou computadores torna-se maior. Essas novas práticas despertam nas pessoas a curiosidade de vivenciar sua fé através dos serviços *on-line*, vinculados à Igreja foram criados sites católicos com capelas virtuais, missas, orações e até espaço para colocar pedidos/intenções dos fiéis (SBARDELOTTO, 2011).

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o desenvolvimento das empresas, conforme acontece as mudanças dentro do mercado, deve ser de forma horizontal. Antes, a inovação teria que vir de dentro das empresas, chamada de vertical, entretanto, agora as mudanças dependem de acontecimentos externos à empresa. Foi nesse contexto que a Igreja Católica teve que se adequar com maior dedicação a midiatização, conforme o cenário externo pandêmico.

A pandemia da Covid-19 determinou o fechamento de qualquer local que atendesse pessoas e as impossibilitou de saírem de suas casas devido à contaminação e ao grande risco que isso traria para a saúde. Diante deste cenário, muitos lugares, inclusive a igreja, tiveram que optar pelo único meio viável para se comunicar, a *Internet*. Logo, os gestores religiosos começaram a transmitir as missas através de plataformas digitais, as catequeses aconteciam por

vídeo chamada e, desta forma, todos que tinham acesso à *Internet* poderiam acompanhar de casa todo conteúdo *on-line* que as igrejas estavam oferecendo (WOLFF, 2020).

Para Cordeiro (2012) existem diversos tipos de consumidores católicos, alguns vão às missas por gostarem do rito, outros chamam atenção pelas músicas, a devoção a “Nossa Senhora” os leva a acompanhar as novenas, as crianças participam da catequese, muitos fazem parte de movimentos que a igreja oferece como coroinhas, ministros, leitores e com esses recursos eles continuam atraídos a consumir cada vez mais. Porém, diante do contexto de participação virtual, não foi possível atrair esses consumidores pelas suas preferências, a vivência da fé se limitou em alguns minutos de *live streaming*.

3. METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa e quantitativa. Para Richardson (2012), a abordagem qualitativa se diferencia da quantitativa por não lidar com dados numéricos e respostas objetivas, mas sim, procura explorar determinadas situações individuais. No entanto, as duas juntas conseguem trazer uma melhor análise e conclusão da situação, por obterem maior coleta de informações de ambas as aplicações.

A pesquisa foi feita em duas etapas, a primeira foi executada usando o método quantitativo, através de um questionário *on-line* estruturado com perguntas direcionadas a saber o nível de avaliações das pessoas diante dos métodos *on-line* que a igreja ofereceu e como foi a participação das mesmas durante a pandemia. A segunda fase foi feita com o método qualitativo em forma de entrevista (estruturada-direcionada) com o Coordenador da Ação Evangelizadora da Diocese de Paranaíba-PR, para coletar informações relacionadas às dificuldades e contribuições que a *Internet* teve nas Igrejas Católicas durante e após esse período, com o intuito de auxiliar na concretização do estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

Conforme exposto na Metodologia, no método quantitativo, são expostos os dados coletados por meio da aplicação de questionário *on-line*. O questionário em questão foi estruturado no formulário *Google*, com um total de 7 perguntas direcionadas a saber o nível de avaliações das pessoas diante dos métodos *on-line* que a igreja católica ofereceu e como foi a participação delas durante a pandemia. O questionário, por meio da plataforma *Google Forms*, foi disponibilizado no período de 18/10/2022 a 28/10/2022 e foi respondido por 127 pessoas.

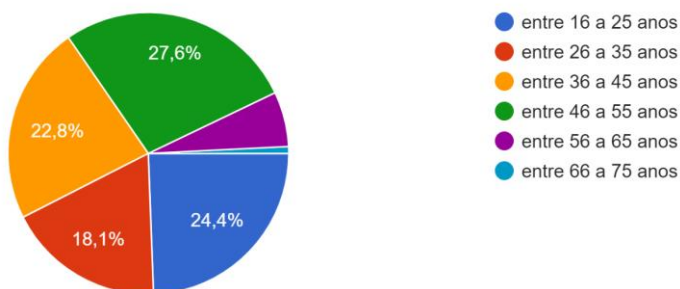
Ademais, no método qualitativo, são apresentados os dados coletados mediante entrevista com o Coordenador da Ação Evangelizadora da Diocese de Paranaíba-PR. Isto posto, a entrevista serviu como meio para a obtenção de informações relacionadas às dificuldades e contribuições que a *Internet* teve nas Igrejas Católicas durante e após esse período, com o intuito de auxiliar na concretização do estudo.

A seguir, na figura 2, são mostradas a faixa etária dos respondentes.

Figura 2 - Faixa etária dos respondentes ao formulário.

Qual a sua idade?

127 respostas



Fonte: Google Forms (2022).

Esta pesquisa foi realizada com 127 pessoas, com idades entre 16 e 75 anos, que frequentam as Igrejas Católicas de modo geral. A escolha por essa faixa etária se deu com o intuito de abranger desde adolescentes até a pessoa idosa, com essas idades elas já atuam nos serviços paroquiais e conseguem avaliar pontos positivos e negativos dentro da instituição.

Os dados do questionário serão apresentados no Quadro 1, com a finalidade de oferecer, ao leitor, um panorama das respostas obtidas e facilitar a análise das informações logradas. Nesse sentido, as respostas da pesquisa foram copiadas do próprio formulário *Google*, tal como foram redigidas.

Quadro 1 - Avaliação da participação das pessoas na Igreja Católica em tempos de pandemia.

Questões	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
1 - Como você considera sua participação nas celebrações das Igrejas Católicas depois que foi proibido presencialmente.	18,9%	39,4%	22%	18,1%	1,6%
2 - Para a sua participação nas celebrações em tempos de pandemia a <i>Internet</i> foi:	37%	39,4%	11,8%	7,1%	4,7%
3 - Em relação aos métodos <i>on-line</i> , que a igreja católica em que você costuma participar, forneceu, foi:	32,3%	52,8%	11,8%	3,1%	0



4 - Como você avalia a participação, durante a pandemia, do público, em geral, que costuma frequentar as igrejas?	2,4%	23,6%	42,5%	30,7%	0,8%
5 - Você ou pessoas próximas, começaram a participar <i>on-line</i> de outras Igrejas Católicas, por essas igrejas fornecerem melhor conteúdo e qualidade nas celebrações, como: <i>lives</i> frequentes, melhor imagem, áudio e banner de divulgação? Se a resposta for “sim”, assinale qual foi o grau de avaliação e se permaneceu na sua paróquia de costume, assinale “não se aplica”.	11,8%	26%	11,8%	1,6%	48,8%
6 - Sobre a influência do marketing para ajudar as igrejas a adentrar nesses processos midiáticos, na sua paróquia foi:	13,4%	55,1%	20,5%	6,3%	4,7%
7 - Qual o seu nível de avaliação diante das mídias e celebrações <i>on-line</i> fornecidas pela sua igreja.	27,6%	49,6%	16,5%	4,7%	1,6%

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas respostas dos questionários *on-line* (2022).

No quadro 1, pode-se perceber, conforme a coleta dos dados em porcentagem, que a participação nas celebrações da igreja durante a pandemia dos que responderam foram boas, mas na visão deles em relação ao público, em geral, a participação diminuiu. Em vista disso, para Wolff (2020), um dos motivos para esse acontecimento é o fato da sociedade ter que se adequar a viver em um novo ambiente, não somente na religião, mas, de maneira geral, no seu cotidiano, tudo diminuiu a frequência de vivência até se tornar habitual novamente.

Nesse sentido, mesmo com essa diminuição dos fiéis, eles não procuraram outras paróquias e, através da contribuição da *Internet*, avaliaram como “bons” os métodos aplicados pela sua paróquia de costume. Com esses resultados, foi possível perceber a influência do marketing dentro desses processos, sendo avaliado pelos participantes com mais de 50% de positividade nos recursos midiáticos utilizados.



Quadro 2 - Entrevista realizada com o Coordenador da Ação Evangelizadora da Diocese de Paranavaí-PR, para saber sobre a funcionalidade dos métodos *on-line* utilizados pela Igreja Católica na pandemia.

Perguntas	Respostas
1 - A <i>Internet</i> contribuiu, para o desempenho, nas participações dos fiéis durante a pandemia, quando não podia participar presencialmente?	Sim. As redes sociais e as <i>lives</i> foram de grande contribuição para que os fiéis pudessem participar das Santas Missas nas suas casas.
2 - As paróquias tiveram dificuldades de implantar os métodos de celebração e participação <i>on-line</i> ?	Houve algumas dificuldades em relação ao amadorismo, a falta de conhecimento técnico de pessoas qualificadas para transmitir a santa missa, os equipamentos não eram de boa qualidade, algumas paróquias tiveram oscilação da <i>Internet</i> e prejudicava a execução da transmissão.
3 - Esses métodos <i>on-line</i> (<i>lives</i> , divulgação em banner e gravações de vídeos) ainda são usados pelas paróquias?	Sim, esses métodos ainda são utilizados e isso possibilitou a criação da Pascom em várias paróquias. As redes sociais como WhatsApp/ Instagram tem o papel de suma importância para ter uma comunicabilidade com os fiéis que estão em casa, doentes, ou pessoas idosas que não podem participar da missa presencial.
4 - É possível ver a influência do marketing dentro desses métodos adotados?	Sim, houve uma demanda maior do público na procura dos sacramentos. Em especial, o aumento constante de procura por cursos bíblicos e litúrgicos, sacramental e doutrina da igreja, dentro da esfera da <i>Internet</i> , que é um método de influência do marketing.
5 - São previstas novas estratégias por meio da <i>Internet</i> para atrair o público a participar da igreja?	A Pascom, tem como missão, escutar fiéis e tem finalidade de transmitir outros eventos para que os fiéis possam estar interagindo com a igreja cada vez mais. O processo de Sinodalidade faz um serviço de escuta com as pessoas para saber sobre como as redes sociais podem contribuir com o engajamento dos fiéis na igreja.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas respostas da entrevista (2022).



Nesta pesquisa, como apresentado no Quadro 2, o entrevistado confirmou a contribuição da *Internet* no cenário pandêmico, mas expressou algumas dificuldades que as paróquias tiveram para o desenvolvimento da midiatização, que foram desde problemas técnicos até a qualificação dos operadores. Segundo ele, esses métodos ainda são usados com o intuito de acolher aqueles que não conseguem se deslocar até a igreja, e dentro dessa necessidade de ter profissionais qualificados para aplicar os métodos, foi criada, na diocese, a Pastoral da Comunicação, mais conhecida como “Pascom”.

Desse modo, para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), os profissionais de marketing devem trabalhar com o *off-line* e o *on-line* de forma cooperativa e complementar, para que seus consumidores entendam a importância da conectividade. O padre fala sobre a sinodalidade, como um meio de novas estratégias na igreja, essa palavra significa “caminhar juntos”, e a Pascom tem um papel comunicacional importante nesse meio.

A igreja está trabalhando com a “Pascom Sinodal”, que tem como objetivo, escutar e compreender os fiéis para assim promover novas ideias para atender essas necessidades. Como fala Sbardelotto (2011), a igreja é direcionada a anunciar a palavra de Deus não apenas dentro dos templos, mas fazendo o uso dos diversos recursos disponíveis para que atinja todos os níveis sociais existentes. Dentro desse contexto, vê-se a influência do marketing em saber as opiniões do seu público e procurar melhores estratégias para atender a essas necessidades. Isto posto, como já abordado pelo entrevistado, foi notória uma demanda pelos recursos que a Igreja Católica tem para oferecer que antes não era procurado com maior frequência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa iniciou com o intuito de analisar a influência do marketing religioso, de forma *on-line*, nas participações dos fiéis nas igrejas, avaliando as dificuldades e contribuições que os métodos de midiatização aplicados tiveram diante de um cenário de pandemia. Realizou-se um levantamento bibliográfico de como o marketing funciona dentro da religião, enfatizando o uso da *Internet* como um elemento essencial do desenvolvimento do marketing nas organizações atuais.

Ademais, os dados coletados na pesquisa quantitativa, através dos formulários, obtiveram uma porcentagem ideal para reconhecer que a *Internet*, dentro do marketing, trouxe benefícios para os fiéis participarem da Igreja Católica em suas casas. Apesar de ter diminuído o fluxo de participantes, a opção de participar por métodos *on-line* contribuiu para que o número de fiéis não viesse a ser menor.

Além disso, com a pesquisa qualitativa, foi possível notar as dificuldades dos gestores na implementação desses métodos dentro das igrejas, mas é levado em consideração que se não o houvesse feito, os fiéis não teriam contato com os eventos católicos. Bem como já abordado anteriormente, na pesquisa, pelo entrevistado, a Igreja Católica tende a procurar meios de saber quais as opiniões e ideias do público, para caminhar em um projeto de evangelização e atingir cada vez mais pessoas para seguir essa fé.

Vale salientar que, essa iniciativa de buscar meios de atrair o público, enquadra-se nos elementos de marketing, que é apresentado com intuito de satisfazer as necessidades existentes do público (KATER, 1994; TORRES, 2009). Faz-se de extrema importância que as Igrejas



Católicas ou demais religiões, levem em conta as contribuições que a *Internet* traz para as pessoas no dia a dia, se essas organizações caminham contra essa realidade, poderá perder o seu público para organizações que enquadram a *Internet* como estratégia dentro do marketing de sua empresa. Da mesma forma que, diante da Covid-19, os gestores tiveram que se adaptar a algo novo, dentro do mundo das organizações a tendência de mudanças é constante, o ponto chave para se destacar neste mercado é procurar formas de estar se desenvolvendo com a realidade e acontecimentos presentes.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 18.Ago.2022.

CATECISMO da Igreja Católica. 4ª. ed. São Paulo: Loyola, 2017, p. 244.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. **Diretório de Comunicação da Igreja no Brasil**. Brasília: Edições CNBB, 2014.

CORDEIRO, B.; F. **Análise do reposicionamento da Igreja Católica no século XXI através do marketing religioso**. Niterói: Universidade Federal Fluminense (UFF), Centro de Estudos Gerais - Instituto de Arte e Comunicação Social (IACS), 2012.

DALSASSO, M. **A fé movida pelas ferramentas do Marketing**. 2006. p. 69. Monografia (Conclusão de curso de Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2006.

JOÃO PAULO II. **Internet: Um Novo Foro para a Proclamação do Evangelho**. Mensagem para a Celebração do 36º Dia Mundial das Comunicações Sociais. Cidade do Vaticano, 2002. Disponível em: https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/messages/communications/documents/hf_jp-ii_mes_20020122_world-communications-day.html. Acesso em: 15.Set.2022.

KATER FILHO, A. M. **O Marketing aplicado à Igreja Católica**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RESULTADOS DIGITAIS. O Guia Definitivo do Marketing Digital, 2017. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/rd-marketing-objects/ebook_guia-definitivo-marketing-digital/guia-definitivo-marketing-digital.pdf. Acesso em: 06.Out.2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SBARDELOTTO, M. “E o Verbo se fez bit”: **uma análise de sites católicos brasileiros como ambientes para a experiência religiosa**. Dissertação (mestrado) Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo: 2011.

SILVA, V.; H. **81% da população brasileira acessou a internet em 2021, diz pesquisa; TV supera computador como meio**. G1, 2022. Disponível em <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/06/21/81percent-da-populacao-brasileira-acessou-a-internet-em-2021-diz-pesquisa.ghtml> Acessado em: 09 de agosto de 2022.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital**; tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

WOLFF, Elias. **Igreja Católica e fé cristã em tempos de Coronavírus/COVID-19**. Estudos Teológicos, [S. l.], v. 60, n. 2, p. 627–648, 2021. Disponível em: <http://revistas.est.edu.br/index.php/ET/article/view/61>. Acesso em: 30 agosto de 2022.

**NOVA LEI DE LICITAÇÕES: PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA LEI
Nº 14.133/21 POR UM MUNICÍPIO PARANAENSE DE PEQUENO PORTE**

Matheus Araujo de Moraes¹
Priscila Alves Brito²
Edna A. G. Possebon³

RESUMO

Devido à nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/21 promulgada em abril de 2021, ocorreram significativas alterações com a proposta de modernizar e atualizar os procedimentos licitatórios existentes. Através da compilação de várias normas jurídicas anteriores, fora proposto pelo legislador a luz da nova lei, um compendio com revisão e inclusão de aspectos inovadores que trazem ao contexto atual, novas diretrizes gerais afim de aplicar recursos públicos e sanar diversas demandas. O objetivo deste artigo é descrever o processo de implantação da nova lei de licitações e contratos, apresentando as principais alterações em relação as legislações anteriores, de maneira que seja evidenciado as devidas adequações na organização administrativa de um município de pequeno porte. A fim de atingir o objetivo proposto foi elaborado uma pesquisa de natureza qualitativa, com dados coletados junto ao diretor do Departamento de Compras, Licitação e Patrimônio, de Tamboara-PR, município foco deste estudo; que resultou em relevantes contatações nas quais demonstram de que maneira o ente vem preparando-se para efetiva execução procedimental da lei em seu território.

Palavras-chave: Lei nº 14.133/21. Processo de Implantação. Município de Pequeno Porte.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública possui a tarefa de garantir o equilíbrio social e gerir a máquina pública, integralmente composta por seus órgãos e agentes, destarte, não poderia a legislação deixar a critério de cada gestor a escolha de quem deveria ser contratado, porque isso deixaria margens a escolhas inapropriadas e escusas, longe do interesse publico coletivo (CARVALHO, 2021).

Desse modo, a Controladoria Geral da União (CGU) ressalta que o processo licitatório visa assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; bem como assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento

na execução dos contratos e incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Analisando este horizonte, a realização do procedimento licitatório, nos termos do que dispõe a antiga lei n. 8.666/93, sempre serviu a duas finalidades fundamentais: buscar a melhor proposta, estimulando a competitividade entre os potenciais contratados, a fim de atingir o negócio mais vantajoso ao ente público; oferecer iguais condições a todos que queiram contratar com a Administração, promovendo, em nome da isonomia, a possibilidade de participação no certame licitatório de quaisquer interessados que preencham as condições previamente fixadas em instrumento convocatório. No ano de 2010, o legislador inseriu através da lei n. 12.349/10, que a promoção do desenvolvimento nacional sustentável seria um terceiro objetivo do procedimento licitatório. (MAZZA, 2022).

Desse modo, após ser promulgada a Nova Lei de Licitações e Contratos n. 14.133/2021 criou-se um período de 2 (dois) anos de vacância para transição com as normas antecessoras, de forma a permitir aos gestores a devida adaptação aos novos procedimentos com a finalidade de implantá-la, tendo por horizonte, “expurgar” do ordenamento moderno quaisquer limitações ao poder de licitar e contratar, limitações não no sentido amplo e discricionário, mas no sentido de atribuir rigidez excessiva e lentidão, que consequentemente impediam muitos progressos e davam brechas à publicação de inúmeros instrumentos para dinamização, sem conseguir por muitos anos a criação de uma nova norma geral que viesse a finalmente dirimir tais problemas (GUEDES, 2021).

Este trabalho apresenta além desta introdução, o referencial teórico e os procedimentos metodológicos que foram utilizados, a descrição e análise dos dados e por fim a conclusão de toda pesquisa realizada.

2 DO PROCESSO LICITATÓRIO

Pelo Art. 37, XXI, da Constituição Federal Brasileira de 1988 tem-se previsto que os contratos administrativos de obras, serviços, compras e alienações serão firmados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, ressalvadas as exceções previstas em lei (BRASIL, 1988).

Partindo do que diz a lei fundamental e suprema da nação, que conduz todo ordenamento jurídico, o ilustre jurista Marçal Justen Filho, afirma que:

“ Licitação é um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos de seleção de proposta da contratação mais vantajosa, com observância do princípio da Isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica.” (JUSTEN FILHO, 1999. p. 2)

De modo sintético, de acordo com o que diz o Procurador da Fazenda Nacional, Matheus Carvalho (2017), o processo licitatório em suma, consiste em um procedimento prévio às contratações públicas, realizado em uma série concatenada de atos, legalmente



distribuídos, culminando com a celebração do contrato, sendo que em regra, toda vez que a Administração Pública precisar celebrar contratos, ela o fará mediante prévia licitação, salvo em casos dispensável ou de inexigibilidade, de acordo com a legislação.

Segundo o que pondera Ricardo Alexandre (2015) a realização de licitação possibilita que a Administração escolha a proposta que lhe seja mais vantajosa, não necessariamente a mais econômica, evitando, em homenagem ao princípio da impessoalidade, que os gestores públicos adotem critérios pessoais ou políticos na escolha dos contratados. Além do mais, proporciona igualdade de oportunidades a todos aqueles que têm interesse em contratar com a Administração, respeitando a igualdade.

2.1 PRINCÍPIOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANTIGA LEGISLAÇÃO

2.1.1 Legislações Antecessoras a Nova Lei de Licitações

De acordo com o que afirma José Calasans Junior (2021), a primeira lei de abrangência nacional, com normas específicas sobre licitação, foi o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispôs sobre a organização da Administração Federal e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa dos órgãos da União. No Título XII o Decreto-lei 200 estabeleceu “normas relativas a licitações para compras, obras, serviços e alienações”. Tal como no Decreto 4.536, de 1922, as normas do Decreto-lei 200 tinham como destinatários os órgãos da administração pública federal. Entretanto, pela Lei nº 5.456, de 20 de junho de 1968, essas normas foram estendidas aos Estados e Municípios, assegurando-se, porém, a esses entes (art. 4º) “legislar supletivamente sobre a matéria, tendo em vista as peculiaridades regionais e locais, nos termos do § 2º do art. 8º da Constituição”.

Com base nas disposições constitucionais de 1988, foi editada, em junho de 1993, a Lei nº 8.666, que “institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências”. Ainda com a finalidade de estabelecer normas gerais sobre licitações e contratações públicas, foram editadas as Leis nºs 10.520, de 17 de julho de 2002, que instituiu o pregão como modalidade de licitação para contratação de bens e serviços comuns, e a Lei nº 12.462, de 5 de agosto de 2011, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), aplicável exclusivamente às licitações e contratações vinculadas aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, aos jogos da Copa das Confederações de 2013 e da Copa do Mundo de 2014.

2.1.2 Principais Princípios Norteadores das Licitações

A Constituição Federal de 1988, na Seção I do Capítulo VII do Título III, que trata da “Organização do Estado”, prescreve alguns dos princípios norteadores para o andamento

do processo licitatório, que diz: “ A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

No Quadro 1, estão destacados alguns dos principais princípios apontados pela Advocacia Geral da União (AGU, 2014) em seu manual de licitações e contratações administrativas, definindo os já mencionados pela Constituição Federal, e demais praticados no campo jurídico administrativo, aplicáveis aos procedimentos licitatórios.

Quadro 1 - Princípios Aplicáveis às Licitações

Princípios	Definições
Legalidade	“ Vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas nas normas e princípios em vigor.”
Isonomia	“ Significa dar tratamento igual a todos os interessados. É condição essencial para garantir competição em todos os procedimentos licitatórios.”
Impessoalidade	“ Obriga a Administração a observar nas decisões critérios objetivos previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo na condução dos procedimentos de licitação.”
Moralidade Probidade Administrativa	“ Está ligado a conduta dos licitantes e dos agentes públicos que devem ser além de lícita, compatível com a moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração.”
Publicidade	“ Estabelece que qualquer interessado possa ter acesso às licitações públicas e ao respectivo controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todo procedimento de licitação.”
Vinculação ao Instrumento Convocatório	“ Obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado ou feito sem que haja previsão no instrumento de convocação.”
Julgamento Objetivo	“ Significa que o administrador deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório para julgamento da documentação e das propostas. Afasta a possibilidade de o julgador utilizar-se de fatores subjetivos ou de critérios não previstos no instrumento de convocação, ainda que em benefício da própria Administração.”
Celeridade	“ Busca simplificar procedimentos de rigorismos excessivos e de formalidades desnecessárias. As decisões, sempre que possível, devem ser tomadas no momento da sessão.”
Competição	“ Conduz o gestor a buscar sempre o maior número de competidores interessados no objeto licitado. Nesse sentido, as Leis de Licitações veda estabelecer, nos atos convocatórios, exigências que possam, de alguma forma, admitir, prever ou tolerar, condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o caráter competitivo da licitação.”

Fonte: Advocacia-Geral da União (2014, p. 37).

Destarte, além desses princípios previsto de acordo com o Tribunal de Contas da União – TCU (2010), a Administração Pública deve obediência ainda, dentre outros, aos princípios da finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança

jurídica, interesse público bem como da eficiência.

2.1.3 Modalidades e Tipos de Licitações

O doutrinador José Calasans Junior, em seu Manual de Licitações define e apresenta as modalidades de licitação como:

A “forma” ou a “maneira” de fazer licitação. Pode-se, também, dizer que modalidade significa “espécie” do procedimento licitatório. Assim, o procedimento administrativo “licitação” formaliza-se através das “espécies” definidas pela lei, as quais podem ser distinguidas entre modalidades comuns e modalidades especiais (CALASANS JUNIOR, 2021. p. 121).

No Quadro 2, estão descritos as modalidades licitatórias que lei nº 8.666/93 prevê, no seu art. 22.

Quadro 2 – Modalidades Licitatórias da Lei n. 8.666/93.

Modalidades	Definições
Concorrência	“ Contratações de maior vulto e complexidade; prazos mais extensos; admite critérios de menor preço, melhor técnica e técnica e preço. Serve para alienação de bens imóveis, concessões de direito real de uso, licitações internacionais, sistema de registro de preços e concessão de serviços públicos.”
Tomada de Preços	“ Contratações de vulto e complexidade menores do que as que requerem concorrência; tem prazos menores do que a concorrência; admite critérios de menor preço, melhor técnica e técnica e preço.”
Convite	“ Contratações de pequeno vulto e complexidade; para compras e serviços, o limite é de 80 mil reais; para serviços de engenharia e obras, 150 mil; admite apenas menor preço.”
Concurso	“ Escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes do edital.”
Leilão	“ Venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.”

Fonte: CALASANS JUNIOR (2021. p. 121 – 122).

Para aquisição de bens de natureza divisível ou não e serviços comuns, a partir da Lei nº 10.520/2002, bem como para o Sistema de Registro de Preços fora regulamentada a modalidade de Pregão, executado de maneira presencial, e que mais tarde, a partir do Decreto Federal nº 10.024/2019, tornou-se preferencialmente eletrônico.

Além das modalidades já definidas, há uma exceção ao procedimento licitatório, que é a Contratação Direta, onde o contrato é celebrado sem que antes exista uma licitação, em situações excepcionais. São duas as formas de contratação direta: a dispensa e a

inexigibilidade. Sobre a dispensa, o Art. 24, da Lei 8.666/93 diz que:

É dispensável a licitação: [...] I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso I do artigo anterior (R\$17.600,00), desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso II do artigo anterior (R\$33.000,00) e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez [...] (BRASIL, 1993).

Em relação à Inexigibilidade, a Lei nº 8.666/93, diz em seu Art. 25 que assegura a inexigibilidade de licitação, quando houver inviabilidade de competição, em toda e qualquer situação, independentemente do objeto. Em outras palavras, segundo regulamentado pela própria lei, quando não há condições lógicas que permitam a realização de um processo de licitação convencional.

Além das modalidades, o tipo da licitação é o critério de julgamento que será utilizado no procedimento licitatório e tem a finalidade de selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração. A Lei nº 8.666/93 em seu Art. 45, *caput* e §1º, esclarece os tipos de licitações como sendo: Menor Preço, Melhor Técnica, Técnica e Preço e Maior lance ou Oferta. A Lei nº 12.462/2011, conhecida como Regime Diferenciado de Contratações - RDC, em seu Art. 18 de acordo com o que pondera a Advocacia Geral da União (AGU, 2014), introduz alguns critérios de julgamento. No Quadro 3, serão definidas os novos critérios advindo desta lei.

Quadro 3 – Novos Critérios de Julgamento inseridos pela Lei n.12.462/2011.

Critérios	Definições
Melhor Técnica ou Melhor Conteúdo Artístico	“ Utilizado para a contratação de projetos, inclusive arquitetônicos, e trabalhos de natureza técnica, científica ou artística, sendo consideradas as propostas técnicas ou artísticas apresentadas pelos licitantes, com base em critérios objetivos previamente estabelecidos no edital, que deverá informar o pagamento de prêmio ou remuneração pertinente podendo ser utilizado para a contratação de projetos, inclusive arquitetônicos, e trabalhos de natureza técnica, científica ou artística, excluindo-se os projetos de engenharia.”
Maior Retorno Econômico	“ Utilizado para selecionar a proposta que proporcione a maior economia para a administração pública, decorrente da execução de um “contrato de eficiência” que envolva a prestação de serviços, que pode incluir obras e fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar redução de despesas correntes.”

Fonte: Advocacia-Geral da União (2014 p. 436).

Desse modo enquanto as modalidades de licitação definem critérios para os procedimentos licitatórios, os tipos caracterizam critérios de escolha do vencedor, ou seja, os critérios de julgamento das propostas.

2.1.4 Procedimento Licitatório Comum

A licitação é um procedimento administrativo composto por uma sucessão de atos e fatos que conduzem a uma decisão final da Administração. Cada modalidade possui um procedimento administrativo com regras específicas; mas em qualquer das modalidades é possível identificar duas fases distintas: a fase interna e a fase externa. (ALEXANDRE, 2015).

No Quadro 4, estão descritos as fases e etapas do procedimento licitatório Comum esquematizado, de acordo com o que prevê a lei n. 8.666/93 e afins.

Quadro 4 – Procedimento Licitatório Comum Esquematizado

Fases	Definições	Etapas
Interna	Composta por todos os atos praticados antes da convocação dos interessados para participarem do certame. Trata-se de uma etapa gestacional da licitação, durante a qual se verifica a real necessidade e conveniência da contratação e se estabelecem as condições que nortearão todo o transcorrer do procedimento.	<ul style="list-style-type: none">- Designação da comissão de licitação;- Especificação do objeto a ser licitado;- Pesquisa de preços;- Elaboração de projeto básico (quando for o caso);- Redação da minuta do edital e do contrato;- Realização de audiência pública (nos casos previstos na lei);
Externa	É nesta fase que o procedimento se exterioriza para a sociedade, somente sendo correto afirmar que houve “abertura de licitação” quando o edital for publicado ou o convite for enviado aos licitantes.	<ul style="list-style-type: none">- Divulgação/Publicidade- Proposição- Habilitação (Jurídica; Qualificação técnica; Qualificação econômico-financeira; Regularidade fiscal e trabalhista; Cumprimento do XXXIII do art. 7.º CF/88)- Julgamento- Homologação- Adjudicação

Fonte: ALEXANDRE (2015, p. 838-841).

Desse modo, mesmo que cada modalidade tenha suas peculiaridades frente ao rito processual das licitações, o procedimento comum descrito somente se aplicará inteiramente, ao pregão e à concorrência. Quanto às demais modalidades de licitação, pela própria especificidade do objeto e da natureza, o procedimento deverá ser adaptado.

3 A NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº 14.133/2021

Percebendo a necessidade de atualizações das leis antecessoras, foi sancionada em 1º de abril de 2021, a lei n. 14.133 visando um novo contexto como Ordenamento Geral de Licitações e Contratos. O Projeto de Lei n. 6814/17 de autoria da Câmara dos Deputados que

logo depois se tornou a PL n. 4253, de 2020 que tramitou no Senado Federal e que estabelecia como emenda as normas gerais de licitações e contratos administrativos para a União, Estados e Municípios, e suas autarquias e fundações; disciplina prerrogativas, alocação de riscos, arbitragem, impugnações, recursos, fiscalização e prevê crimes; cria o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e centrais de compras; resultou assim, na então Norma Jurídica Gerada (BRASIL, 2022).

3.1 PRINCIPAIS PRINCÍPIOS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Segundo o doutrinador Matheus Carvalho (2021) o procedimento licitatório deve observar os princípios constitucionais aplicáveis à Administração Pública, sejam os princípios expressos na própria Constituição, sejam os implícitos no ordenamento jurídico, além de princípios específicos. Na Nova Lei, os princípios que devem reger as contratações públicas estão descritos no Art. 5, que diz:

“ Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 - Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (BRASIL, 2021).”

No quadro 5, estão definidos alguns dos novos e mais relevantes princípios norteadores acrescidos e aplicáveis aos ritos procedimentais das licitações, previstos na lei 14.133/21.

Quadro 5 – Principais Princípios Norteadores Aplicáveis a Nova Lei de Licitações.

Princípios	Definição
Vinculação ao Edital	“ A elaboração do edital pela Administração pública é livre e discricionária, na busca por satisfazer os interesses da coletividade; todavia, após a sua publicação, a Administração fica vinculada àquilo que foi publicado. Com efeito, a discricionariedade administrativa se encerra com a elaboração do edital e, uma vez publicado, seu cumprimento é imperativo.”
Sigilo das Propostas	“ Este princípio está explicitado no art. 13 da lei 14.133/21 e não contradiz o princípio da publicidade. As propostas apresentadas pelos licitantes são sigilosas até a data da abertura dos envelopes, a ser feita em conjunto por todos os concorrentes, em sessão pública.”
Segregação de Funções	“ Tem como finalidade evitar a ocorrência de equívocos, fraudes e utilização irregular de recursos públicos, impede que haja conflitos de interesses, por meio da repartição de funções entre os servidores o que impede que o mesmo agente atue em funções incompatíveis.”
Julgamento Objetivo	“ O ato convocatório deve critérios objetivos de julgamento que não se subsumam às escolhas dos julgadores; o administrador não deve se

	valer de critérios que não estejam previamente delimitados no edital para definição do vencedor. O art. 33 da lei 14.133/21 define, como critérios possíveis a serem estipulados no edital, os de menor preço, maior desconto, maior lance, melhor técnica ou conteúdo artístico, os critérios conjugados de técnica e preço e o maior retorno econômico, não se admitindo a utilização de outros ou mesmo a não utilização de critérios objetivos, deixando a cargo do administrador público a escolha do vencedor do certame.”
--	--

Fonte: CARVALHO (2021).

3.2 PRINCIPAIS INOVAÇÕES PELA NOVA LEI Nº 14.333/21

3.2.1 Plano Anual de Contratações

Com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias, uma das novidades proposta pela Nova Lei de Licitações é o PCA (Plano Anual de contratações) previsto no inciso VII do caput do art. 12. da lei, e no âmbito da administração pública federal, o decreto n. 10.947/22 o regulamentou em suas disposições.

Segundo o doutrinador Mateus Carvalho (2021), o PCA reduz a realização de vários procedimentos licitatórios similares por órgãos diversos, mas vinculados a uma mesma estrutura de licitação e contratação, como forma de otimizar os contratos e buscar maior eficiência; onde deve ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e observado pelo ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos, afim de justificar a necessidade da contratação quando do início do procedimento licitatório, em sua fase preparatória.

3.2.2 Portal Nacional de Contratações Públicas

A lei determina em seu Art. 174 a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), como sítio eletrônico oficial destinado à divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por esta Lei e à realização facultativa das contratações pelos órgãos e entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos. De acordo com o § 2º desse art. 174, o PNCP deverá conter, entre outras, as seguintes informações acerca das contratações:

I – planos de contratação anuais; II – catálogos eletrônicos de padronização; III – editais de credenciamento e de pré-qualificação, avisos de contratação direta e editais de licitação e respectivos anexos; IV – atas de registro de preços; V – contratos e

A figura 1, apresenta o site oficial do PNCP.



Fonte: Portal Nacional de Contratações Públicas (2022).

Sobre a adesão ao PNCP, a Nova Lei dispõe de uma norma diferenciada para os Municípios com até 20.000 habitantes. Em seu Art. 176, assegura que estes entes terão o prazo de 6 anos, contado da data de publicação da Lei, para cumprimento da obrigatoriedade de realização da licitação sob a forma eletrônica e das regras relativas à divulgação em sítio eletrônico oficial.

3.2.3 Matriz de Risco

Segundo José Calasans Junior (2021), e definida no inciso XXVII do art. 6º como “cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação”; a adoção da matriz de riscos é inovação interessante da nova Lei de Licitações, pois constitui cláusula econômica insuscetível de modificação unilateral pela Administração Pública explicitada no art. 104, § 1º da lei.

Ao se definir, previamente, os riscos e as responsabilidades por eventos que poderão afetar o equilíbrio da equação econômico-financeiro do contrato, a matriz de riscos afasta a possibilidade de invocação posterior da conhecida “teoria da imprevisão”, porque já pactuada



a forma de distribuição dos riscos envolvidos. Está disciplinada no art. 22 da Lei 14.133/2021 e, de acordo com o § 3º do mesmo artigo, será obrigatória nas licitações de obras e serviços de grande vulto (de valor superior a 200 milhões de reais – art. 6º, inciso XXII) e naquelas em que foram adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada (art. 6º, incisos XXXII e XXXIII).

3.2.4. O Agente De Contratação

O Art. 8º da Lei 14.133/2021 estabelece que a licitação será conduzida por um “agente de contratação”, definido como pessoa designada pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública, para tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação.

Para José Calasans Junior (2021), ao legislador estabelecer, como regra, que as licitações sejam conduzidas por um agente de contratação admitida a substituição do agente de contratação por comissão nas licitações que envolvam bens ou serviços especiais a nova lei fragiliza a observância do princípio constitucional da impessoalidade, deixando aberta a possibilidade de aquele agente, “influenciado” pela autoridade que o designou, indicar para ser contratada pessoa ou empresa da preferência do administrador público.

3.2.5 Modalidade do Dialogo Competitivo

Ao mesmo tempo que o Art. 28 da nova lei elimina a tomada de preços como modalidade de Licitação, instituiu uma nova modalidade de licitação, o diálogo competitivo, que não encontra similar em qualquer diploma legislativo nacional.

O doutrinador e Procurador da Fazenda Nacional, Mateus Carvalho (2021) explica que trata-se de modalidade de licitação utilizada para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos.

Desse modo, a inovadora modalidade dividida em duas fases principais, a da dialogo e da competitividade em seu rito procedimental, segundo o texto da lei é caracterizada pelo legislador pelo intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades.

3.2.6 Estudo Técnico Preliminar

O Art. 18 da Lei n. 14.133/2021, prevê como etapa preparatória da licitação inicie-se pelo estudo técnico preliminar (ETP). O inciso XX do artigo 8º da Lei esclarece que o estudo técnico preliminar é o “documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor solução e dá base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação.”

O § 1º do Art. 18 da Nova Lei debruça de maneira efetiva ao estudo técnico preliminar, que deve “evidenciar o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação”.

Sendo assim, o estudo técnico preliminar é inserido neste contexto com o objetivo de evidenciar a real necessidade da contratação, analisar a viabilidade técnica, como servir de base para a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico.

4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva que é fundamentalmente interpretativa, pois o pesquisador interpreta os dados, sendo importante nessa modalidade de pesquisa, a qualidade da participação dos entrevistados, já que o que se busca explicar é o fenômeno estudado, descrevendo as respostas dos entrevistados (GIL, 1987).

A coleta e análise de dados ocorreu por meio de ofícios e correspondências protocoladas entre o pesquisador e o pesquisado, que representa o departamento municipal específico de Tamboara-PR, município foco deste estudo, que trata diretamente do tema proposto. As tratativas iniciaram, por meio da formalização do consentimento livre e esclarecido - TCLE do entrevistado e após o envio do questionário contendo 10 (dez) questões abertas, bem como o retorno destas respondidas.

A análise dos dados foi categorizada como “Planejamento Municipal para Desenvolvimento do Processo de Implantação” e “Implantação Na Prática Da Nova Lei Pelo Município De Pequeno Porte”. As questões foram estruturadas conforme dados levantados e referencial teórico.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi interrogado por meio de questionário com questões abertas o atual diretor da Divisão de Compras, Licitação e Patrimônio da Prefeitura Municipal de Tamboara-PR. Este ocupa cargo de gestão, mas é advogado por profissão, formado em Direito. Tem 58 anos de idade, do sexo masculino.

5.1 PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARA DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Esta primeira categoria analisada refere-se às “Práticas de Planejamento Adotadas”, com o objetivo de verificar o caminho percorrido pelo município pesquisado para desenvolver o processo de implantação da Nova Lei de Licitações. Os dados analisados resultam das informações colhidas por meio do questionário elaborado.

A princípio, questionado no tocante as atribuições do pesquisado em relação ao cargo que ocupa, se ele identifica-se diretamente ligado ao tema abordado, se considera-o em grande parte responsável pelo processo de implantação da “Nova Lei de Licitações” (nº 14.133/2021) no município, e sua atuação neste processo, o pesquisado confirmou sua função, bem como sua direta ligação direta com o tema e explica que existe uma equipe interna responsável pelo processo, na qual o mesmo faz parte e é o responsável conjunto pela equipe.

Nesta ótica fora questionado sobre as informações estatísticas próprias do município, se considera o mesmo de pequeno porte, e que se de acordo com seus conhecimentos, pondera-se sobre pontos positivos e/ou negativos enfrentados pelo ente em que representa em relação a estrutura, organização e dimensão para que seja implantada e executada a nova legislação, o mesmo se posicionou “com toda certeza” sobre o município ser considerado de pequeno porte e ainda trouxe um dado aproximado de quantidade de habitantes para mensurar sua densidade, cerca de 5.000 (cinco mil) habitantes; salientou um ponto negativo em sua visão como sendo a segregação de funções no decorrer do processo que dividirá as responsabilidades com órgãos demandantes, e entende dessa forma pelo número exíguo de servidores municipais.

Sobre as metas e etapas adotadas para que a implantação da lei aconteça pelo órgão até sua data limite de vacância, foi questionado como o entrevistado as caracteriza, que respondeu que existe o planejamento para que efetivamente se implante a nova Lei ainda antes do termo final da vacância, inclusive com processo experimental de algumas licitações já considerando essa Lei.

E em relação a esta pesquisa que está sendo realizada em período temporal, uma vez que a referida lei fora promulgada no ano de 2021, mas que encontra-se no presente momento em período de “vacatio legis” (vacância da lei), sendo sua efetiva obrigatoriedade de se adequar pelos entes públicos gestores até abril de 2023, ao ser questionado sobre a atual posição do município no processo de implantação e se existia algum planejamento interno que direcionasse os objetivos deste processo, o entrevistado explicou com as seguintes palavras:

“ No nosso município, há uma programação de implantação na Nova Lei de Licitações, já houve treinamento de pessoal (presencial in company) envolvendo os servidores ligados diretamente nas licitações, bem como representantes de todas as secretarias municipais, cujo assessoramento foi realizado pelo doutrinador, Procurador da Fazenda Nacional Mateus Carvalho; investimento que nosso município considerou necessário visando a necessidade de implanta-la.”

Além disso salientou que já foi direcionada uma comissão de implantação, que está desenvolvendo as tarefas, verificando estrutura de pessoal.

5.2 IMPLANTAÇÃO NA PRÁTICA DA NOVA LEI PELO MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE

A segunda categoria analisada refere-se à "Efetiva Implantação da Nova Lei" pelo ente pesquisado, com o objetivo de analisar e identificar como está sendo executado este processo no município paranaense de Tamboara. Os dados analisados resultam das informações colhidas por meio do questionário elaborado.

Questionado se existia a preocupação do ente em relação a capacitação dos servidores envolvidos no processo e quais estratégias foram e/ou serão desenvolvidas pelo ente para efetiva implantação da lei em relação as tarefas inerentes ao processo e avaliação da estrutura de pessoal e física, o pesquisado argumentou que o ente público não está medindo esforços para capacitar os servidores envolvidos no processo licitatório, abrangendo, não tão somente os responsáveis pelo Setor Central de Licitação, mas todas as Secretarias demandantes, uma vez que o processo licitatório tem seu marco inicial nas demandas de cada uma.

Quanto a implementação de alguma normativa e/ou regulamentação para definir os responsáveis pela elaboração do processo ou até mesmo instauração Comissão de Implantação, sobre os procedimentos o ente prevê regulamentar, ou se já é possível consultar a publicidade de algum ato neste sentido; relatou o pesquisado:

“Após o treinamento dos servidores, foi constituída uma comissão para implantação da Nova Lei de Licitações, com estratégias definidas, entre elas a regulamentação através de normativas que adequem a referida lei e a realidade do Município, contudo, em fase embrionária, não tendo até o momento publicidade destasa não ser a portaria que criou a comissão.”

Sobre o ponto de vista do pesquisado, foi perguntado no que diz respeito já a execução do processo no limiar da referida lei, quais são e/ou serão as atribuições dos órgãos demandantes e do órgão central de licitações do município por ele representado e as atribuições foram ou serão regulamentadas via algum ato público; o mesmo explicou que pela própria estrutura da Nova Lei de Licitações, as atribuições de todos os envolvidos deverão ser pensadas e desenvolvidas de forma conjunta, de maneira que o processo seja amplamente transparente e que as atribuições dos envolvidos serão definidas em norma regulamentadora.

Sendo evidenciado que o procedimento eletrônico de algumas modalidades de licitação é considerado novidade pela NLLC, mas que as legislações já o previam anteriormente, foi perguntado ao entrevistado qual plataforma é adotada pelo município e se o ente já está cadastrado no PNCP (Portal Nacional de Contratações Públicas) - sítio eletrônico oficial destinado à divulgação centralizada e obrigatória, o pesquisado explicou que a plataforma eletrônica utilizada pelo Município de Tamboara é a BLL (Bolsa De Licitações do Brasil),

sendo que esta, automaticamente, a medida em que os processos forem cadastrados realizará a integração com o PNCP.

Questionado que considerando que a nova lei prevê que os municípios de pequeno porte (Até 20.000 mil habitantes) terão um prazo maior para se adequar no cumprimento de alguns requisitos, se a administração do município pesquisado tem conhecimento desta informação, e o pesquisado respondeu da seguinte maneira:

“Conforme dispõe o Art. 176 da Nova Lei, os municípios até 20.000 habitantes, terão o prazo de até 06 anos para se adequarem, contudo, conforme regulamentação que está sendo proposta pela Comissão de Implantação, entende-se que o município, se adequará de forma plena desde o início do novo processo.”

Por fim, foi questionado se ente pesquisado prevê o encerramento do processo de implantação até a data limite de vacância e se tem ciência de penalidades pela ausência de implementação; o diretor explicou que em seu município há previsão de implantação até o primeiro bimestre de 2023 e em relação a possíveis sanções pela não implantação aos entes públicos, não há previsão expressa de punição, contudo a partir de 01/04/2023 é obrigatório que as licitações tenham como supedâneo a Nova Lei.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi descrever o processo de implantação da nova lei de Licitações e Contratos n. 14.133/21, apresentando as principais alterações em relação as legislações anteriores, de maneira que fosse evidenciado as adaptações na organização administrativa de um município de pequeno porte, sendo o município pesquisado o de Tamboara, localizado no noroeste paranaense. O ente representado pelo diretor municipal de licitações, apresentou-se empenhado com o compromisso da efetiva implantação da referida lei de maneira eficaz e eficiente no que compete a sua circunscrição.

O município a partir dos dados disponibilizados realçou a importância de seguir um planejamento, além de princípio constitucional no que tange ao procedimento licitatório, faz-lo valer também em sua adequação as estruturas de gestão municipais, estabelecendo as etapas do processo de implantação; realizando o investimento de uma capacitação *in company* com seus servidores que participam direta ou indiretamente do processo de licitação, detalhando as tarefas a serem realizadas; avaliando e definindo a sua estrutura de pessoal; buscando designar atribuições e responsabilidades e orientando sobre o desenvolvimento das tarefas por meio de comissão instaurada.

O questionário aplicado com questões abertas, possibilitou grande progresso para compreensão no que versa sobre a conjuntura do ente frente a execução do processo de implantação da nova lei, sendo possível, com ajuda do representante da Prefeitura Municipal de Tamboara-PR, analisar os parâmetros que protagonizaram este estudo: planejamento devidamente aplicado, metas expressamente definidas, investimento em qualificação de

qualidade e designação de incumbências entre os agentes, assim como o já mencionado princípio da segregação de funções orienta.

É de suma relevância ressaltar que esta pesquisa não esgota demais estudos sobre a temática que possam se fazer importantes, uma vez que esta pesquisa foi realizada em período temporal ao processo, delimitando a exclusivamente descreve-lo, de maneira que possa servir de prisma e protótipo que auxilie demais municípios de enquadramentos similares caracterizados em igual ou inferior situação, que precisem ainda de um ponto de partida para iniciar seus trabalhos.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Ricardo. **DIREITO ADMINISTRATIVO ESQUEMATIZADO**. Ricardo Alexandre, João de Deus. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2015.

BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. **MANUAL DE LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES ADMINISTRATIVAS**. Marinês Restelatto Dotti, Ronny Charles Lopes, Teresa Vilac. Brasília: AGU, 2014. 460 p.w.

_____. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 jul. 2022.

_____. Controladoria-Geral da União. **PORTAL DA TRANSPARÊNCIA**. [Brasília]: CGU, [2022]. Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>. Acesso em: 20 out. 2022.

_____. **LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 02 de junho de 2022.

_____. **LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 05 de jun. de 2022.

_____. **DECRETO Nº 10.024, DE 20 DE SETEMBRO DE 2019**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm. Acesso em: 3 ago. 2022.

_____. **DECRETO Nº 10.947, DE 25 DE JANEIRO DE 2022**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.947-de-25-de-janeiro-de-2022-376059032>. Acesso em: 3 ago. 2022.



_____. **PORTAL NACIONAL DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS (PNCP).**
Disponível em: <https://www.gov.br/pncp/pt-br>. Acesso em 10 out. 2022.

_____. **PROJETO DE LEI Nº 4253, DE 2020** (Substitutivo da Câmara dos Deputados ao Projeto de Lei do Senado nº 559, de 2013). Senado Federal. Atual. 2022. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/145636>. Acesso em: 04 Jul. 2022.

_____. **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) LICITAÇÕES & CONTRATOS. ORIENTAÇÕES E JURISPRUDÊNCIA.** 4ª ed., 2010, p. 29) <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 02 agost. 2022.

CALASANS JUNIOR, José. **MANUAL DA LICITAÇÃO: COM BASE NA LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021.** José Calasans Junior. – 3. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2021.

CARVALHO, Matheus. **MANUAL DE DIREITO ADMINISTRATIVO.** Matheus Carvalho - 4. ed. rev. ampl. e atual. - Salvador: JusPODIVM, 2017. 1.216 p

CARVALHO, Matheus. **MANUAL DE DIREITO ADMINISTRATIVO.** Matheus Carvalho - 8. ed. E-book. Cap. 9 e 11 - Salvador: JusPODIVM, 2021. 1-196 p.

GUEDES, Nubia Caroline Dos Santos. **A NOVA LEI DE LICITAÇÕES: CONTROVÉRSIAS, MUDANÇAS E APLICABILIDADE SIMULTÂNEA COM A LEI 8.666/1993.** Nubia Caroline Dos Santos Guedes. - João Pessoa, 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. **COMENTÁRIOS À LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.** 6. ed. São Paulo: Dialética, 1999

MAZZA, Alexandre. **MANUAL DE DIREITO ADMINISTRATIVO.** Alexandre Mazza. - 12. ed. - São Paulo :SaraivaJur, 2022.

O AGENCIAMENTO DO ASSÉDIO SEXUAL: A CULPABILIZAÇÃO DA VÍTIMA E A SANTIFICAÇÃO DO AGRESSOR

Amanda De Cássia Vanzei Dias²⁹
Luiz Eduardo Pereira Batista³⁰

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo evidenciar de que modo o agressor desenvolve o agenciamento do assédio sexual no trabalho. Com base em artigos usados publicados sobre esse assunto, observamos que eles apontam para o machismo, já que tem a mulher como o principal alvo do assédio sexual, sobretudo, porque existe uma hierarquização que acontece pelo fato de os homens em sociedade serem considerados acima das mulheres. Este estudo foi realizado de forma qualitativa, já que a intenção é a progressão do assédio sexual, mais especificamente no modo como o agressor desenvolve seu agenciamento no exercício da profissão. Para tanto, coletamos trechos da série “Assédio” aos quais aplicamos a análise qualitativa segundo Minayo. Como resultado, encontramos dois processos: a Culpabilização da Vítima e a Santificação do Agressor. Observamos que a Culpabilização da Vítima é um processo que ocorre, na série investigada, a objetificação da mulher, a deslegitimação de suas denúncias, a declaração de sua culpa por ser mulher e a sua condenação perpétua. Em relação à Santificação do Agressor, esse processo se constrói de modo a não arcar com as responsabilidades de suas práticas criminosas no ambiente de trabalho ao enaltecer seu reconhecimento profissional, sua crença em Deus e seu papel de pai de família.

Palavras-chave: Agenciamento. Assédio. Assédio Sexual. Machismo. Sexismo.

1. INTRODUÇÃO

O assédio sexual ocorre contra mulheres de forma que elas nem sempre são ouvidas, são ignoradas, até dentro de suas famílias e submetidas, muitas vezes, a continuar por falta de um

²⁹ Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavaí - e-mail: amanda.vanzei99@gmail.com

³⁰ Professor Mestre na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavaí - E-mail: luizeduardo@gmail.com



apoio ou ajuda qualquer acarretando sofrimento psicológico e o que afeta a vida pessoal dessas mulheres. O presente estudo tem como objetivo evidenciar de que modo o agressor desenvolve o agenciamento o assédio sexual no exercício do trabalho. Essa preocupação é importante frente ao número de casos de assédio quem vem crescendo no Brasil e a voz que essas mulheres não têm diante da sociedade. Assim, compreender como o agenciamento do assédio se dá permite o seu reconhecimento e, dessa forma, a possibilidade de enfrentamento a ele em casos futuros. Uma pesquisa realizada de modo qualitativo, baseado em série que torna esse mais real e nos traz a uma realidade não vista, e em artigos científicos já trabalhados a questão do assédio contra mulheres.

Além desta introdução, este trabalho ainda se constitui de outras quatro partes. Na fundamentação teórica, entendemos como a mulher é o principal alvo do assédio sexual. Isso assim se dá, de acordo com os estudos em que nos baseamos, haja vista que existe uma hierarquia na sociedade entre homens e mulheres, em que o primeiro grupo se sente superior ao segundo, ou seja, mais uma dinâmica da manifestação do machismo. Nos procedimentos metodológicos, apresentamos como a coleta dos dados foi realizada a partir da série “Assédio” e apontado o emprego da análise segundo Minayo. Na quarta parte, por meio da análise realizada, trazemos os resultados em dois processos: a Culpabilização da Vítima e a Santificação do Agressor. Por fim, levantamos algumas considerações finais acerca de contribuições do estudo na última parte.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Sá, Folriani e Rampazo, (p. 23, 2017),

Podemos começar descrevendo o assédio, de uma maneira geral, como uma gama de atos e comportamentos de natureza ofensiva. Ainda que em grande parte das vezes isso aconteça de maneira descontraída, como uma brincadeira, e todos em volta riem, todo o tipo de assédio seja verbal, moral, psicológico e sexual, são investidas extremamente indesejadas e que podem vir a provocar grandes danos à saúde psicológica da pessoa agredida.

Na visão dos autores o assédio parte de vários tipos de ocasiões. De acordo com Costa, Freitas e Soares (2019) o assédio, na visão de muitos estudiosos, compreende agressões, constrangimentos, humilhações em termos de comportamentos, ações, gestos e palavras. Sendo assim um dos principais motivos para este estudo. Em relação ao assédio tanto moral quanto sexual, de acordo com a pesquisa de Freitas (p. 12, 2001), “a pessoa agredida acaba sendo



levada a acreditar que é a sua reputação, e não a do agressor que ficará manchada, que é ela quem deve envergonhar-se e que será ela o objeto de censura e de desaprovação social”. Esse pode ser um dos motivos que leva a vítima a se calar quando do sofrimento de assédio.

Nesse sentido, o assédio ocorre dentro das circunstâncias de um ambiente propício em que se acredita na impunidade do agressor. Para Corrêa e Carrieri (2007), pessoas que sofrem assédio continuam sofrendo assédio pela criação de um ambiente cultural em que se predomina a dominação masculina. O que deixa a situação ainda mais problemática e o fato de que, de acordo com Cerquilho et al. (2013), além de mecanismos sutis fazerem parte da constituição dessa dominação masculina, muitas vítimas não conseguem identificá-la, impedindo a compreensão da violência sofrida.

Além da questão cultural, de acordo com Corrêa e Carrieri (2004), outro problema que aponta para a persistência do assédio é a possibilidade de do assediador, o que causa um sentimento de impotência aos trabalhadores e consequências físicas e psicológicas, que os atormenta mesmo quando ocorre a remoção para outro local de trabalho.

Em relação ao assédio sexual especificamente, os estudos desenvolvidos na área da Administração evidenciam a questão da mulher. Para Freitas (p. 9, 1996), “as mulheres têm sido as vítimas preferenciais do assédio sexual”. Mesmo que esse estudo tenha sido desenvolvido no final do século passado, o assédio sexual contra a mulher ainda persiste. É o que aponta o estudo de Sá, Folriani e Rampazo (2017), desenvolvido no ambiente acadêmico, identificando o assédio sexual contra as alunas pelos colegas e professores, indicando forte presença dessa hierarquização de gênero socialmente construída.

A ideia de assédio também já foi retratada no cinema. Dessa forma, os pesquisadores dos estudos organizacionais também se dedicaram a investigar o tema em suas análises fílmicas. Machado, Ipiranga e Matos (2013) desenvolveram um estudo cujo material empírico consistiu no filme “Quero matar meu chefe” com a intenção de apresentar uma análise dos elementos relacionados às práticas de assédio moral no contexto organizacional. Para os autores, A percepção dos problemas de assédio moral, ressaltados ao longo do filme, aponta para a forma como o exercício do poder formal se alia a práticas de coerção.

Outro estudo que toma como material empírico um filme é o de Medeiros, Valadão Júnior e Possas (2015). Em sua pesquisa, os autores utilizamos a análise do filme “O Diabo Veste Prada” para discutir as implicações da presença do que nomeiam de “psicopatas corporativos” nas organizações, associando-o com a situação de assédio moral no trabalho, destacando suas características, o perfil da vítima, o perfil do(a) agressor(a) e os mecanismos utilizados por ele(a).

Nesse sentido, a partir do levantamento teórico acerca de assédio compreendendo que a vítima se encontra envergonhada (FREITAS, 2001) diante de uma agressão que se levanta em um contexto predominantemente de dominação masculina (CORRÊA; CARRIERI, 2007; CERQUILHO et al., 2013) em que a impunidade seja recorrente (CORRÊA; CARRIERI,

2004), partimos para a fase empírica deste trabalho. Aqui, nos respaldamos mais especificamente na questão do assédio sexual em que, de acordo com os estudos, vitimizam mais mulheres (FREITAS, 1996) em razão de uma hierarquização socialmente construída (SÁ; FOLRIANI; RAMPAZO, 2017).

As produções cinematográficas que foram empregadas como material empírico de estudos (MACHADO; IPIRANGA; MATOS, 2013; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR; POSSAS, 2015) de nossa fundamentação teórica voltaram-se para a questão do assédio moral. Assim, faz sentido, por meio de uma produção também cinematográfica, compreender agora as nuances do assédio sexual para alcançarmos nosso objetivo. A próxima seção nos ajuda nesse aspecto.

3. METODOLOGIA

A classificação desse estudo quanto aos objetivos é descritiva. “Quando se deseja apenas observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno ocorrido em uma amostra ou população” conforme Fontelles et al. (2009, p. 8). A pesquisa descreve aspectos que condiz ao seu tema de interesse – assédio sexual – bem como as consequências a eles relacionadas.

Para tanto, o estudo em questão foi realizado de forma qualitativa, já que a proposta visa aprofundar e analisar a forma da progressão do assédio sexual, mais especificamente no modo como o agressor desenvolve seu agenciamento no exercício da profissão.

Como material de investigação empírica, o estudo recorreu à série “Assédio”, disponível na plataforma Globoplay®, composta por 10 episódios, em que se observa o tempo para as vítimas sentirem confiantes em contar o que as machucava, o medo de serem julgadas perante a sociedade de forma negativa, como acontecem na maioria das vezes, e a injustiça que assim carregam de, além de terem sofrido o assédio, ter de suportar, na maioria das vezes, caladas por falta de apoio. Uma série cativante onde conta o que a maioria gostaria de falar.

Esse material, analisadas por partes e detalhes onde foi possível observar a forma que mulheres são tratadas, ignoradas em uma sociedade onde o machismo ainda predomina, e a poucas opções de voz que elas têm. Diante disso, para este estudo, a série em questão é relevante, sobretudo, porque chama à atenção como algo que já é conhecido, ainda passa despercebido com tantas mulheres, uma realidade dita, mais não observada e despercebida, junto a artigos científicos que por sinal trata da mesma questão, com pesquisas realizadas com mulheres que já sofreram esse tipo de assédio. Uma junção de fatos que nos faz perceber o quanto esse assunto ainda não é visto da forma que gostaríamos.

No procedimento de análise, aplicamos a análise qualitativa nos moldes de Minayo (2012). Assim, selecionamos os trechos em que as personagens descrevem os fatos ocorridos com elas,



de forma trágica e dolorida que deixaram para si traumas psicológicos e ofensivos pela questão de medo, insegurança, retratando, dessa forma, o assédio sexual. Depois disso, transcrevemos esses trechos que foram lidos e relidos até encontrarmos os aspectos essenciais do agenciamento do agressor e as consequências para as mulheres agredidas com base na fundamentação teórica levantada. Como resultado dessa análise, encontramos dois procedimentos complementares do agenciamento do agressor sexual que são descritos no tópico a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Por meio desse procedimento realizado à luz da análise qualitativa em Minayo (2012), aplicada aos trechos selecionados da série “Assédio”, levantamos dois processos acerca do agressor e da vítima que são descritas na sequência.

4.1 A CULPABILIZAÇÃO DA VÍTIMA

Neste processo, as vítimas de assédio sexual recebem punições em decorrência do crime de assédio a que foram submetidas. Ocorre, nesse sentido, uma inversão da expectativa ética das consequências de um crime. Em primeiro lugar, corroborando o posicionamento de Freitas (1996) acerca da preferência por mulheres na manifestação do assédio sexual, existe ainda a ideia de hierarquização, em que o homem se encontra em posição hegemônica como já apontaram Sá, Folriani e Rampazo (2017).

Na reprodução da realidade sugerida pela série investigada, esse jogo de poder pode ser constatado no trecho na fala da personagem Stela a seguir:

STELA: Não tem nada pior do que não poder reagir, eu não podia, não conseguia reagir. (Episódio 2 – 2:00).

Nesse trecho, materialização da impotência da personagem ao confirmar que “não poder agir”, “não conseguir reagir” caracterizada como “não tem nada pior” evidencia a dissolução de sua subjetividade em objetificação por meio da ação do agressor, para quem a noção da hierarquização (em que ele se posiciona como superior), conforme o pensamento de Sá, Folriani e Rampazo (2017) está naturalizada.

Essa objetificação se enfatiza na fala do personagem agressor:

ROGER: Olha, olha como você é bonita, eu não quero ouvir o seu sotaque, não quero ouvir, fica quietinha (Episódio 4 – 37:16).

Em “olha como você é bonita”, a manifestação do adjetivo se dá para a apreciação do agressor. Outras atribuições, como o sotaque da vítima, devem, na perspectiva do agressor, ser destituídas (“não quero ouvir seu sotaque”, “fica quietinha”) como forma de retirar sua característica de sujeito, ressaltando apenas aquilo que a torna um objeto de apreciação ao agressor.

ROGER: Fica tranquila, o que acontece entre quatro paredes morre entre quatro paredes.

EUGÊNIA: Mas o que está dizendo? Sou sua paciente.

ROGER: Mas é como médico que estou te dizendo, você tem que descansar, relaxar, cuidar de você e do bebê que está aí dentro, o bebê que eu te dei (Episódio 3 – 12:44).

A objetificação ainda pode ser observada no trecho acima, uma vez que o agressor conta com o silêncio da vítima ao dizer “fica tranquila, o que acontece entre 4 paredes morre entre quatro paredes”. Até mesmo a ideia de, como sujeito, a vítima referir-se a si mesma como “sua paciente”, o agressor hierarquiza a relação, posicionando-se “como médico”, ditando o que ela deve fazer frente à violência, ao crime sofrido: “você tem que descansar, relaxar, cuidar de você e do bebê que está aí dentro, o bebê que eu te dei”.

MARIA JOSÉ: O senhor não devia ter feito isso comigo, eu vou contar pro meu marido.

ROGER: Oh, Maria José, olha bem para sua cara, quem é que vai acreditar em você?! Esse coitado que tá aí fora? Oh, Maria José... (Episódio 5 – 3:30).

Nesse trecho do episódio 5, a objetificação atribuída permite a instauração da deslegitimação. Assim, na estratégia adotada pelo agressor, frente a insistência de que aquilo que fez foi um crime (“O senhor não devia ter feito isso comigo”), ele delibera por intensificar a distância hierárquica entre si e a vítima ao dizer, deslegitimando-a: “Oh, Maria José, olha bem para sua cara, quem é que vai acreditar em você?!”.

IRMÃ DE MARIA JOSÉ: Zezé, você não deu assim a entender que queria alguma coisa, porque homem é tudo igual, às vezes eles acha que um olhar de lado a gente que tá querendo!

MARIA JOSÉ: Olha o que você está dizendo, Socorro, eu não fiz nada, eu não queria nada, só queria um filho (Episódio 5 – 07:40).

Assim, objetificadas e deslegitimadas, as vítimas passam pelo veredicto da culpa como notamos no trecho do episódio 5 acima, em que a própria irmã da personagem agredida lhe confere a parcela de culpa (“você não deu assim a entender que queria alguma coisa”). Isso assim ocorre ao passo que as ações do agressor são consideradas como naturais a ele: “homem é tudo igual”.

Depois de serem culpadas, as vítimas sofrem a condenação:

STELA: E que a dor não é só no corpo, você entende, parece que você enlouqueceu, parece que aquilo não acabou de acontecer, parece que foi um pesadelo, mas você sabe que aconteceu! (Episódio 1 – 35:08).

Além do sofrimento no corpo, a punição também ocorre na subjetividade da vítima. Constatamos isso, ao mencionar que “parece que você enlouqueceu”, “parece que foi um pesadelo”, conferindo uma situação de sofrimento capaz de transformar a realidade: “enlouqueceu”, “pesadelo”. Essa situação caótica se torna mais intensa porque parece, nas palavras da vítima, uma punição perpétua da qual não consegue se libertar: “parece que aquilo não acabou de acontecer”.

Esse encarceramento em que a vítima foi colocada ainda contribui para despertar sentimentos negativos constantes, como vemos no emprego das expressões “vergonha que virou raiva” e “eu durmo com nojo, eu sonho com nojo” a seguir:

STELA: É que é muito difícil, é uma vergonha que virou raiva, eu durmo com nojo, eu sonho com nojo (Episódio 1 – 1:40).

Além disso, conforme o trecho seguinte, a condenação, com o passar do tempo, parece, de acordo com as falas, não se atenuar, uma vez que ele também vem “em nome de uma vida normal” por meio do “silêncio”, cuja atribuição dada pela personagem é de “um preço muito alto”, uma vez que o ato de não denunciar “vai te comendo aos poucos por dentro, mata devagar”.

EUGÊNIA: O silêncio, em nome de ter uma vida normal, é um preço muito alto, ele vai te comendo aos poucos por dentro, mata devagar (Episódio 5 – 20:05).

Assim, a Culpabilização da Vítima é um processo que ocorre, na série investigada, a objetificação da mulher, a deslegitimação de suas denúncias, a declaração de sua culpa por ser mulher e a sua condenação perpétua. Além do processo de Culpabilização da Vítima, na sequência trataremos de seu complementar: o processo de Santificação do Agressor.

4.2 A SANTIFICAÇÃO DO AGRESSOR

Em paralelo com a Culpabilização da Vítima, neste processo de Santificação do Agressor, se constrói de modo a não arcar com as responsabilidades de suas práticas criminosas no ambiente de trabalho ao exercer sua profissão.

ROGER: Eu sou sim muito carinhoso, eu do beijo, pego no rosto, eu abraço, todo mundo sabe disso, é coisa da minha família, eu sou assim e a mulher que procura já vem fragilizada querendo ser acolhida e o médico não precisa ser frio para mostrar que é bom profissional! (Episódio 2 – 20:02).

A despeito do que poderia ser considerado um assédio sexual, o agressor subverte suas práticas de invasão ao corpo alheio como algo atribuindo ao seu crime um gesto de carinho: “eu sou muito carinhoso, eu beijo, pego no rosto, eu abraço”. Com a intenção de intensificar a ideia de carinho, o agressor naturaliza as ações (“todo mundo sabe disso”, “eu sou assim”) e as caracteriza como carícias inocentes entre pessoas da mesma família: “é coisa da minha família”.

Além disso, o agressor ainda responsabiliza a fragilidade da vítima a causa de seus atos (“a mulher que procura já vem fragilizada querendo ser acolhida”), invocando o dever de desempenhar um bom papel de médico: “o médico não precisa ser frio para mostrar que é bom profissional”.

ROGER: As portas dos céus já se abriram, mas a da terra quem vai abrir sou eu (Episódio 4 – 24:30).



O exercício da profissão mais uma vez é invocado pelo agressor como um bom profissional ao dizer que “a da terra quem vai abrir sou eu”, comparando seu desempenho como médico com o poder de Deus: “as portas dos céus já se abriram”. Assim, além de ressaltar ser um bom profissional, o agressor coloca-se como crente em Deus.

A invocação divina ainda persiste:

MIRA: Elas poderia ter cobrado do senhor por incompetência, por algo que não cumpriu, mas porque acusam justamente de ataques sexuais?

ROGER: Eu creio na Bíblia, a boca fala o que está cheio o coração, Mateus 12 versículo 34; corações cheios de frustrações e mágoas podem proferir injustiças (Episódio 8 – 27:16).

Ao ser questionado por sempre ser acusado por ataques sexuais, o agressor mais uma vez enfatiza ser crente ao dizer “eu creio na Bíblia”, coloca a culpa em suas vítimas, já que invocando um versículo bíblico, dizendo que “a boca fala o que está cheio o coração”. Ou seja, o agressor subverte não só a passagem bíblica, mas também as acusações proferidas pelas vítimas, concluindo que “corações cheios de frustrações e mágoas podem proferir injustiças”.

Além disso, no trecho que se segue, o agressor se autointitula como “um homem justo”, referenciando mais uma vez sua família e a importância que ela tem para ele ao dizer “eu dou o sangue por essa família” e, assim, constata: “sou digno de respeito”. Portanto, para o agressor, o respeito que lhe cabe não pode ser posto a prova. Caso contrário, quem assim o fizer deve dele se afastar ao dizer “não merece dividir o pão e o vinho comigo”, ressaltando, mais uma vez, o fato de ser crente.

ROGER (para a família): Eu sou um homem justo, eu do o sangue por essa família, sou digno de respeito, quem não me respeita não merece dividir o pão e o vinho comigo. Episódio 1 – 25:55).

Nesse sentido, pelo fato de se considerar um bom profissional, de ser crente, de ser zeloso com a família, o agressor se constrói como um sujeito capaz de se autodeclarar inocente frente às acusações (“inocente aqui sou eu, não aconteceu nada”, culpando as vítimas em razão de sua histeria (“a moça é uma histérica”), conforme percebemos no trecho do Episódio 7 a seguir:

ROGER: Inocente aqui sou eu, sou eu, não aconteceu nada, meu filho, a moça é uma histérica.

FILHO: São todas históricas (Episódio 7 – 11:23).

Nesse sentido, existe um funcionamento positivo, na perspectiva da série, na ênfase dos atributos invocados pelo agressor, uma vez que, mesmo sendo condenado pela justiça, ele acaba não cumprindo a pena:

NIARAS: É assim que funciona, acontece muito mais do que você imagina, o sujeito é condenado, mas não vai preso, às vezes nem cumpre pena (Episódio 10 – 3:17).

Além disso, a falta de punição possibilita a reincidência das agressões sexuais, constituindo, assim, outra vítimas-culpadas:

STELA: E não foi a primeira vez (Episódio 10 – 6:07).

Dessa forma, o processo da Santificação do Agressor se dá por meio da ênfase reiterada de atribui a si mesmo o exercício do bom profissionalismo, de invocar a Deus constantemente e de se colocar como defensor de sua família. Nesse sentido, qualquer um a que ele se oponha, torna-se uma pessoa indigna ou histórica que deve, então, ser culpada por seus erros. Portanto, o agressor se encontra como inocente, pronto para fazer novas vítimas no exercício da sua profissão em seu local de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos analisados do trabalho, podemos observar que grande parte dessa hierarquização do poder do homem sobre a mulher no ambiente em que estão, parte de uma sociedade ainda machista, de onde as mulheres não têm a voz que gostariam de ter para conseguir uma denúncia, por exemplo.

No ambiente de trabalho, o autor da série Roger, usa da questão familiar e bíblica para poder se defender e culpabilizar as vítimas de suas ações realizadas contra elas, como ele mesmo disse na cena corações cheios de frustrações e mágoas podem proferir injustiças, retirando assim a sua culpa e colocando sobre as mulheres que o personagem atende em seu consultório, trazendo

para nós uma visão de como se torna crítico a estadia delas dentro desse local de trabalho, com uma pessoa que consegue usar palavras para manipular a mente daqueles que os veja.

Observando também, como as mulheres não tem o poder de voz que gostariam, como a vítima Eugênia relata o silêncio, em nome de ter uma vida normal, é um preço muito alto, ele vai te comendo aos poucos por dentro, mata devagar, na intuição de querer seguir com sua vida normal, algo que pra ela a machuca e a humilha por não ter conseguido prosseguir com o certo, por medo de suas palavras não serem suficiente diante de alguém poderoso e manipulador como o agressor e uma sociedade que não daria a opção de voz a ela, para poder se defender.

Com essa análise nós fazemos uma pergunta, porque em pleno século XXI, várias mulheres tenham medo de denunciar? Por que com tanta informação ainda temos medo de uma sociedade que insisti o machismo?

Um estudo que nos faz refletir e analisar como a grande maioria ainda não encontraram a forma certa de agir e a opressão que isso trazem até elas de forma de culpabilização delas próprias por algo que não são de suas escolhas, trazendo o oposto do que deveria estar certo.

REFERÊNCIAS:

FREITAS, M. E. Assédio sexual: a proposta perversa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 4-9, 1996.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. O assédio moral degradando as relações de trabalho: um estudo de caso no Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 6, p. 1065-1084, 2004.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 22-32, 2007.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013

CERQUILHO, K. G.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; MELO, D. R. A.; SOUZA JÚNIOR, A. A. Aspectos da dominação masculina no assédio moral ao profissional homossexual no polo industrial de Manaus. **Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 83-102, 2013.



FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTENELES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, Pará, v. 23, n. 3, 2009.

MACHADO, D. Q.; IPIRANGA, A. S. R.; MATOS, F. R. N. “Quero matar meu chefe”: retaliação e ações de assédio moral. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 52-70, 2013.

MINAYO, M. C.S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas Instituições de Ensino Superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 19-19, 2015.

SÁ, B. S.; FOLRIANI, M. D.; RAMPAZO, A. V. Assédio sexual: O poder do macho dentro da universidade. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 22-31, 2017.

**O PAPEL DAS TECNOLOGIAS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE
ENFRENTAMENTO A PANDEMIA**

1. Thaene Patrícia Lebkuchen
2. André Luís de Castro

RESUMO

A pandemia ocasionada pelo vírus sars-covid-19 instaurou em todo o globo uma crise sanitária imprevisível que obrigou os órgãos governamentais se adaptarem a tal realidade. O presente estudo buscou entender o papel das tecnologias nas políticas públicas de enfrentamento à pandemia no período de 2020/2021. A literatura utilizada discutiu os conceitos de problema público, políticas públicas e tecnologias no setor público (SECCHI, 2019). A pesquisa selecionou os cinco maiores municípios do estado do Paraná, com o intuito de analisar quais tecnologias digitais foram utilizadas pelas referidas organizações, tais que foram categorizadas pelos tipos de tecnologias e relacionadas com as políticas públicas. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, as informações foram levantadas por meio de documentos e leis de domínio público nos sites oficiais dos municípios. Visando compreender quais as potencialidades e limitações das diferentes tecnologias no combate a pandemia, que contribuíram para a formulação e implantação de políticas mais efetivas para superar os obstáculos gerados por este contexto desafiador. Portanto, com os resultados obtidos foi possível perceber quais e como as tecnologias foram essenciais para que os municípios pudessem realizar atividades de monitoramento, controle e de repasse de informação, portanto os referidos municípios utilizaram de diversos meios para tal, como o desenvolvimento de aplicativos móveis que auxiliavam na realização de atividades de acompanhamento das situações regionais, inserção de repartições nos sites oficiais direcionadas ao repasse de informações sobre o vírus, consultas e resultados de exames, assim como houve a inserção de várias ferramentas de recebimento e armazenamento de informações nos aludidos sites. Sendo

assim observou-se como as ferramentas tecnológicas auxiliaram na maneira de aquisição das informações necessárias sobre a situação do município, como também para o repasse e compartilhamento de tais dados para sua população, dessa forma a presente pesquisa visa exibir as variadas utilidades que a área tecnológica expressa na sociedade, e demonstrar relevância que a mesma apresenta para os municípios na pandemia de covid-19.

INTRODUÇÃO

A pandemia global originada pelo corona vírus SARS-CoV-2 gerou uma emergente e intensa crise para a saúde pública, impondo inúmeros desafios e obstáculos nos mais diversos âmbitos da vida cotidiana de toda a população mundial, estabelecendo novas maneiras de conviver e sobreviver em uma sociedade com tamanho risco se propagando.

Tal conjuntura evidenciou o importante papel da administração pública quanto a sua capacidade de atuação frente a uma situação problema, revelando ainda mais sua responsabilidade quanto ao bem-estar e segurança dos cidadãos, tendo como principal recurso de exercício a elaboração de políticas públicas, dado que ela é “uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público [...] é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante” (SECCHI, 2019, p.2).

Por se tratar de um contexto desconhecido e perigoso foi necessário buscar por alternativas que auxiliassem nas ações da administração pública. O uso de tecnologias como ferramentas de controle, avaliação e estimativa de casos de infecção foi adotado em diferentes países. Tais recursos tecnológicos contribuíram em examinar a situação e os efeitos causados por tal ambiente, buscando transmitir as informações relevantes à população.

Entender o papel das tecnologias no enfrentamento a pandemia, contribui para melhorar a eficácia, eficiência e efetividade nas políticas públicas, assim as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são importantes tanto, para que seja possível um maior alcance de propagação de informações oficiais da OMS ou do Ministério da Saúde sobre maneiras e se proteger e também sobre os riscos dessa doença, quanto, para que seja realizável uma análise e monitoramento adequados do número de casos em cada município, quais as ferramentas que



estão sendo utilizadas e se tais localidades possuem estruturas necessárias para alocar de maneira correta tais pacientes.

Portanto, o objetivo deste projeto de pesquisa é entender o papel das tecnologias nas políticas públicas de enfrentamento à pandemia no período de 2020/2021, assim como identificar as tecnologias utilizadas, categorizar os tipos de tecnologias e relacioná-las com as políticas públicas, com o intuito de analisar como as tecnologias são escolhidas pelas administrações municipais. Utilizando como metodologia estudo comparado maiores municípios do Estado do Paraná em população (IBGE). As informações foram levantadas por meio de documentos, leis e sites oficiais dos municípios e câmara de vereadores. Visando, por meio deste, compreender as potencialidades e limitações das diferentes tecnologias no combate a pandemia, contribui para a formulação e implantação de políticas mais efetivas para superar os grandes desafios desse contexto.

MATERIAIS E MÉTODOS

Administração Pública e o Enfrentamento a Covid-19.

A administração pública pode ser definida como “[...] estratégias de atuação pública, estruturadas por meio de um processo decisório composto de variáveis complexas que impactam na realidade [...]” (AMABILE, 2012, p. 390), logo a mesma deve buscar por maneiras eficazes e eficientes para lidar com problemas e adversidades que afetem o coletivo, de tal modo o período da pandemia derivado do vírus SARS-CoV-2 impôs a administração pública uma aferição quanto a sua capacidade de resposta a tal situação, dado que a mesma foi reconhecida como um importante desafio a saúde e gestão pública devido às perdas humanas, econômicas e materiais decorrentes desta crise (Castro et al, 2021).

De tal forma que foram diversos os impactos decorrentes nas variadas áreas de atividade pública, em especial ao setor de saúde que em razão das principais características que decorrem do covid sendo elas a rapidez da infecção, o número de pacientes que chegam ao mesmo tempo nos hospitais, a longa permanência dos pacientes (3 semanas) em terapia intensiva (TROPEA E DIMES, 2020,) que não somente sobrecarregaram a capacidade dos hospitais e centros de

saúde, mas aumentaram a necessidade do número de funcionários e dos bens adequados para o devido cuidado dos pacientes e proteção dos agentes e saúde. Portanto, diante da gravidade que tal situação promovia o ministério da saúde, assim como a OMS (organização mundial da saúde), estabeleceram medidas de resposta e enfrentamento ao covid-19 sendo elas o distanciamento social, etiqueta respiratória e de higienização das mãos, uso de máscaras, limpeza e desinfecção de ambientes, isolamento de casos suspeitos e confirmados e quarentena dos contatos dos casos de covid-19. Assim para Boa Ventura (2020, p. 29) a pandemia e a quarentena estão revelando que são possíveis alternativas, que as sociedades se adaptam a novos modos de viver quando tal é necessário e sentido, quando correspondem ao bem comum. Logo para Peci (2020) a pandemia se caracteriza como uma ameaça aos valores centrais da sociedade moderna de tal modo que a construção de estratégias, que visem o enfrentamento desta situação, sejam no mínimo arriscadas tornando complexa a sua implantação, uma vez que deve-se considerar as diversas variáveis que refletem na mesma e podendo acarretar divergências entre o que deve ser feito e o que pode ser feito no momento.

Tecnologias na Administração Pública

Tempos difíceis geram desafios e necessidade de inovar e se adequar, assim “a tecnologia deve estar a serviço da humanidade, principalmente num aspecto tão importante e vital para os dias atuais como o enfrentamento de pandemia” (CASTELLS, 2000, p. 2049),

Assim, a utilização da tecnologia durante o período pandêmico se tornou fundamental, uma vez que a mesma se tornou aplicável a todos os tipos de atividades e localidades (CASTELLS, 2000), já que possuem o meio de conexão e comunicação, a internet, que possibilita não somente a expansão e disseminação de informações em tempo real, tal que foi essencial no seguimento das atividades necessárias, também foi imprescindível para a construção de possíveis estratégias na redução dos impactos de tal situação, devendo se considerar ainda como a tecnologia da informação age sobre os diversos domínios da atividade humana, possibilitando assim o estabelecimento de conexões infinitas através de um mesmo meio (CASTELLS, 2000, p. 120).



No entanto as informações e dados referente a pandemia percorrem diversos caminhos e possuem inúmeros meios até chegarem no seu destino final, que é toda a população, portanto tal conjuntura possibilitou o repasse de várias informações incompletas, inexatas e até irreais, fazendo com que assim os cidadãos ficassem confusos e incertos sobre o que poderiam acreditar, assim informações fragmentadas podem afetar as percepções, comportamentos e reações das pessoas que recebem a mesma. (MELO & CABRAL, 2020, p. 735)

A administração pública em todo o país passou a obter recomendações para buscarem por meios e instrumentos tecnológicos que auxiliassem na elaboração, execução e fiscalização de suas políticas públicas, objetivando principalmente a mensuração dos casos positivos, com o intentando obter certo controle dos mesmos, assim a PAHO- Pan American Health Organization expressou em uma nota informativa as vantagens e funcionalidades da utilização de tecnologias da informação de uso frequente e de alta penetração, sobretudo os telefones celulares, que se transformaram no principal meio usado pelas pessoas, governos e instituições de saúde para trabalhar, interagir, compartilhar informações, gerar e dividir conhecimento, e se comunicar. De tal forma que tais ferramentas foram fundamentais, pois além de contribuir para maior alcance e amplitude de tais ações, ainda promoveram o devido e adequado meio de transparência com a população. Portanto “a tecnologia durante essa pandemia é um meio propulsor para fornecer um feedback em termos de diagnóstico e prevenção das sociedades em geral. ” (Ferreira & Pena, 2020, p.27319), demonstrando assim suas benéficas aplicações no auxílio das entidades públicas em suas atividades voltadas ao enfrentamento da pandemia.

Uma vez que durante a pandemia foi a indispensável modificação, alteração e adaptação de diversas atividades realizadas de modo presencial ao meio digital ou sua iniciativa de substituição por maneiras de realizar tais sem que houvesse aglomerações ou contato físico, expondo assim como “o isolamento social imposto pela COVID-19 traz a tona soluções e plataformas virtuais para auxiliar na digitalização da vida social” (Medeiros et al, 2020, p. 651), tal qual a PAHO indica que tais tecnologias podem ser usadas para determinados fins pela própria população, como por exemplo informações gerais sobre a COVID-19, apoio ao auto diagnóstico, tele consulta e monitoramento de sintoma. Logo, conforme o exposto, ao decorrer

deste trabalho serão expostas formas que tal elemento fora utilizado pelas citadas cidades no que diz respeito a suas políticas públicas de enfrentamento a pandemia.

Método de Pesquisa

Essa pesquisa de natureza qualitativa, utilizou o estudo comparado, com referência a discussão da análise de casos múltiplos de aludido por Robert K. Yin (2001) que se refere a tal análise como sendo aquela onde o objetivo geral é realizar uma explicação que englobe os vários fatores existentes nos casos de estudo. Sendo assim foram selecionados os cinco maiores municípios do Estado do Paraná, conforme estimativas divulgadas pelo site oficial do Instituto Brasileira de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), onde constatarem se as seguintes informações sobre a população estimada total, onde Curitiba apresentava aproximadamente 1.963.726 habitantes, Londrina com 580.870 habitantes, Maringá com 436.472 habitantes, Ponta Grossa com 358.838 habitantes, e Cascavel com 336.073 habitantes. A coleta de dados ocorreu por meio de documentos, leis e sites oficiais dos municípios e câmara de vereadores, tal coleta foi realizada entre março e maio de 2022, a aquisição das informações utilizadas foram todas por meio dos sites oficiais dos referidos municípios, portanto com o intuito de expor e evidenciar quais os recursos utilizados por tais municípios, assim como apresentar como as tecnologias auxiliaram em todo o processo de repasse de informações verídicas e de cunho oficial que as diferentes gestões utilizaram. Desta forma foi realizado uma pesquisa de método descritivo das ações e reações de cada município, para tal, foram utilizadas as variadas as informações disponíveis nos sites das aludidas prefeituras, em virtude deste os dados foram analisados e categorizados, nos projetando as seguintes análises e resultados.

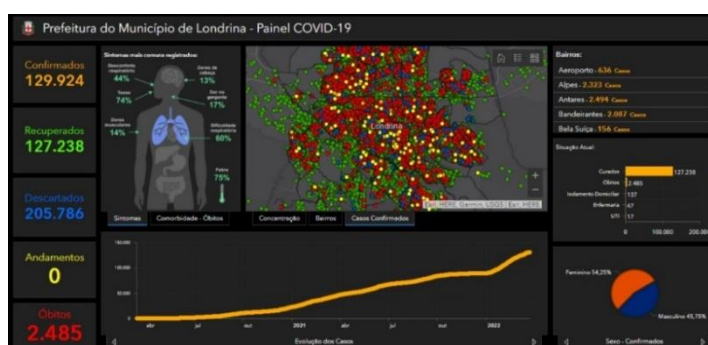
RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em relação a prefeitura de Curitiba a mesma buscou desenvolver maneiras de transmitir informações sobre os dados e medidas de segurança que foram aplicados pela mesma, o portal que trata dos assuntos referente a pandemia foi intitulado como “Curitiba contra o corona vírus”

este que consta todos os materiais pertinentes ao assunto, de tal forma que dispõe de maneira ordenada seus componentes, assim a mesma divulga sobre o cronograma de vacinação que busca também difundir a hashtag #imunizajacuritiba que busca compreender toda a população, e também conscientizá-las da importância da vacinação. O referido município constituiu um aplicativo exclusivo para cuidar de assuntos referentes ao agendamento de vacina, como também para conferir resultado de teste rápido, tal realização expressa nitidamente como a utilização de tecnologias não somente auxiliam na realização de políticas públicas, como ainda tornam eficazes e eficientes a realização de tais serviços, uma vez que promovem os mesmos resultados, sem promover locomoções desnecessárias, considerando ainda a forma de contágio que o vírus utilizava, portanto tais elementos foram essenciais para que fosse possível a realização do isolamento social.

A forma como a gestão municipal reagiu e buscou por alternativas que minimizassem os impactos da pandemia foi bastante eficaz, uma vez que o referido expôs em seu site oficial, informações e direções importantes para os cidadãos oferecendo meios de acessos rápidos para dados ligados ao covid-19. A figura 1 apresenta a maneira que a mesma transmitiu diversas informações, repassando as mesmas de forma completa, uma vez que os gráficos, tabelas, quadros e índices comportavam diversos atributos, como mapeamento dos casos, segmentação por alguns aspectos como sexo, idade, comorbidades etc, tais que caracterizam o impacto que a mesma deteve por conta da pandemia, de tal modo Londrina foi um dos municípios que considerou os impactos negativos que informações incompletas podem causar, tais que foram alertadas por MELO & CABRAL (2020), e pode se entender que a referida cidade julgou como fator importante a clareza, confiabilidade e veracidade na transmissão de suas informações. .

Imagem 1. Captura Painel Covid-19 01/04/2022



Não é indicado utilizar citação nas considerações finais, assim como assuntos que não foram tratados no corpo do texto.

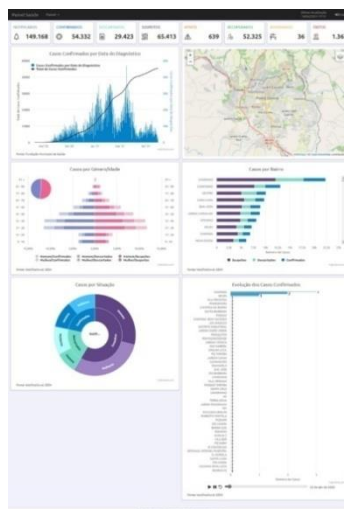
Sendo esta também uma forma de monitoramento dado que demonstra a conjuntura mais recente em virtude dos dados exibidos. O município ainda utilizou de algumas outras ferramentas tecnológicas para o enfrentamento do covid-19, se tratava do cronograma do plano municipal de operacionalização de vacinação contra o covid-19, de tal modo que o referido tinha como intuito evidenciar o modo que a vacinação decorreria, exibindo então os meios de acesso as mesmas, este que se tratava de outra ferramenta, também disposta no portal de covid-19, que se refere a cadastro prévio e agendamento. Portanto o município de Londrina demonstrou com êxito como os meios de tecnologia digital foram essenciais para a realização e a difusão das informações sobre as ações que estavam sendo realizadas no município.

A prefeitura de Maringá também teve como objetivo apresentar de forma abrangente os fatos sobre a pandemia, exibindo assim um boletim epidemiológico bastante completo, com várias informações, de tal forma que além de utilizar seu portal para inserir as informações, também buscou compartilhá-las por meio de suas redes sociais, e também desenvolveu um aplicativo nomeado de Saúde Maringá, que tinha como objetivo a facilitação e agilidade no repasse de informações concretas, no entanto durante a realização deste estudo notou-se que o mesmo saiu de uso, interferir assim numa melhor explicação de sua atividade, mas de fato existiu tal ferramenta para auxiliar na referida tarefa. Sendo assim a administração pública de Maringá também se tornou um dos exemplos sobre como os meios de comunicação digitais se tornaram sinônimo para o compartilhamento rápido e de grande escala das informações, tais que se mostraram ainda mais importantes dentro do contexto pandêmico já conhecido.

Por sua vez município de Ponta Grossa utilizou de maneira mais sucinta a tecnologia disponível, buscando priorizar seu próprio site, pois não foi possível notar a utilização de alguns outros meios anteriormente já citados, sendo assim no site da mesma constavam todas as informações pertinentes ao tema, utilizando de algumas ferramentas tecnológicas para a organização e estruturação para realizar seus gráficos e tabelas, possibilitando desta forma a apresentação de

vários dados sobre a situação atual do município de forma simples e clara, outro ponto considerável foi que ao utilizar tais instrumentos a mesma conseguiu expor uma gama de informações que se referiam a vacinação, de forma similar foi a organização do boletim, este que demonstrava o andamento e a evolução dos casos. A figura 2 mostra que além das ferramentas já citadas para apresentar os dados de forma concreta, Ponta Grossa também investiu em recursos como o mapeamento, segmentação e construção de gráficos que demonstrassem de maneira mais evidente a real situação do município, buscando atender ao conceito utilizado por Ferreira e Pena (2020) quanto a tecnologias, uma vez que objetiva por meio desta elucidar a população sobre a repercussão causada pela pandemia, passando a utilizar então de diversos aparatos tecnológicos que o auxiliassem na construção e divulgação de suas informações.

Imagem 2. Captura Painel Saúde 09/05/2022



Fonte: Prefeitura Municipal de Ponta Grossa/PR, 2022

Portanto, o quinto e último município diz respeito a cidade de Cascavel, está que foi a mais tardia na coleta de dados mas que se tornou o exemplo perfeito para entendermos a importância que as tecnologias exerceram durante o referido período, dado que a mesma realizou consideráveis alterações na organização e disposição das informações relacionadas tanto ao covid-19, mas principalmente a vacinação, uma vez que essa já era uma realidade naquele



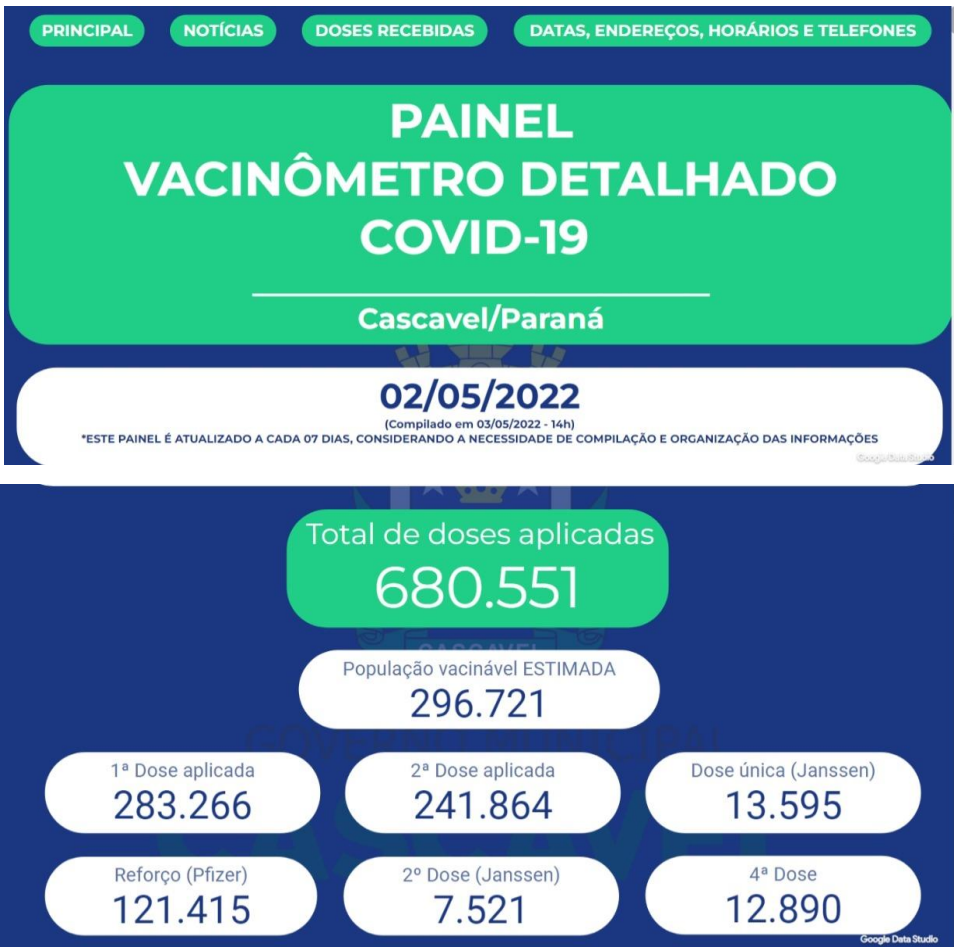
Campus Paranavaí

05, 06 e 07 de Dezembro de 2022.



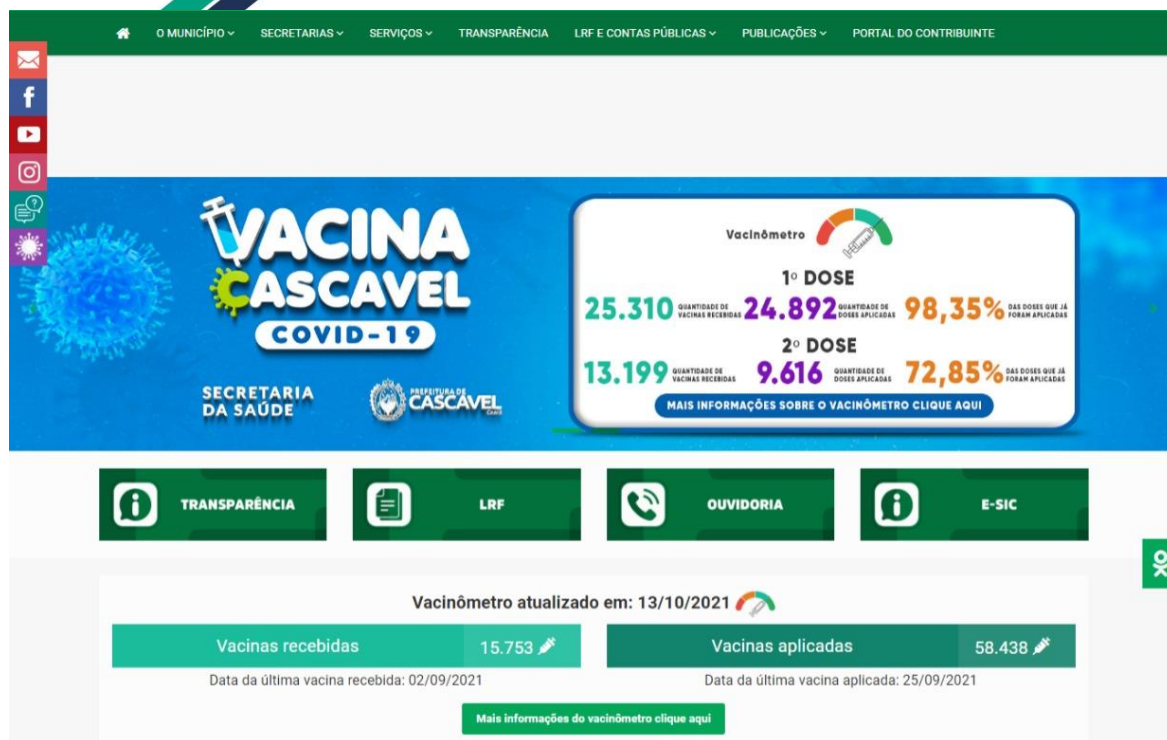
momento, assim imagem 3 e imagem 4 logo abaixo exibem informações onde pode-se comparar as mudanças executadas no site da mesma.

Imagem 3. Captura Vacinômetro detalhado Covid-19



Fonte: Prefeitura Municipal de Cascavel, 2022.

Imagem 4. Alterações no Vacinômetro



Fonte: Prefeitura Municipal de Cascavel, 2022.

Deste modo, com uma breve análise das figuras acima é perceptível como esta atualização promoveu uma composição e disposição de tais informações de maneira muito mais clara e palpável, uma vez que além de apresentar os dados, também exibe uma porcentagem referente a mesma e ainda um tipo de medidor que indica os resultados de tal ação. Como Castells (2000) já havia relatado sobre as facilidades derivadas das diversas aplicabilidades de acesso que as redes sociais permitiam para o compartilhamento de informações, o município de cascavel também utilizaram as mesmas para que pudessem divulgar conhecimentos verídicos a população, sendo assim o referido município também utilizou de diversas ferramentas que os facilitasse na computação e compartilhamento de dados e resultados voltados á pandemia, de tal modo cascavel também nos alude ao que Peci (2020) alertou sobre a pandemia, uma vez que o município buscou por ferramentas que executassem o que deveria ser realizado ao passo que estivesse ao alcance do que o mesmo pudesse fazer naquele momento, e como vimos, que o mesmo se atualizou quando pôde.

Quadro 1. DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DAS TECNOLOGIAS DERESULTADO

Categoria	Descrição
Monitoramento	Diz respeito aos recursos que fornecem os elementos que compõem as pesquisas que realizam as informações, concedendo os dados necessários para construir bases de gestão, são eles os boletins epidemiológicos e os vacinômetros.
Controle	Refere-se a instrumentos de manejo dos fatores que possibilitam uma análise e condução dos eventos, por exemplo, aplicativos de agendamento de consultas e ferramentas de cadastro prévio.
Informação	Trata-se dos meios de comunicação utilizados para inserir e compartilhar informações oficiais resultantes do gerenciamento dos dados de cada município, tais como os portais referente ao Covid-19 dentro dos sites oficiais, redes sociais, plataformas digitais entre outros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, ao considerarmos a visão de Amabile (2012) percebe-se como tais fatores fizeram parte da elaboração de políticas públicas, dado que houve as fases de construção de estratégias por meio de decisões em razão e fatos, de tal modo que seja visível como a adequada organização e apresentação dos fatos se tornou um ponto considerável durante a pandemia, tanto que levou os grandes municípios a investirem em tais fatores que auxiliassem na elaboração de informações que demonstrassem os reais impactos causados pelo aludido vírus, como também passassem a utilizar de meios que transmitissem de maneira ágil tais resultados para a população, sendo assim é claro como todo o aparato tecnológico foi imprescindível para que os municípios conseguissem realizar atividades de monitoramento dos casos positivos, controle de aplicação e recebimento das doses de vacinação e também como foco principal o repasse de tais elementos para os cidadãos, sendo assim é claro em como a tecnologia se tornou a chave para que políticas públicas como as de isolamento, para a construção de um cronograma

de vacinação, e portanto brechas que possibilitassem a volta de realização de atividades presenciais fossem possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o exposto, é evidente a relação de como os referidos municípios utilizaram diferentes ferramentas e de variadas formas a tecnologia que tinham a disposição, tanto para a estruturação de suas informações, quanto nas maneiras de repassar as mesmas, de tal forma que as referidas prefeituras passaram a utilizar os diferentes tipos e meios de propagar informações sobre a pandemia conforme a disponibilidade que detinham, mas notou-se que as mesmas se desenvolveram e foram se ajustando gradualmente, buscando por atualizações que os ajudassem a transparecer as informações necessárias para sua população. Assim é clara a importância que a tecnologia, seja a de informação e comunicação que auxiliaram na maneira de difusão das informações, ou na utilização das ferramentas de tecnologia digital que foram essenciais para que as citadas pudessem organizar e arranjar seus dados sobre a situação em que se encontravam, além de que tais formas de sistematização das numerosas informações referente a pandemia foi essencial para que as prefeituras conseguissem de forma clara os diversos impactos decorrentes do vírus, expondo então as lotações nos centros de atendimento, a falta de aparelhos e insumos, as medidas de isolamento que estavam sendo adotadas, tais informações que reafirmavam a gravidade da situação, tal que deveria ser de conhecimento geral. Assim, durante a pesquisa pôde-se notar em como os municípios buscavam e analisavam novas formas de não somente converter, mas como enfrentar a condição atual. Sendo assim, esta pesquisa tem como foco poder contribuir exibindo as variadas formas e utilizações que a área tecnológica expressa na sociedade, e demonstrar relevância que a mesma apresentou para os municípios a pandemia de covid-19.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



CASTRO, André P. B. de; MOREIRA, Mariana F.; BERMEJO, Paulo H. de S.; RODRIGUES, Waldecy, PRATA, David N.; Mortality and Years of Potential Life Lost Due to COVID-19 in Brazil, *Int J Environ Res Public Health*.. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103450>

CASTRO; Carmem L. F. de; GONTIJO, Cynthia R. B.; AMABILE, Antônio E. de N.; Dicionário de Políticas Públicas, Ed.Faculdade de Políticas Públicas “Tancredo Neves”, EdUEMG, Minas Gerais, 2012.

FERREIRA, Cláudia A. A.; PENA, Felipe G.; O uso da tecnologia no combate ao covid-19: uma pesquisa documental, *Braz J. of Develop.*, Curitiba, v. 6, n. 5, p. 27315-27326 may. 2020. <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/10006/8389>

MELO, Carolina; CABRAL, Sandro. Pandemias e comunicação: uma avaliação experimental, *Revista de Administração Pública*, Vol 54-4, pg 735-757, ago 2020

MEDEIROS, Breno P; GOLDONI, Luiz R. F.; JUNIOR, Eliezer B.; ROCHA, Henrique R. d; O uso do ciberespaço pela administração pública na pandemia da COVID-19: diagnósticos e vulnerabilidades. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 54(4): pg 650-662, ago. 2020.

Ministério da Saúde. **Como se proteger? Confira medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus.** Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-se-proteger#:~:text=Entre%20as%20medidas%20indicadas%20pelo,%2D19%2C%20conforme%20orienta%C3%A7%C3%B5es%20m%C3%A9dicas>. Acesso em: 06 Mar. 2022.

Pan American Health Organization, **O potencial das tecnologias da informação de uso frequente durante a pandemia.** Departamento de evidência e inteligência para ação em saúde. Disponível em:



<https://iris.paho.org/browse?value=Organiza%C3%A7%C3%A3o%20PanAmericana%20da%20Sa%C3%BAde&type=author> ou www.paho.org/ish

[/https://iris.paho.org/handle/10665.2/52023](https://iris.paho.org/handle/10665.2/52023). Acesso em: 12 Set. 2021

PECI, Alketa; A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia, **Revista de Administração Pública**, Vol 54-4, 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Cruel Pedagogia do Vírus**, Editor ALMEDINA, S.A, 1º Edição, Abril 2020.

SECCHI, Leonardo; **Políticas Públicas: Conceitos, esquemas de análise e casos práticos**, São Paulo, 2º Ed, CENGACE Learning, 2013.

TROPEA, Mauro; RANGO, Floriano de; COVID-19 in Italy: current state, impact and ICT-based solutions, **Journals The Institution of Engineering and technology**, Vol. 2, 2º Ed, 2020, pg 74-81. <https://doi.org/10.1049/iet-smc.2020.0052>

O Processo de implementação da Campanha Nacional de Imunização da Covid-19 em um Município do Noroeste do Paraná

William Amaral Ferreira³¹
Bianca Burdini Mazzei³²

RESUMO

Todas as ações do Estado frente aos problemas da sociedade são consideradas políticas públicas. Diante a tantos óbitos e problemas sanitários derivados do Covid-19, o programa nacional de imunização, tem sido considerado uma política pública essencial à toda população brasileira. No processo da política pública, o processo de implementação tem sido considerado um ponto de alta complexidade, requerendo especial atenção e cuidados de gestão. Assim, o objetivo dessa pesquisa é descrever o processo de implantação da Campanha Nacional de Imunização da Covid-19, como política pública em um Município do Noroeste do Paraná, de forma a apresentar suas principais potencialidade e limitações. Para isso, foi utilizado pesquisa de natureza qualitativa, com a realização de entrevistas semi-estruturadas com a gestora de saúde municipal, além de análise de legislações e de documentos específicos norteadores do processo estudado. Para análise do caso, foi utilizado o modelo híbrido de análise do processo de implementação de uma política pública, considerando os principais elementos que compõem as abordagens *top-down* e *bottom-up*. Com base nas informações obtidas podemos concluir que, a falta de coordenação central pelo órgão responsável pela elaboração da política ocasiona a desestabilização do processo, impactando no alcance de seus objetivos.

Palavras-chave: Política pública. Processo de implementação. Plano nacional de imunização do Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Dye (1984 apud SOUZA, 2006, p. 24) política pública é “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”, sendo, ações elaboradas pelo governo, que visam atender uma necessidade coletiva. Discutir políticas públicas é de extrema importância para entender as

³¹ Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná- Campus Paranavaí, e-mail: williamaral36@gmail.com.

³² Professora Doutora do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranavaí, e-mail: bbmazzei@gmail.com.



principais nuances que envolvem os caminhos que percorrem nossa sociedade. Essa importância se eleva em países emergentes onde as políticas públicas, muitas vezes, não conseguiram solucionar problemas sociais graves, como fome, saneamento básico, trabalho, acesso à saúde, educação e lazer.

Entender o processo de formulação da política pública e sua implementação, como interação e modificam durante todo o processo tem sido um objeto de grande importância para o campo de pública. Especialmente no Brasil, que é um país de proporção territorial continental, com uma diversidade climática, cultural e social fortíssima, ao elaborar uma política pública centralizada (*top-down*) corre o risco de, ao finalizar a implementação, não ter a efetividade esperada dada peculiaridades locais. Porém, abrir mão da centralização e deixar todo o poder discricionário na fase de implementação (*bottom-up*) pode acarretar em perda de finalidade, devido possíveis conflitos de interesses. Deste modo, havendo um ponto de equilíbrio entre os dois modelos mencionados, que leva em consideração uma política pública formulada de forma centralizada, com objetivos e premissas bem definidas, porém tendo discricionariedade para os agentes implementadores ajustar parâmetros conforme a realidade local.

Uma política pública que nasceu de uma necessidade social, durante a Pandemia de Covid-19, em função de uma grave necessidade social que se instalou em todo o mundo, foi a demanda por vacinação, que conforme Lei Federal nº 6.259/1975 atribui à União a responsabilidade pela coordenação, aquisição e distribuição dos imunizantes. Deste modo, esse trabalho tem como objetivo principal descrever o processo de implantação da Campanha de Imunização da Covid-19 em um Município do Noroeste do Paraná, de maneira a levantar as principais potencialidades e limitação do processo.

Como metodologia foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas não estruturadas, com roteiro parcialmente definido, com os gestores da saúde deste município.

Essa pesquisa levanta informações sobre o processo de implementação de uma política pública elaborada em um cenário nacional, dentro de um contexto municipal, servindo de base para novos estudos, instigando a análise das principais dificuldades apresentadas.

2 APORTE TEÓRICO

Segundo Souza (2006 p. 26), política pública pode ser entendida como um “campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessa ação (variável dependente)”. Ou seja, são ações adotadas que produzirão efeitos reais em seu público alvo.

Ao abordarmos sobre Política Pública podemos considerá-la como um processo que se apresenta em ciclos. Segundo Frey (2000); Muller & Surel (2002); e Secchi (2010), a Política Pública pode ser apresentada em partes que se inter-relacionam: formulação, implementação e avaliação. O processo da política é utilizado nessa pesquisa como um recorte metodológico,

permitindo dar maior ênfase ao processo de implementação da política, entendendo que há inter-relação e não ordenamento entre as partes.

Segundo Lima e D'Ascenzi (2013, p. 105), podemos definir implementação de política pública “como um processo de apropriação de uma ideia que, nesse sentido, é consequência da interação entre a intenção (expressa no plano) e os elementos dos contextos locais de ação”.

Através das colocações de Lima e D'Ascenzi (2013), pode-se dizer que a política pública segue etapas, e que as mesmas possuem diferentes lógicas, mas que se completam, uma guia a formulação e a outra permeia a implementação, onde as etapas caminham para serem executadas. Há muitos processos que ocorrem desde sua formulação até chegar a implementação de fato, e seguem com mudanças que passam por vários estágios de formulações da política.

Mazzei e Farah (2020) consideram esse modelo importante instrumento de análise de política pública, porém ressaltam a impossibilidade de realizar a separação total das partes, uma vez que elas coexistem, afirmam ainda não haver um ordenamento pré-definido pois, estão interrelacionadas e variam conforme cada situação.

Autores como Lima (2012), interpretam a implementação para além de um estágio no ciclo de políticas públicas, mas a veem como sendo um processo iterativo com autonomia, pois através desses ciclos, dos objetivos e estratégias normativas se tomam decisões, se buscam soluções e criam relações concretas entre a formulação e implementação. Além disso, há que se considerar que mesmo pautado em regras e normas políticas há que se ter negociações entre os autores envolvidos na implementação, almejando as mudanças na política e nas ações e tomadas de decisões governamentais.

Lima e D'Ascenzi (2013), apresentam duas abordagens iniciais sobre a análise do processo de implementação de políticas públicas, sendo a primeira denominada *Top-down*, tendo como base uma abordagem sequencial, em que a implementação consiste apenas na execução das atividades pré-definidas. Mazzei e Farah (2020), acrescentam que, nesta abordagem, as decisões são tomadas por um governo centralizado, com a definição detalhada dos objetivos, ações, definição dos agentes implementadores, público alvo, fatores de influência, resultados e impactos esperados, consistindo assim em uma abordagem central-verticalizada.

Subirats et al. (2012), consideram a imutabilidade dessa abordagem como uma problemática, pois não admite incorporação de contribuições no decorrer da implementação, estando focado apenas no que foi definido na fase de elaboração.

Já a segunda abordagem denominada *Bottom-up*, traz uma visão “de baixo para cima”, em que Lima e D'Ascenzi (2013, p.104), mencionam que “a discricionariedade dos implementadores é inevitável e pode ser desejável, já que esses atores detêm conhecimento das situações locais e podem adaptar o plano a elas”, ou seja, consideram as variáveis não previstas no modelo *Top-down*, envolvendo assim todos os *stakeholders*, realizando ajustes, favorecendo a melhoria contínua (formulação, implementação e reformulação).



Lima e D'Ascenzi (2013), consideram que os problemas na implementação de políticas públicas advêm de duas variáveis principais, a primeira (*top-down*) trata-se de problema administrativo organizacional, na definição dos objetivos da política proposta e do controle dos agentes implementadores. A segunda problemática (*bottom-up*) consiste em conflito de interesses³³, deste modo é necessário criar mecanismos que favoreçam a intercooperação de todos os agentes envolvidos.

Lima e D'Ascenzi (2013), baseados nos estudos de Lipsky (1980), demonstram a importância do que intitula “Burocratas de nível de rua” (*street-level bureaucracy*), ou seja, é aquele agente público que concretiza a realização da política pública, exercendo atividade fim diretamente ligado a população, com por exemplo, em uma política pública de imunização, esse agente consiste nos profissionais das Unidade de Saúde que executam a vacinação.

Como alternativa a essas duas abordagens, surge uma terceira via, sendo um modelo híbrido, que agrega as principais características das duas abordagens, de forma a considerar tanto o plano da política, como os atores envolvidos no processo de implementação da política pública (Mazzei; Farah, 2020). Segundo Lima e D'Ascenzi (2013), a estrutura de uma política pública é diretamente influenciada pela perspectiva de vida dos atores envolvidos em sua execução, Mazzei e Farah (2020), ainda consideram que o processo de formulação e o de implementação de políticas públicas estão interligados, coexistindo, não havendo, portanto, separação, onde durante o processo de implementação da política pública poderá sofrer alterações, considerando os contextos e agente envolvidos, podendo até dar origem a uma nova política pública.

Mazzei e Farah (2020), avaliam o processo de implementação de política pública como um jogo, que demonstra interações entre os diversos atores, com negociações e barganhas. Deste modo elabora uma estrutura de análise do processo de implementação de política pública, que considera a estrutura do programa, diversidade de atores, especificidades de contexto, plano de ação, espaço de discricionariedade e conflitos entre níveis de governo, que visa então, entender melhor todo esse contexto.

Portanto, vemos que os ciclos de políticas públicas, são constantes desafios que visam transformar intenções gerais em ações e resultados. Desafio esse que se potencializa pela crescente complexidade nesse processo, considerando principalmente os diferentes temas e objetivos destas políticas, pois se observa que um determinado objetivo de política pública interfere em diversas jurisdições ou sofre interferência delas, ou seja, envolvem diferentes níveis governamentais e organizações com distintos interesses e formas institucionais, constituindo arranjos intraorganizacionais para a consecução de ações governamentais específicas, sendo que sua estrutura e suas formas de interação influenciam em seu desempenho.

3 METODOLOGIA

³³ Conforme Lei Federal nº 12.813/13 art.3º I conflito de interesse pode ser definido como a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública;

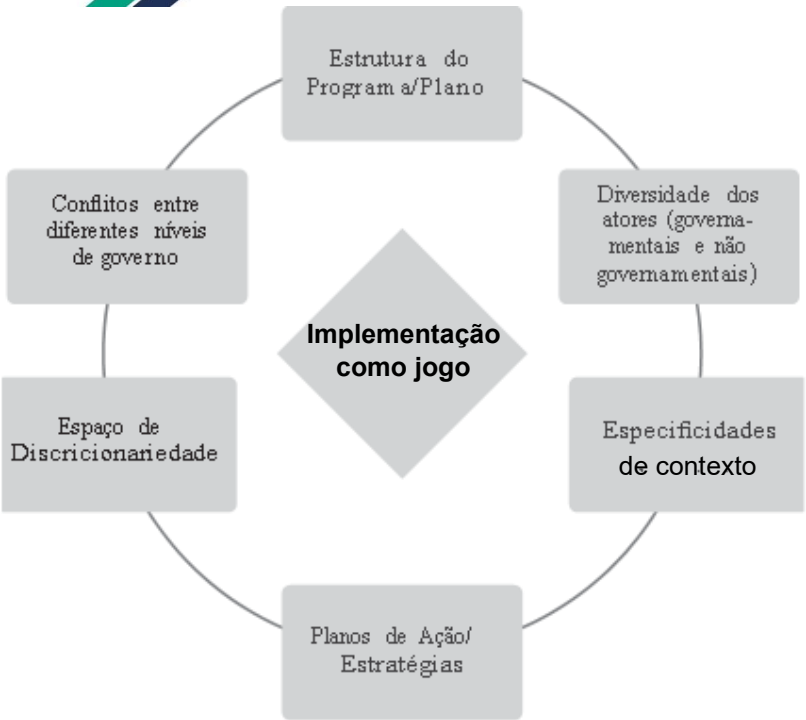
Para alcançar o objetivo do presente artigo, foi utilizada a abordagem qualitativa, que para Richardson (p. 79, 2011) este método se “difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema”. Optou-se então por escolher a pesquisa de abordagem qualitativa, por não ter o intuito de obter números como resultados e sim descrever por meio de levantamento de dados, o processo de implementação da Campanha Nacional de Vacinação contra a Covid-19 em um Município do Noroeste do Paraná.

Para a coleta de dados, foi utilizado a entrevista, que de acordo com Marconi e Lakatos (2011) “a entrevista tem como objetivo obtenção de informações importantes a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Sendo do tipo não estruturada, aquela que visa obter do entrevistado o que ele considera importante, os aspectos mais relevantes de determinado problema (RICHARDSON, 2011). Por meio da entrevista não estruturada, torna-se possível a obtenção de informações com maior riqueza de detalhes que podem ser utilizadas em uma análise de natureza qualitativa. Foi utilizado também a análise de documentos que visa compreender a estrutura definida do processo estudado, além da observação, que permite captar as nuances da implementação.

O principal objetivo da entrevista é descrever o processo de implementação da Campanha Nacional de Vacinação contra a Covid-19 em um Município do Noroeste do Paraná.

Logo, a entrevista foi realizada com a gestora da saúde do município e uma enfermeira que participou do processo de implementação da política pública estudada, tendo como norteador a estrutura da figura 1 e do quadro 1, elaborados por Mazzei e Farah (2020) conforme abaixo:

Figura 1 – Estrutura de análise do processo de implementação.



Fonte: Mazzei e Farah (2020, p.337)

Quadro 1 – Elementos norteadores da estrutura de análise do processo de implementação

Estrutura do Programa/Plano	Diversidade de atores	Especificidades de Contexto	Plano de ação/Estratégias	Espaço de Discrecionalidade	Conflitos entre níveis de Governo
Objetivos	Indivíduos e grupos (governamentais e não governamentais)	Condições de trabalho e regras locais	Estratégias definidas pelos implementadores	Espaços de decisões dos implementadores	Estruturas federativas
Estratégias / Metodologias	Relações entre eles – Policy Network	Recursos, pessoas, informações	Seleção de grupos prioritários	Decisões dos implementadores	Relações federativas
Público Alvo	Pontos de tensão e conflito	Condições socioeconômicas e culturais	Organização do trabalho e distribuição das tarefas	Ajustes e alterações no plano	Competição ou cooperação



Regras/ Diretrizes	Negociação barganha e	Possíveis mudanças no contexto	Organização de tempo	Inovações criações e	-
Recursos	Ideias e valores	-	Organização dos recursos	-	-
Atores	Grupos atendidos não pela política	-	Organização espaçoterritorial	-	-

Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 338)

De acordo com Marquezan, Diehl e Alberton (2013) o tratamento dos resultados obtidos é a transformação de dados bruto em dados significativos. A entrevista foi guiada por um roteiro de perguntas abertas, que foi aplicada ao gestor da saúde municipal, em 22 de outubro de 2022.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Programa Nacional de Vacinação foi regulamentado no Brasil através da Lei Federal nº 6.259/1975, onde estabelece a União a responsabilidade pela coordenação, aquisição e distribuição dos imunizantes, cabendo aos estados e municípios a sua plena execução. Porém a história da imunização no Brasil inicia-se por volta de 1804 quando o Marquês de Barbacena trouxe, de Londres, as primeiras doses de vacinas contra a varíola (BRASIL ESCOLA, 2022).

Em 1904 aconteceu um movimento denominado “A Revolta da Vacina”, desencadeado pela aprovação da Lei nº 1.261/1904, onde tornava obrigatório a vacinação contra a Varíola, restringindo a realização de matrículas escolares, contratações, viagens e casamento a quem se opusesse, essa obrigatoriedade foi apoiada por Oswaldo Cruz, então diretor-geral de saúde (PORTAL FIO CRUZ, 2022).

Naquele período, o Brasil encontrava-se a apenas 15 anos do fim da escravidão e início do período republicano, conhecido como “velha república”, em que o Governo adotou diversas medidas visando reestruturar a Capital Federal, que até então era a cidade do Rio de Janeiro, retirando a população pobre, formada principalmente por ex-escravos das regiões centrais, contribuindo para o início das, atualmente conhecidas, favelas, juntamente com medidas sanitárias de higiene, proibição de circulação de animais, culminaram em um clima hostil, que resultou em protestos, vandalismo, violência, desta forma sendo revogada a obrigatoriedade da vacina. (PORTAL FIO CRUZ, 2022).



Após esse período, até a década de 1950, o Brasil não possuía uma política pública institucionalizada visando a vacinação periódica dos cidadãos, restringia-se a enfrentamentos de surtos epidêmicos

Em 1965, o Governo Federal lançou a Campanha de Erradicação da Varíola, que ocorreu em parceria com os estados e municípios, recebendo aporte financeiro de diversas instituições internacionais, como a Organização das Nações Unidas – ONU, o sucesso dessa campanha, encerrada em 1973 serviu como base para o surgimento do Programa Nacional de Imunização, com a promulgação da Lei 6.259/1975.

Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde decretou a Covid-19 como Pandemia. As infecções pelo vírus SARS-COV-2 teve seu início na cidade de Wuhan na China, com uma alta taxa de transmissibilidade, logo espalhou pelo País e todos os demais continentes (PLANO DE CONTINGÊNCIA, 2020).

O Brasil registrou seu primeiro caso de Covid-19 em 28/02/2022, sendo que até o dia 18/11/2022, registrava em território nacional 34.999.495 casos positivos e 688.907 óbitos. (Ministério da Saúde, 2022).

4.1 ESTRUTURA DO PROGRAMA:

Segundo Mazzei e Farah (2020), a estrutura do programa deve considerar os objetivos, estratégias, público-alvo, diretrizes, recurso utilizados e atores envolvidos.

Devido a emergência em saúde pública de importância Nacional declarada através da Portaria nº 188 de 03 de fevereiro de 2020 do Ministério da Saúde, posteriormente o reconhecimento de estado de calamidade pública através do decreto legislativo nº 6/2020 devido a pandemia de Covid-19, deste modo, necessitando de formulação de estratégias que visem a mitigação dos impactos, sobretudo preservando os fundamentos do direito a vida, a saúde e a dignidade humana elencadas na Constituição Federal de 1988.

A Política pública de vacinação contra a Covid-19 nasceu com o objetivo de reduzir a morbidade e mortalidade causada pela Pandemia através de vacinação em massa. Desta forma, em 16/12/2020 foi publicada a primeira edição do Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação Contra a Covid-19, esse plano tem por objetivos o estabelecimento de ações e estratégias para a realização da vacinação de prevenção a Covid-19 no Brasil e a otimização de recursos nas 3 (três) esferas de governo. Seguindo a mesma linha, o Estado do Paraná elaborou o Plano Estadual de Vacinação contra a Covid-19, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal, considerando as particularidades de sua população, tendo como objetivo o estabelecimento de ações e estratégias de vacinação no estado, além de pactuar junto aos municípios metas de vacinação. Na perspectiva do Município de Alto Paraná, foi elaborado um Plano de ação municipal com o intuito principal de descrever as estratégias de vacinação conforme as características locais.



A estratégia para vacinação adotada pelo Governo Federal prevê em seu plano de operacionalização a definição de grupos prioritários, uma vez que, inicialmente não havia imunizantes disponíveis para toda população.

Esta definição ocorreu através do comitê de especialistas da câmara técnica do Ministério da Saúde, seguindo os preceitos estabelecidos pela OMS, iniciando pelos profissionais de saúde, para não haver prejuízo na assistência a saúde dos pacientes, posteriormente os indivíduos com maior risco de desenvolvimento de formas graves e óbitos, nesse grupo entraram as pessoas com comorbidades, idosos com mais de 60 anos, indígenas, comunidades ribeirinhas e quilombolas, pessoas em situação de rua; seguindo para a preservação do funcionamento dos serviços essenciais, como trabalhadores da educação, forças de segurança, salvamento, sistema de privação de liberdade, transporte coletivo. Essa definição de grupos prioritários teve impacto em todo território nacional, sendo seguido por estados e municípios.

O público alvo dessa política, inicialmente englobou todos os cidadãos brasileiros maiores de 18 anos, abrangendo novos grupos conforme avanço nos estudos dos imunizantes disponíveis. Foi priorizado grupos mais vulneráveis, conforme supracitado. Os recursos oriundos para execução dessa política são tripartites, ou seja, União, Estados e Municípios são responsáveis pelo seu financiamento, conforme Art. 198 § 1º da Constituição Federal de 1988.

Por ser uma política complexa, de abrangência nacional, existem diversos atores envolvidos em diferentes níveis de governo, sendo o Governo Federal responsável pela sua elaboração e coordenação, Estados e Municípios pela sua operacionalização e implementação, Poder legislativo e Judiciário de todas as esferas, além da sociedade civil, empresas privadas e meios de comunicação.

4.2 DIVERSIDADE DE ATORES:

Para Mazzei e Farah (2020) a diversidade de atores deve considerar a heterogeneidade dos atores envolvidos, sejam eles governamentais ou não, suas interações, pontos de conflitos, ideias e valores, negociação e barganhas além possíveis grupos não contemplados pela política.

De acordo com a Gestora de Saúde do município em questão, a campanha da vacinação da Covid-19 envolveu diversos atores, como o poder executivo municipal, através da Secretaria Municipal de Saúde, que era o órgão responsável pelo planejamento e operacionalização da campanha. Houve envolvimento da sociedade civil, através do Conselho Municipal de Saúde que participou ativamente das definições de estratégias. Houve também envolvimento do Ministério Público, que fiscalizava ativamente o avanço da vacinação a fim de evitar conflitos de interesse, além da participação da Associação Comercial, no intuito de disseminação de informações.

No que tange o relacionamento com os atores envolvidos, a gestora informou que possuía um vínculo de cooperação, o Ministério Público sempre se fez presente, requisitando relatórios periódicos sobre o andamento da vacinação, o que diante do cenário crítico dificultava



a realização dos trabalhos, pois a elaboração dos mesmos demandava tempo para sua execução, sendo negociado prazos maiores para o envio, otimizando os processos da secretaria de saúde.

Havia alguns pontos de conflitos, principalmente na forma de divulgação das aplicações de vacinas, como não se possuía uma programação previa do recebimento de novos lotes de vacina, o estado divulgava as entregas cerca de 48 horas antes, o que dificultava uma ampla divulgação, sendo muito contestado pelo Conselho Municipal de Saúde, porém esclarecidos os fatos.

Outro ponto de tensão na implementação da campanha de vacinação se concentrou no local onde foi estabelecido a central de vacinação, um ginásio de esportes que fica sob tutela do departamento de desporto de cultura que solicitou sua desocupação na metade da campanha, rompendo o vínculo de cooperação e necessitando da intervenção do chefe do executivo municipal para garantia da vacinação, que era prioridade absoluta no município, naquele momento.

4.3 ESPECIFICIDADES DE CONTEXTO:

Para Mazzei e Farah (2020) podemos entender como especificidades do contexto o conjunto de peculiaridades e regras locais, organização das pessoas, as informações disponíveis e recurso para funcionamento da implementação, além do perfil socioeconômicas e culturais locais e possíveis mudanças de contexto.

Por se tratar da maior campanha de vacinação dos últimos tempos, que demandou uma grande agilidade para mitigar os impactos da Pandemia, o Município em questão optou por adaptar espaços públicos para a realização da vacinação, de forma que comportasse um grande numero de pessoas sem provocar aglomerações, primeiramente a campanha iniciou em uma unidade básica de saúde, com o aumento de disponibilidades de doses, passou para o centro de eventos, ginásio de esportes e posteriormente, com a estabilização da Pandemia, para as unidades básicas de saúde novamente. Todos os locais aqui citados, segundo a gestora de saúde, contavam com a infraestrutura necessária para a plena execução, mesmo que em alguns locais fosse necessária uma estrutura temporária.

O Município como ente federado, seguiu as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde, porém adotou regras próprias, de acordo com a organização local, como a não possibilidade de descarte de doses de vacinas residuais, devendo ser utilizadas todas as doses durante o período de aplicação.

Segundo a gestora, semanalmente era realizado reunião com a coordenação de vacinação e equipe de enfermagem responsáveis pela aplicação, para reporte do andamento da campanha, realização de novas orientações e previsões de chegada de novos lotes de vacina. As quantidades de profissionais eram dimensionadas conforme a demanda de doses disponíveis no município, após essa reunião as principais tratativas eram repassadas aos demais colaboradores por suas respectivas lideranças.

Os recursos financeiros necessários para a execução da campanha de vacinação, foram provisionados na Lei Orçamentaria Anual Exercício 2021 (lei Municipal nº 3.219/2020) e através de crédito suplementar aberto através do Decreto Municipal nº 078/2021.

Segundo o IBGE (2021), Alto Paraná possui uma população estimada de 14.945 habitantes, com uma média salarial de 2 (dois) salários mínimos, onde 14,5% da população encontra-se ocupada. Considerando renda per capita, 34% dos habitantes recebem menos de meio salário mínimo. Desta forma verifica-se um grande público com baixo poder econômico, conforme relatado pela gestora de saúde, o município possui um grande número de trabalhadores em atividades rurais, sendo esses os mais difíceis de serem atendidos nessa política pública, o que culminou em angariar diversos esforços para sua plena contemplação.

O processo de implementação dessa política pública, conforme relatado pela gestora, contou com pouco tempo de planejamento, considerando a situação de calamidade pública que o país estava enfrentando, deste modo algumas estratégias adotadas inicialmente se mostraram ineficazes, como por exemplo, a realização de vacinação no centro de eventos municipal, que apesar de ter sido realizada, resultou em diversos problemas por falta de estrutura, aglomeração de pessoas, sendo então descontinuada, como também o *drive-thru* de vacina, que culminou em grandes filas e uma insatisfação generalizada.

4.4 PLANO DE AÇÃO / ESTRATÉGIA:

Para Mazzei e Farah (2020), a estratégia definida pelos implementadores deve considerar a seleção de grupos prioritários, organização e distribuição de tarefas, tempo, recurso e espaço territorial.

O Município em questão elaborou um documento denominado Plano de Ação de Vacinação Contra a Covid-19, as estratégias seguiram as estabelecidas pelo governo federal e estado do Paraná, onde houve a definição de grupos prioritários, considerando critérios como a alta exposição a doença, o risco de desenvolver quadros graves da doença, riscos de transmissibilidade e dificuldade de acesso aos serviços de saúde. Com base nesses critérios, o município estabeleceu os grupos prioritários que estão descritos no quadro abaixo, por ordem de prioridade e quantidade de população estimada:

Quadro 2 – Grupos Prioritários

Grupos Prioritários	Quantitativo
Pessoas de 60 anos ou mais, institucionalizadas	0
População Indígena em Terras Indígenas Demarcadas	0
Trabalhadores de Saúde que atuam em Serviços de Saúde	235
Pessoas de 80 anos ou mais	696
Pessoas de 75 a 79 anos	487
Pessoas de 70 a 74 anos	696
Pessoas de 65 a 69 anos	795



Pessoas de 60 a 64 anos	1.102
Pessoas em Situação de Rua	0
Trabalhadores de Força de Segurança e Salvamento	30
Comorbidades	4.914
Trabalhadores Educacionais e da Assistência Social (CRAS, CREAS, Casas/Unidades de Acolhimento)	276
Pessoas com Deficiência Institucionalizadas	0
Pessoas com Deficiência Permanente Severa	312
Quilombolas, Povos e Comunidades Tradicionais Ribeirinhas	0
Caminhoneiros	130
Trabalhadores de Transporte Coletivo Rodoviário e Ferroviário de Passageiros	120
Trabalhadores de Transporte Aéreo	0
Trabalhadores Portuários	0
População Privada de Liberdade (exceto trabalhadores de saúde e segurança)	50
Trabalhadores do Sistema Prisional	12
Total	9.855

Fonte: Plano de Ação de Vacinação Contra a Covid-19 Município de Alto Paraná, 2021.

O Município, em seu plano de ação também estabeleceu estratégias diferentes de vacinação para alguns grupos prioritários, como para Trabalhadores em Saúde onde agrupou a mão de obra das equipes de atenção primária à saúde e urgência e emergência, conforme a gestora, essa estratégia ocorreu para imunizar de forma mais ágil esses profissionais, a vacinação ocorreu em seu próprio local de trabalho. A Estratégia para vacinação de idosos, foi descrita no plano de ação, para ser realizada em domicílio ou *drive-thru*, porém conforme descrito anteriormente nesse estudo, o modelo *drive-thru* foi descontinuado, segundo a gestora esta estratégia se mostrou ineficaz devido à demora e condições climáticas, deste modo foi substituída por vacinação na própria UBS com horários previamente agendados.

Para os demais grupos, o município definiu como estratégias:

- a) a reorganização da Atenção Primária em Saúde:** Conforme a gestora, o município realizou a reorganização de suas unidades de saúde, o município conta com 4 (quatro) unidades, ficando uma exclusiva para vacinação da Covid-19, 02 (duas) para demais vacinas e atendimento eletivo e uma como ambulatório para síndromes gripais;
- b) prever e prover insumos necessários para realização da vacinação:** A gestora informou que houve dificuldades para aquisição de insumos de saúde, na época da Pandemia principalmente pela alta demanda mundial dos mesmos e quando era possível comprar os preços registravam aumento exponencial, porém informou que não houve falta de materiais que comprometessem o bom andamento da imunização;



- c) **ampliar a força de trabalho para vacinação:** A gestora informou que foi realizado uma reorganização interna, desta forma disponibilizando mão de obra para implementação dessa campanha, ressaltou que foi realizada a contratação temporária de 01 (uma) técnica de enfermagem através de edital de Processo Seletivo Simplificado nº 06/2021;
- d) **buscar parcerias com instituições de ensino superior de graduação na área de saúde:** A gestora informou que o município tentou parcerias, porém as instituições de ensino da área da saúde ficam situadas, em sua maioria, na cidade de Paranavaí, onde as parcerias já estavam fechadas, desta forma essa estratégia não se concretizou;
- e) **realizar vacinação extramuro como: locais de convivência social em locais abertos e ventilados:** Conforme relatado anteriormente nesse trabalho, o município adotou a vacinação extramuro, realizando vacinação no centro de eventos municipal posteriormente adaptando o ginásio de esportes em um centro de vacinação, que perdurou durante a maior parte da campanha.

O Município, em seu plano de ação informou que possui uma rede de frio, compostos por 04 (quatro) refrigeradores específicos para vacina, a gestora informou que possuía uma central de vacina situadas em uma UBS que contava com 02 (dois) refrigeradores, nesta central ficava armazenado o estoque de vacina para Covid-19. Os outros dois refrigeradores ficavam situados cada um em uma UBS, porém não eram utilizados para armazenagem de imunizantes para Covid-19.

O Município geralmente era comunicado semanalmente sobre a previsão de chegada de novos lotes de imunizantes, porém o dia específico só era determinado em prazo curto, devido a organização do Estado do Paraná que, ao receber novos lotes do Ministério da Saúde, mobilizada sua rede aérea para distribuição dos imunizantes em todas as regionais de saúde do estado. Ao ter a confirmação do dia de recebimento, a gestora convocava a coordenadora de atenção a saúde e definia o dia, hora e estratégia de vacinação, posteriormente era comunicado as equipes para se organizarem, preparem os materiais, que incluía desde seringas, a caixas térmicas, era preparado as artes de divulgação que iriam para as redes sociais, comunicado a rádio local, disponibilizado anuncio volante realizado por veículo automotor. O município prezava em realizar a vacinação no mesmo dia de recebimento das doses, nesse caso, a própria gestora se deslocava a regional de saúde, onde fazia a retirada do imunizante e os armazenava na central de vacina do município, onde ficava até a hora da vacinação.

4.5 ESPAÇO DE DISCRICIONARIEDADE:

Para Mazzei e Farah (2020) dentro do espaço de discricionariedade deve ser considerado a autonomia de tomada de decisões dos atores implementadores, quais ajustes e alterações podem ser realizados no plano como também inovações para à política pública.

A gestora da saúde havia informado sobre uma regra definida da impossibilidade de descarte de doses residuais ao final do expediente, deste modo a enfermeira entrevistada informou que, ao verificar a sobra de doses o aplicador poderia realizar a vacina em grupos



ainda não contemplados, respeitando a ordem de prioridade estabelecida, podendo preferenciar pessoas que morassem ou trabalhassem próximo ao local de vacinação, com o intuito de não haver desperdício, desde que devidamente documentado.

Outro ponto de discricionariedade era em relação a identificação da pessoa a ser vacinada, era exigido a apresentação de documento oficial com foto, porém caso um paciente não estivesse portando um documento de identificação, porém alguém da equipe presente atestasse sua identidade, o mesmo era habilitado para vacinação, porém ficava a critério do implementador.

Foi possível verificar mais um ponto de discricionariedade, em relação a estratégia de vacinação, mesmo quando estava estabelecido vacinação na central de vacinação, o agente implementador considerando aspectos clínicos, poderia realizar a vacinação à domicílio.

Durante a execução do plano, algumas estratégias se mostraram ineficaz, como foi o caso do *drive-thru*, e da vacinação no centro de eventos, deste modo sendo descontinuadas e dando origem a novas estratégias, como a definição de um centro de vacinação extramuro e até a extensão de horários de vacinação, abrangendo o horário noturno e fins de semanas, para contemplar aquele público que se encontram indisponível em horário comercial.

4.6 CONFLITOS ENTRE NÍVEIS DE GOVERNO:

Para Mazzei e Farah (2020) dentro da esfera de conflitos entre níveis de governo deve ser avaliado as estruturas e interação federativas desenvolvidas para o programa.

A Pandemia ocorreu em um período em que o Brasil vinha de grandes mudanças políticas, iniciadas em 2016, com o impeachment da então Presidenta, Dilma Rousseff, assumindo seu vice, Michel Temer que procedeu alterações na estrutura do Ministério da Saúde, como a privatização da central de medicamentos, ficando uma empresa privada responsável por receber, armazenar, controlar e distribuir vacinas, soros e demais insumos de saúde de atribuição do Ministério da Saúde, inclusive os relacionas a Covid-19. Posteriormente, vimos emergir no Brasil uma grande polarização política, com a inelegibilidade de Luiz Inácio Lula da Silva com sua posterior prisão, o que culminou na eleição do Presidente Jair Messias Bolsonaro (FLEURY; FAVA, 2021).

Este, por sua vez, era alinhado com o governo Norte Americano de Donald Trump, adotando uma postura negacionista a gravidade da pandemia, questionando medidas sanitárias de não disseminação do vírus, inclusive levantando suspeitas sobre a eficácia dos imunizantes (FLEURY; FAVA, 2021).

Conforme estabelece o Art. 4º da Lei Federal nº 6.259/1975 cabe ao Ministério da Saúde a coordenação do Programa Nacional de Imunização, porém, durante a Pandemia essa coordenação foi exercida com morosidade, o que ocasionou diversos conflitos com Governos Estaduais e Municipais, Fleury e Fava (2021), consideram como uma “Necropolítica da vacina” a condução do Governo Federal, devido ao risco de morte em que expôs a população.



Dado a inércia do Governo Federal, Governadores e Municípios, através do fórum de Governadores e Frente Nacional de Municípios, como também deputados, senadores pressionaram o governo para que tomassem medidas para garantir a imunização da população.

A União, desta forma aprovou a Lei nº 14.125/2021 que autorizava as demais esferas de governo a negociarem vacinas diretamente com as empresas fabricantes, deste modo estados começaram a fechar contratos, municípios se organizaram através de consórcios. Após grande pressão, em 16/12/2020, enfim o Governo Federal publica seu Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação Contra a Covid-19, porém, sendo iniciado a vacinação em 17/01/2021, quando a Anvisa aprova o uso emergência da Vacina Coronavac, produzida pelo Instituto Butantan em parceria com a farmacêutica Sinovac, e a Vacina da AstraZeneca, produzida pela Fundação Oswaldo Cruz em parceria com a Universidade Oxford, do Reino Unido.

Segundo Pedro Hallal, epidemiologista e ex-reitor da Universidade Federal de Pelotas, declarou que mais de 400 mil vidas podem ter sido perdidas no País, devido a morosidade do Governo Federal, em face do Presidente da República Jair Messias Bolsonaro, em assumir seu papel central de coordenação, como assim estabelece a legislação vigente. (RELATÓRIO FINAL CPI DA PANDEMIA, 2021).

Trazendo para a implementação da política no Município estudado, conforme relata a gestora da saúde, a falta de informações de como e quando iniciaria a Campanha de Vacinação Contra a Covid-19 comprometeu fortemente o planejamento das ações. O Estado, através da 14ª Regional de Saúde orientava que os municípios aguardassem posicionamento da União, porém vinha crescendo um movimento nacional para aquisição de vacinas de forma direta.

A campanha iniciou-se oficialmente no município em 20/01/2021, com o recebimento de 40 doses da vacina Coronavac, sendo aplicada nos profissionais de saúde municipal, porém nas semanas subsequentes o quantitativo de doses recebidas foi muito baixo, totalizando até 27/03/2021, 1.990 doses, considerando um grupo prioritário estimado em 9.885 pessoas, nesse período o município registrava 578 casos confirmados e 13 óbitos, enfrentando o período mais grave da Pandemia.

A gestora da saúde relata também que, devido o posicionamento do Presidente que constantemente levantava suspeitas sobre a eficácia dos imunizantes, houveram dificuldades na vacinação, onde diversas pessoas se negavam a tomar o imunizante Coronavac, deste modo o município adotou uma medida de não divulgar previamente quais os imunizantes seriam utilizados na imunização, sendo informado somente no momento da aplicação. Além de diversas *fakes News* que circulavam na internet sobre aplicação de seringa vazia, o que gerou momentos de tensão durante as aplicações devido a indagações exaltadas de algumas pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de implementação de política pública é algo complexo, principalmente no Brasil, um país continental, com uma diversidade cultural, socioeconômica e religiosa ampla, da qual necessita angariar grandes esforços em um movimento de cooperação entre os atores envolvidos, a fim de alcançar seu objetivo principal, satisfazer uma necessidade pública.

Esse trabalho buscou descrever o processo de implementação da Campanha Nacional de Imunização da Covid-19, como Política Pública em um município do Noroeste do Paraná, seguindo a metodologia elaborada por Mazzei e Farah (2020), de modo a demonstrar seu fluxo e interações, seja com os atores envolvidos no processo ou entre os mais diferentes níveis de governo.

Desta forma, evidenciou-se algumas limitações no processo de implementação da política pública no município, como a falta de informações, que acarretava na demora para tomada de decisões devido as incertezas no cenário nacional; A falta de estrutura adequada onde o município necessitou adaptar diversos espaços para continuidade da campanha, o que tornava o processo moroso. Mas também demonstrou potencialidades como o comprometimento das equipes (agentes implementadores), que, mesmo diante de um cenário de incertezas, cumpriram as estratégias estabelecidas pelo município, também a pró atividade para articulação de novas estratégias quando as inicialmente estabelecidas não demonstravam bons resultados.

Este trabalho também demonstrou que, quando o principal órgão nacional deixa de assumir sua responsabilidade de coordenação, toda a conjuntura estrutural do processo de implementação se desestabiliza, a cooperação vira confrontação, os atores implementadores carecem de respaldo e a população fica perdida. A política que nasce para resolver um problema público, acaba o agravando antes de efetivamente mitigá-lo.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam feitas pesquisas mais aprofundadas com foco em descrever o processo de implementação de políticas públicas utilizando o modelo utilizado nesse trabalho, desta forma, formando uma base teórica forte para novos trabalhos e debates.

REFERÊNCIAS

FREY, K. 2000. **Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil.** Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 21, p. 211-259.

Mazzei, B. B & Farah, M. F. S. 2020. **O processo de implementação de uma Política Pública.** Livro Políticas Públicas: Questões teórico-metodológicas emergentes UFRGS. Porto Alegre, p. 312-341.

SANTOS, Vanessa Sardinha dos. **"História da Vacina"; Brasil Escola.** Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/biologia/a-historia-vacina.htm>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

Dandara, Luana. **“Cinco dias de fúria: Revolta da Vacina envolveu muito mais do que insatisfação com a vacinação”** Portal Fio Cruz. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/cinco-dias-de-furia-revolta-da-vacina-envolveu-muito-mais-do-que-insatisfacao-com-vacinacao>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

Souza, Celina. 2006. **“Políticas Públicas: uma revisão da literatura.** Sociologias. Porto Alegre. P. 20-45.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. **Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas.** Revista de Sociologia e Política, v. 21, n.48, p. 101 – 110, dez. 2013.

LIMA, L. L. **A implementação da regulação dos prestadores privados no sistema municipal de saúde: os casos de Belo Horizonte/MG e Porto Alegre/RS.** In: FARIA, C. A. P. (Org.). Implementação de políticas públicas: teoria e práticas. Belo Horizonte: PUC Minas, 2012, p. 154-181.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** – 3ª ed. – 12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 16, n. 2, p. 46-61, 2013.

Brasil. Lei nº 6.259, de 30 de outubro de 1975. **Dispõe sobre a organização das ações de Vigilância Epidemiológica, sobre o Programa Nacional de Imunizações, estabelece normas relativas à notificação compulsória de doenças, e dá outras providências.** Diário Oficial da União. 30 Out 1975. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6259.htm. Acesso em 22 de outubro de 2022.

Brasil. Lei nº 1.261, de 31 de outubro de 1904. **Torna obrigatórias, em toda a Republica, a vacinação e a revaccinação contra a varíola.** Diário Oficial da União. 31 Out 1904. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1900-1909/lei-1261-31-outubro-1904-584180-publicacaooriginal-106938-pl.html>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

Brasil. Senado Federal. **Comissão Parlamentar de Inquérito da Pandemia: Relatório Final.** Brasília, DF:Senado Federal; 2021.

Governo Federal. Ministério da Saúde. **Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus COVID-19.** Brasília, DF. 2021.



Ministério da Saúde. Portaria nº 188, de 03 de fevereiro de 2020. **Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV).** Diário Oficial da União. 04 de fev 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>.

Governo Federal. Ministério da Saúde. **Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação Contra A Covid-19.** Brasília, DF. 2020.

Prefeitura de Alto Paraná. Secretaria Municipal de Saúde. **Plano de Ação de Vacinação Contra a Covid-19 Município De Alto Paraná.** Alto Paraná, PR. 2021.

Governo do Paraná. Secretaria Estadual de Saúde. **Plano Estadual de Vacinação Contra a Covid-19.** Curitiba, PR. 2021.

Fleury, S.; Fava, M. D. D. 2022. **Vacina contra Covid-19: arena da disputa federativa brasileira.** Saúde debate. Rio de Janeiro. P. 248-564.

MULLER, P.; SUREL, Y. **A análise das políticas públicas.** Pelotas: Educat, 2002.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SUBIRATS, J.; KNOWEPFEL, P.; LARRUE, C.; VARONE, F. **Análisis y gestión de políticas públicas.** 2. ed. Barcelona: Editorial Planeta, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 out. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados dos Municípios Brasileiros.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/alto-parana/panorama>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

Alto Paraná. Lei nº 3.219, de 17 de dezembro de 2020. **Estima a receita e fixa a despesa do município de Alto Paraná, Estado do Paraná para o exercício financeiro de 2021.** Diário Oficial do Município. 17 Dez 2020. Disponível em: http://www.controlemunicipal.com.br/site/diario/publicacao.php?id=166208&id_cliente=86. Acesso em 22 de outubro de 2022.

Alto Paraná. Decreto nº 078, de 24 de março de 2021. **Abertura de crédito adicional suplementar.** Diário Oficial do Município. 24 mar 2021. Disponível em: http://www.controlemunicipal.com.br/site/diario/publicacao.php?id=175645&id_cliente=86. Acesso em 22 de outubro de 2022.

**UNESPAR - Universidade
Estadual do Paraná**



Campus Paranavaí

**XIV SeeAd - Semana de
Estudos em Administração**

ISSN 2178-5007

05, 06 e 07 de Dezembro de 2022.





**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE
SAÚDE MENTAL NO MUNICÍPIO DE PARANAVAÍ - PR³⁴**

Iara Caroline dos Santos³⁵

Bianca Burdini Mazzei³⁶

RESUMO

O Centro de Atenção Psicossocial - CAPS é um centro de saúde voltado para a realização da política pública de saúde mental, atendendo indivíduos que sofrem distúrbios mentais e que possuem alguma dependência química. O objetivo dessa pesquisa é descrever o processo de implementação do programa de saúde mental no município de Paranavaí - PR, considerando os aspectos locais, os atores envolvidos e sua aplicação, de maneira a identificar suas principais potencialidades e limitações. A pesquisa é do tipo descritiva com natureza qualitativa, sendo realizada a coleta dos dados por meio de entrevistas e de análise de documentos. A análise dos dados foi realizada de acordo com modelo híbrido de análise do processo de implementação de uma política pública, e a partir da análise realizada foi possível observar que CAPS é a principal braço da política pública de saúde dentro do SUS, oferecendo serviços de tratamento de saúde mental, sem custo à população. A integração transversal das ações em rede entre as UBSs, a Secretaria de Saúde Municipal e os CAPS, e ainda, a parceria com as escolas da região, podem ser considerados como o ponto de maior potencialidade do processo de implementação da política de saúde mental do município, permitindo um atendimento integral aos indivíduos usuários desse serviço público. Como limitações podem ser apontadas a falta de maior comunicação com os Centros Regionais de Assistência Sociais - CRAS locais, e o espaço físico atual que está bastante defasado, limitando a possibilidade de ampliação de atividades terapêuticas.

Palavras-chave: Política Pública. Processo de Implementação. Saúde Mental. CAPS.

³⁴ Pesquisa realizada com bolsa financiada pela Fundação Araucária do Paraná – PIBIC/UNESPAR 2021/2022.

³⁵ Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná Campus Paranavaí - maxicarolineiara@gmail.com

³⁶ Professora do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná Campus Paranavaí - bbmazzei@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Para falarmos de Políticas Públicas precisamos entender primeiramente o que são e para que serve na sociedade, segundo Secchi (2010), Políticas Públicas podem ser consideradas ações governamentais na busca por soluções para problemas considerados públicos.

Na atual constituição, vigente desde de 1988, está descrito como direito de todo cidadão ter acesso a saúde no país, cabe ao Estado oferecer serviço e tratamento para as pessoas que procure as unidades de saúde. O tratamento para indivíduos que tem problemas de saúde mental, surgiu em conjunto depois da criação do Sistema Único de Saúde - SUS, a lei decretada de 2001, onde diz que todo indivíduo com transtornos mentais tem direito a atendimento e tratamento ainda sob análise é muito recente. É de responsabilidade do Estado formular políticas públicas que ajudem a combater e a tratar os indivíduos que sofrem dessa enfermidade.

Com surgindo do SUS e da lei Lei N°8.080 foi implementado pelo Estado o surgimento do CAPS em várias regiões e cidades brasileiras, o sistema oferece ajuda as pessoas que sofre transtorno mentais e dependentes do álcool e das drogas.

O sistema do CAPS em Paranavaí é dividido por região, de acordo com os bairros, existem três e também conta com apoio de um ambulatório, o CAPS oferece além de tratamento para pessoas com saúde mental debilidade, ele oferece diversos programas para os indivíduos tanto atividades físicas como atividades artísticas.

A pandemia do COVID- 19 trouxe algumas dificuldades técnicas aos agentes, mas o serviço não foi interrompido, também depois do pico da doença e com a volta gradativamente a normalidade, foi constado várias novas entradas de casos com pessoas com ansiedade que fez com que o quadro aumentasse.

Objetivo da pesquisa é descrever como ocorre o processo de implementação da política pública de saúde mental, no município de Paranavaí, tomando como referência agentes implementadores do Centro de Atenção Psicossocial – CAPS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Políticas públicas são a forma de ação do Estado tem de oferecer soluções para problemas da sociedade. Como o *policy cycle* retrata, as políticas públicas fazem parte de um ciclo interdependentes de um mecanismo: agenda formulação, implementação e avaliação. Uma das principais avaliações críticas a esse modelo é a impossibilidade de separação total das partes do processo, uma vez que podem contaminar e ainda interferir na ordenação de etapas, pois estas

se inter-relacionam e se adaptam conforme a situação (FREY, 2000; SILVA; MELLO, 2000; HILL, 2006). Considerando a interdependência das partes do *policy cycle*, este pode ser um importante instrumento de análise quando utilizado para realizar o recorte empírico da pesquisa, que nesse caso dá ênfase ao processo de implementação da política.

A primeira fase de pesquisa sobre o processo de implementação de políticas públicas teve início com o modelo analítico *top-down*, de acordo com Sabatier (1986), suas principais referências foram Pressman e Wildavsky (1973) e Mazmanian e Sabatier (1983). Foi constatado que nessa abordagem de implementação se começa com tomadas de decisões de um governo central. Isso é, definições detalhadas sobre o objetivo, as ações de implementações, agentes de implementações e o público alvo. Para Subirats et al. (2012) essa abordagem não é eficaz pois é a visão dos legisladores que considera o processo de implementação um processo executivo e automático.

O modelo *bottom-up* descrito por Sabatier (1986), tem como foco não no decisor central, questionando a importância dos demais atores, negligenciados e ignorados pelo modelo *top-down*. O modelo *bottom-up* se inicia com a identificação do problema da rede de atores envolvidos na entrega do serviço público. Eis que busca compreender as redes de contatos que são construídas pelos diferentes atores envolvidos tanto de níveis local, regional e nacional. Se pode concluir que os pesquisadores envolvidos no processo do programa dependem de indivíduos específicos presentes na estrutura local de implementação do que no governo central (SABATIER, 1986).

O processo de implementação híbrida, questiona essa separação e considera os principais aspectos dos dois primeiros modelos: *top-down* e *bottom-up*. Silva e Melo (2000) frisam aspectos inovadores do modelo híbrido sobre o processo de implementação pois se trata da aprendizagem da política pública, que tem como uma das referências o processo de aprender com as informações produzidas pela a implementação. Partindo desse princípio os planos institucionais são documentos que norteia o conjunto de ações e recursos da implementação, mas não contemplam o direcionamento das ações.

Eles contemplam uma rede diversificada de atores governamentais e não governamentais, que dão sustentação à política e estão inseridos numa rede complexa de formuladores, implementadores, *stakeholders* e beneficiários. Existe nesse meio para alguns autores os diferentes interesses em uma rede tão complexa como essa apresentada entre trocas e barganhas, dissenso e contradições, que precisam ser mediadas por uma estrutura de governança.

O SUS surgiu em setembro de 1990, de acordo com a Lei N°8.080, que dispõe sobre a proteção, recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. O princípio básico para o sistema é o direito fundamental do ser humano à saúde, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício.

Objetivo do SUS é o acesso universal ao atendimento de saúde em todo o território Nacional, ele promove a integralidade de ações cuidando do ser humano como um todo, equidade tende a atender igualmente sem discriminação todo indivíduo. A descentralização dos recursos permite o atendimento mais próximo do indivíduo que tem uma necessidade maior trazendo uma melhor qualidade. O SUS possui um controle social que acontece por meio dos Conselhos



Municipais, Estaduais e Nacional de Saúde, com os representantes, trabalhadores, prestadores de serviços da sociedade civil e instituições formadoras.

Em 2001 foi sancionada a lei Nº 10.216, em que foi decretado que toda pessoa com transtornos mentais, independente, raça, cor, sexo, religião, nacionalidade, idade, família, recursos econômicos, deverá ser protegida. Ter acesso ao melhor tratamento do sistema de saúde de acordo com as suas necessidades. Ser tratado com humanidade visando a inserção do mesmo na família e na sociedade. Ser protegido contra qualquer forma de exploração, ter seu sigilo preservado de informações prestadas, ter direito a assistência médica em qualquer tempo, ter livre acesso a comunicação, ser tratado em ambiente terapêutico pelos meios menos invasivos possíveis e ser tratada como preferência em serviços prestados de saúde mental.

É responsabilidade do Estado desenvolver política de saúde mental pública, com assistência e promoção da mesma aos portadores de saúde mentais, com a devida participação e integração a sociedade a família, na qual ficará sob responsabilidade do estabelecimento de saúde mental, assim como as unidades e instituições que oferecem assistência a pacientes de saúde mental. A lei entrou em vigor a partir da sua publicação em 6 de abril de 2001.

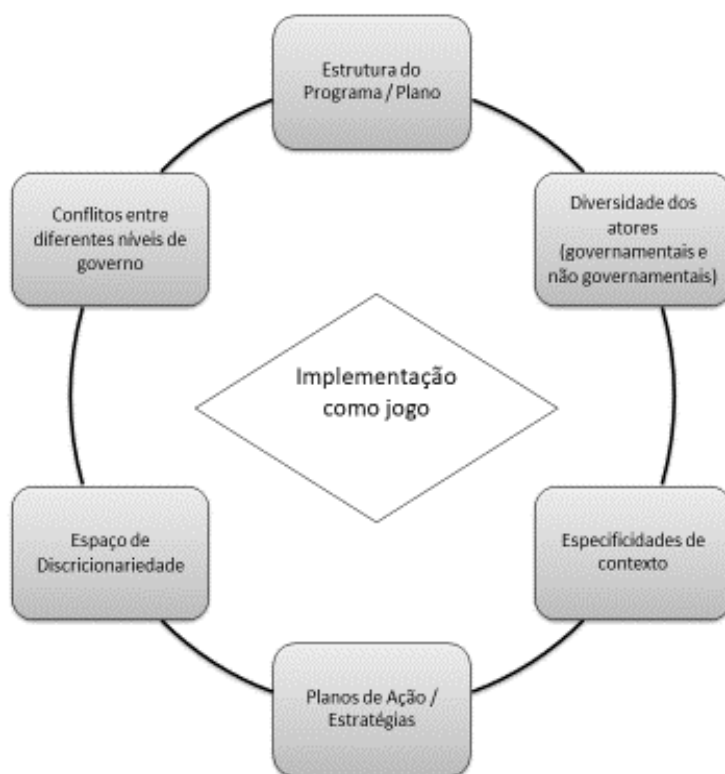
3 METODOLOGIA

A pesquisa tem caráter pesquisa descritiva, pois descreve o processo de implementação. De acordo com Richardson (1999) a pesquisa descritiva busca conhecer os aspectos que compõem o fenômeno social, e as relações que coexistem entre eles.

A natureza da pesquisa se baseia em qualitativa pois não utiliza de dados e métodos estatísticos para a descrição e análise de resultado.

A unidade de análise da pesquisa foi o CAPS II de Paranavaí, para coleta dos dados primários foi realizada uma entrevista semiestruturada com base no modelo analítico de Mazzei e Farah (2020), com um gestor do programa do CAPS II no município de Paranavaí.

1 – Estrutura de análise do processo de implementação de uma política pública.



Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 337)

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASO

4.1 DESCRIÇÃO DO CAPS

O Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) é um serviço gratuito oferecido pelo SUS. Ele é o local em que as pessoas com transtorno mentais, psicoses, neuroses graves entre outros casos de saúde mental, são atendidas e acompanhadas fazendo o seu tratamento. O principal objetivo é oferecer a população clínico e a reinserção social dos indivíduos pelo processo de trabalho, lazer, exercício dos direitos civis e dentre o mais importante fortalecimento dos laços familiares e comunitários. Ele é um serviço que surgiu para substituir as internações em hospitais psiquiátricos.

A função do CAPS é:

- Prestar atendimento em regime de atenção diária;

- Gerenciar os projetos terapêuticos cuidado clinico eficiente e personalizado;
- Promover a inserção social dos usuários através de ações intersetoriais que envolvem educação, trabalho, esporte, cultura e lazer o CAPS tem função de responsabilidade de organizar a rede de serviços de saúde mental de sua área de atendimento;
- Supervisionar a atenção á saúde mental na rede básica;
- Regular a porta de entrada da rede assistência em saúde mental de sua área;
- Trabalhar junto com o coordenador local as atividades de supervisão de unidades hospitalares psiquiátricas que atuem na sua área;
- Manter atualizada a lista dos pacientes de sua região que utilizam medicamentos para a sua saúde mental.

O CAPS deve estar localizado num espaço próprio e adequado para atender as pessoas que o procurar, sendo capaz de oferecer um ambiente bem estruturado.

Os indivíduos que são atendidos pelo CAPS são aqueles que apresentam um intenso sofrimento mental, que impossibilita os indivíduos de viver uma vida plena. São geralmente indivíduos com transtornos recentes, com grande comprometimento mental incluindo substancias psicoativas e também crianças e adolescentes que estão sofrendo de transtornos mentais.

Importante destacar que os pacientes do CAPS podem ser indivíduos que já foram internados em hospitais psiquiátricos ou buscaram atendimentos em outros serviços de saúde, o que importa mesmo é que eles saibam que podem ser atendidas e saibam o que estão fazendo no CAPS.

Para um indivíduo conseguir ser atendido no CAPS ele deve ser encaminhado por qualquer serviço de saúde pública ou ser encaminhado pelo Programa Serviço da Família. O usuário deve ir sozinho ou acompanhado procurando a unidade mais próxima de sua residência.

Existem 6 modalidades de escalada de CAPS são elas: CAPS I, que atende todas as faixas etárias, para transtornos mentais graves e persistentes ele atende uma cidade ou região com pelo menos 15 mil habitantes; CAPS II, que está disponível para toda as faixas etárias para transtornos mais graves persistentes, inclusive pelo uso de substancia psicoativas, atende cidades e regiões que tenham pelo menos 70 mil habitantes; CAPS i, consiste no atendimento de crianças e adolescentes que tenham transtorno mentais graves e persistentes, está localizado em cidades que contem pelo menos 70 mil habitantes; CAPS ad Álcool e Drogas; disponível para todas as faixas etárias sua especialidade é atender transtorno pelo uso de drogas e o álcool atende cidades ou regiões com pelo menos 70 mil habitantes; CAPS III, atende até 5 vagas de acolhimento noturno e observação, todas as faixas etárias, transtorno mentais graves e constantes está disponível para cidades e regiões que contem 150 mil habitantes e CAPS ad Álcool e Drogas, está disponível para atendimento e dentre 8 a 12 vagas noturno seu atendimento é feito 24h, todas as faixas etárias são atendidas, transtorno pelo uso de álcool e drogas, atende cidades e regiões com pelo menos 150 mil habitantes.

Caso o município não possuir nenhum CAPS a disposição o atendimento é feito pela Atenção Básica, principal entrada para o SUS, por meio de Unidades Básicas de Saúde ou Postos de Saúde.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE SAÚDE MENTAL EM PARANAVAÍ

O Processo de Implementação em Paranavaí de Saúde Mental é feito a partir do CAPS, conforme prevê a legislação específica. Paranavaí possui um ambulatorio de saúde mental dedicado a casos intermediário e tem três CAPS, CAPS II para transtorno adulto, CAPS ad para transtorno mental pelo uso de drogas e CAPS infantil exclusivo para crianças, os três são para indivíduos com casos graves e persistentes, ambulatorio é para casos com uma resolução mais rápida. Está sendo implantada nas unidades básicas de saúde um fluxo de atendimento para casos leves onde os médicos do Programa Estratégia Saúde da Família PSE, consegue acolher. No CAPS II se encontra médicos psiquiatras, psicólogos, enfermeiros, assistente social, artesões que funciona como uma oficina terapêutica.

Seguindo a estrutura analítica híbrida de Mazzei e Farah (2020), os principais pontos analisados no processo de implementação estão sistematizados no quadro 1.

Quadro 1 – Análise do processo de implementação da Política para Saúde Mental em Paranavaí – PR.

Estrutura do programa	Diversidade de atores	Especificidades de contexto	Plano de ação/estratégias	Espaço de Discrecionaria de	Conflitos entre níveis de governo
Objetivos – garantir que todos os indivíduos tenham acesso a tratamento e acompanhamento para transtornos mentais	Indivíduos e grupos (Governamentais e não Governamentais) - toda a rede de atores que atuam e protegem o CAPS	Condições de trabalho e regras locais – espaço pequeno que está em transição para um espaço maior e bem mais estruturado	Estratégias definidas pelos implementadores (Enfermeiros, psicólogos, psiquiatras e agentes) em reuniões uma vez por semana no local	Espaços de decisões dos implementadores – com autonomia dos mesmo dentro das regras estabelecidas e condições de casos	CAPS é um órgão colaborativo dentro da rede do SUS de nível governamental federal
De âmbito legal e aparada pela a lei N° 10.216 prevendo atendimento as pessoas com transtorno mentais	Relações entre eles- <i>Policy Network</i> – apenas com a unidade básica onde se tem a triagem de pacientes.	Pessoas, recursos a informações prestadas a maior parte delas é em conjunto	Há seleção de grupos prioritários, com casos leves, médios e graves.	As decisões dos implementadores é tomada em decorrência do nível de urgência e ordem do caso.	Não foi relatado interferência da secretária de saúde do município no andamento da implementação
Público alvo – Pessoas com transtornos mentais independentemente e da idade.	Pontos de Tensão e conflitos – não foi relatado.	As condições socioeconômicas vêm com recurso da verba destinada ao CAPS pelo Estado e Município.	Como são vários profissionais que trabalham dentro do programa, o trabalho é distribuído por função e	Durante a pandemia o cronograma de atendimento foi alterado, mas já voltando ao normal	Não há cooperação com outros órgãos apenas com as unidades básicas de saúde



			necessidade do paciente.		
Regras/ Diretrizes – estabelecidas pela a lei Nº 10.216	Negociação e Barganha – não foi divulgado	Mudanças prevista é que casos leves será tratado e repassado para as unidades básicas de saúde	Organização se dá por ordem de chegada e pelo encaminhamento do sistema básico de saúde, o CAPS atende apenas os casos graves, assim o indivíduo é encaminhado diretamente para o profissional indicado	Inovações e criações – há espaço para atividades como coral, canto, atividades físicas e artesanato	
Recursos – computadores, carro para visitas, som, projetores para palestras e atividades	Ideias e valores - prestar atendimento a todos os indivíduos solicitados sem distinção		Organização dos recursos – prestado da maneira mais eficiente e otimizado de acordo com a solicitação		
Atores gestores municipais, enfermeiros, psicólogos e psiquiátricos			Não há distinção por ser uma cidade de baixa população do caráter territorial		

O público chega através da rede de atenção básica, onde o paciente passa por atendimento em que o caso é analisado e encaminhado. O CAPS também funciona para atendimentos emergenciais, quando um indivíduo estiver mal, pode buscar o atendimento no local que será atendido e analisado se o caso é grave ou persistente, pois o local só pode receber esses casos, ou se precisa ser encaminhado.

A entidade não possui parcerias com as demais redes, ele funciona de uma maneira transversal em comunicação com o serviço social. Existe uma assistente social dentro do equipamento que faz a comunicação dentro da rede, trata-se de um trabalho feito em rede não em conjunto. O centro aceita doações porem não são feitas.

Os atores envolvidos na organização têm uma sala de reunião administrativo em que se reúnem uma vez por semana, para fazer uma discussão dos casos da semana, algo que está muito agravado para ter uma troca de informação, para ter uma tomada decisão, em que a equipe toda decide o melhor caminho a ser seguido.

Durante a pandemia os atendimentos foram reduzidos pois as pessoas não podiam se reunir, então as oficinas terapêuticas deixaram de fazer o acompanhamento junto com o atendimento médico e psicológico. Os atendimentos eram feitos de maneira pontual e domiciliar, os casos



novos foram os mais atendidos durante esse período e os pós pandemia, os casos antigos que já vinha sendo atendimento se mantiveram estáveis.

A maior demanda nos pós pandemia, vem cada dia mais surgindo casos que deriva desse processo como ansiedade, depressiva e pessoas com pensamentos suicidas. O CAPS II atende os casos graves com pensamentos suicidas, casos mais leves de ansiedade e depressão são atendidos nas unidades básicas de saúde, quadros mais moderados são atendidos no ambulatório e casos mais graves no serviço do CAPS II.

O programa conta com carro para fazer visita domiciliar, estrutura para realização dos atendimentos, computadores, som, projetores para palestras para a realização das atividades.

Mudanças previstas desde janeiro para gestão mesmo mantendo os casos leves nas unidades básicas de saúde, medianos no ambulatório e casos graves no CAPS II, senão o programa acaba atendendo uma demanda que não é deles, sobrecarregando o sistema, separando os atendimentos justamente para organizar e não ter problemas durante os atendimentos.

As campanhas são feitas juntamente com os três CAPS da cidade e o ambulatório onde há um agrupamento das três unidades. Um dos projetos é capacitar e trabalhar com pedagogos, diretores de escolas para eles terem uma visão diferente com cuidado identificando jovens com algum problema de saúde mental para que possam, ser encaminhados para o atendimento adequado.

O CAPS responde à secretaria de saúde do município e tem parceria com as regionais de saúde para capacitações e atualizações profissionais, não há parceria com setor privado. Não há contato direto com os laboratórios, que são acionados pela Unidade Básica de Saúde - UBS quando há internamento médico.

O prédio irá mudar de local no começo de agosto para uma estrutura melhor, o prédio atual é muito antigo, o atendimento será feito em breve em uma estrutura melhor isso é fundamental que seja feita melhorias para que os pacientes se sintam mais confortável. Os profissionais que trabalham estão em constante atualização, capacitação para a melhoria dos indivíduos.

Como eles atendem casos graves os pacientes nem sempre vão estar bem, mas há sempre um retorno positivo dos casos, o CAPS II oferece atividades no centro, atividades de educação física, teatro, artesanato, música e canto coral. A média de atendimento é de em torno de 20 pacientes, o quadro de funcionários do centro se encontra completo.

O atendimento é feito de maneira que os pacientes da parte da manhã são pacientes de estado mais intenso, é oferecido café da manhã e almoço o encontro é diário e a tarde são pacientes que vão esporadicamente durante a semana.

A integração transversal das ações em rede entre as UBSs, a Secretaria de Saúde Municipal e os CAPS, e ainda, a parceria com as escolas da região, podem ser considerados o ponto de maior potencialidade do processo de implementação da política de saúde mental do município, permitindo um atendimento integral aos indivíduos usuários desse serviço público, e atendendo à previsão constitucional do direito à saúde integral. Por outro lado, como limitações pode ser apontado a falta de maior comunicação com os Centro Regionais de Assistência Sociais - CRAS



loais, e o espaço físico atual que está bastante defasado, limitando a possibilidade de ampliação de atividades terapêuticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a área de saúde mental e a discussão dela na sociedade seja muito recente, é importante destacar os serviços oferecidos pelo SUS que apesar das dificuldades impostas pela pandemia, é feito de maneira transparente e eficaz. Os pacientes de saúde mental já chegam sentindo-se mal, pois se veem como minorias e acabam sendo tratados de maneira preconceituosa, por isso é importante que estejam inseridos em um ambiente que possa oferecer tratamento e compreensão pelo o que estão passando.

É dever do Estado a promoção de políticas públicas para saúde mental, e tratamento com lugar acolhedor, essas pessoas já passam por discriminação por boa parte da sociedade, garantindo acesso gratuito a tratamento para o indivíduo que o procurar. Em 2018 o então governo Temer cortou o repasse de verba para o CAPS, o que é um retrocesso no combate aos manicômios, a lei de 2001 onde está presente que todos devem ter um atendimento assegurado pelo governo onde o atendimento e o acesso ao sistema de tratamento de saúde.

Após a realização da pesquisa, foi possível levantar as principais potencialidades e principais limitações do processo de implementação da política de saúde mental no município de Paranavaí.

A integração transversal das ações em rede entre as UBSs, a Secretaria de Saúde Municipal e os CAPS, e ainda, a parceria com as escolas da região, podem ser considerados o ponto de maior potencialidade do processo de implementação da política de saúde mental do município, permitindo um atendimento integral aos indivíduos usuários desse serviço público, e atendendo à previsão constitucional do direito à saúde integral. Por outro lado, como limitações pode ser apontado a falta de maior comunicação com os Centros Regionais de Assistência Sociais - CRAS locais, e o espaço físico atual que está bastante defasado, limitando a possibilidade de ampliação de atividades terapêuticas.

REFERÊNCIAS

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**. n.21, p.211-259, jun. 2000.



GOV.BR. **Serviços e Informações do Brasil**. Saúde Mental. Governo Federal, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em: 2 fev. 2022.

HILL, Michael. Implementação: uma visão geral. In: SARAVIA, Henrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs.). **Políticas públicas** – coletânea. v.2. Brasília: ENAP, p.61-89, 2006.

LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. **Políticas públicas**: questões teórico-metodológicas emergentes. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020

LUCIANO VELLEDA. **Sul 21**. Corte de verba ameaça Reforma Psiquiátrica e sinaliza preferência por internações. [S.l.]. sul21, 2018. Disponível em: <https://sul21.com.br/ultimas-noticias-geral-areazero-2/2018/11/corte-de-verba-ameaca-reforma-psiquiatrica-e-sinaliza-preferencia-por-internacoes/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. O processo de implementação de uma política públicas um instrumento de análise. In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. **Políticas públicas**: questões teórico-metodológicas emergentes. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020

Presidência da República / Casa Civil **Lei N° 10.216, de 6 de Abril de 2001**, Brasília, DF, 2001. Acesso em: 2 fev.2022 Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110216.htm

PRESSMAN, Jeffrey L.; WILDAVSKY, Aaron. Preface to the first edition. In: **Implementation** – how great expectations in Washington are dashed in Oakland. 3. Ed. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press, 1984, p. XIX – XXVI. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=06wwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=implementation+pressman+wildavsky&ots=qAGtTitNbj&sig=2bQ5xsicWrQu_foGZrmxRjBexsU#v=onepage&q=implementation%20pressman%20wildavsky&f=false. Acesso em: 11 dez. 2017.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social** – métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABATIER, Paul A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. **Journal of Public Policy**. v.6, p.21-48. nov. 1986.

SECCHI, Leonardo. **Introdução**: percebendo as políticas públicas. Florianópolis: FGV, 2010.

SILVA, Pedro L.B.; MELO, Marcus A. B. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil – características e determinantes da avaliação de programas e projetos. **Cadernos de Pesquisa – NEPP**. n.48. Campinas: Unicamp, 2000.

SUBIRATS, Joan, KNOWEPFEL, Peter, LARRUE, Corinne; VARONE, Frédéric. **Análisis y gestión de políticas públicas**. 2. ed. Barcelona: Editorial Planeta, 2012.

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRONAF NA REGIÃO DE PARANACITY-PR³⁷

Maria José Tertuliano Correia³⁸
Bianca Burdini Mazzei³⁹

RESUMO

Uma política pública pode ser considerada um instrumento de ação, utilizado pelas diferentes formas de governo, na busca por soluções a problemas considerados públicos e eleitos como agenda governamental. O processo de implementação de uma política pública envolve alta complexidade para a administração pública. O Programa Nacional de Fortalecimento à Agricultura Familiar – PRONAF é considerado uma importante política pública que surgiu como resultado da pressão dos trabalhadores e trabalhadoras rurais, para o estímulo governamental à agricultura familiar, pois o Brasil conta com mais de duas milhões de pessoas trabalhando no campo, na produção de alimentos à população brasileira. Assim, o objetivo dessa pesquisa é descrever o processo de implementação do PRONAF, no município de Paranacity – PR. Trata-se de uma pesquisa descritiva com natureza qualitativa. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas com atores locais, além de observação e análise de documentos. Para a análise dos dados foi utilizado uma estrutura analítica híbrida que considera os principais elementos das abordagens *top-down* e *bottom-up* de análise do processo de implementação de uma política pública. No caso estudado foi possível encontrar como principal potencialidade do processo, a existência de uma instituição assessora, tanto no que se refere à retirada da DAP, quanto à elaboração do projeto para solicitar o financiamento via PRONAF. Quanto às limitações encontradas localmente, parece haver uma inconsistência entre alguns relatos dos atores implementadores e de alguns agricultores usuários do programa, mostrando que há falhas importantes quanto ao processo de implementação, mas principalmente na estrutura política atualmente institucionalizada.

Palavras-chave: Política pública. Processo de implementação. PRONAF.

1 INTRODUÇÃO

³⁷ Pesquisa com bolsa financiada pela Fundação Araucária do Paraná – PIBIC – UNESPAR 2021/2022.

³⁸ Graduada do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – campus de Paranavaí. mariatertuliano6@gmail.com

³⁹ Professora do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – campus de Paranavaí. bbmazzei@gmail.com

Uma política pública pode ser considerada como um instrumento de ação, pelas diferentes formas de governo, na busca por soluções à problemas considerados públicos. O reconhecimento do problema público pelo governo, a criação de estratégias e definição de ações e recursos, a implementação das ações e sua avaliação constituem um complexo processo de política, cujas partes se inter-relacionam e se influenciam mutuamente.

O processo de implementação de uma política pública é considerado de altíssima complexidade (FARIA, 2012; SILVA; MELO, 2000), podendo inclusive alterar a política (ARRETCHE, 2001), e sendo considerado como o “elo perdido” nos estudos sobre política (FARIA, 2012). Por isso, a importância da realização de estudos empíricos e locais na construção do conhecimento teórico-empírico sobre o tema.

Nos últimos governos federais, o Brasil tem apresentado profundas mudanças em suas políticas públicas sociais, em especial no que se refere aquelas voltadas à agricultura familiar e ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF.

Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é fazer descrição analítica do processo de implementação do PRONAF, no município de Paranacity – PR.

2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

As políticas públicas criam meios para tentar amenizar os problemas da sociedade de forma mais eficiente possível, podendo ser apresentada como uma estrutura de ciclo, chamada de *policy cycle*, com suas partes interdependentes: agenda, formulação, implementação e avaliação. O *polyce cycle* pode ser considerado um importante instrumento de análise quando considerado que, não há ordenamento entre as partes e que estas estão diretamente inter-relacionadas. (SILVA; MELO, 2000).

O processo de implementação, que consiste no foco dessa pesquisa, possui várias gerações de pesquisas, analisando o êxito e/ou o fracasso dos resultados em cada período estudado. Inicialmente a abordagem investigada foi a *top-down*, que trouxe como objetivo uma implementação mais concentrada no sistema governamental, com um sistema mais rígido, inflexível e burocrático, não havendo meios para correção de imprevisto ou mudança de curso na implementação caso houvesse um erro ou uma demanda diferente. “Essa abordagem traz a perspectiva dos legisladores e juristas tradicionais que tendiam a considerar a implementação como um processo meramente executivo, quase automático e mecânico”. (MAZZEI; FARAH, 2020, p. 314)

Seguindo esses estudos, surgiu a abordagem de análise do processo de implementação de uma política pública descrita como *bottom-up*. Essa abordagem analítica, reconhece os vínculos criados também fora dos entes governamentais, dando acesso a sociedade civil a participar desse processo, como ONGs, conselho e associações, reconhecendo o importante papel dos atores locais. Com maior flexibilidade diante de uma demanda ou de um imprevisto local, a partir dos atores implementadores e de suas redes de contatos. Inicialmente, esse processo até

parece democrático até avaliar-se que, dando poderes unicamente às escolhas dos atores implementadores, corre-se o risco de haver desvios de objetivos, de haver benefícios de grupos ou indivíduos fora do público alvo. Isso acontece devido ao conflito de interesse entre os atores

A metodologia *bottom-up* começa com a identificação da rede de atores envolvidos na entrega do serviço público e no reconhecimento de que cada um deles possui seus próprios objetivos, estratégias, atividades e contatos. Então busca-se compreender as redes de contatos construídas pelos diferentes atores (nos níveis local, regional e nacional) envolvidos no planejamento, no financiamento e na execução dos programas governamentais (MAZZEI; FARAH, 2020, p.316).

Percebe-se que ao passo que a *top-down* enfatiza as leis burocracia a *bottom-up*, por sua vez foca nas relações entre os atores.

A diferença entre as duas abordagens está na forma como cada uma vê o problema de implementação. Enquanto na metodologia *top-down* a natureza do problema está no processo administrativo organizacional que desenha a política - e sua solução está na especificação de objetivos e das formas de controles -, na metodologia *bottom-up*, o problema está nos conflitos de interesses, e a “solução” está na obtenção de cooperação entre os participantes desse processo. (MAZZEI; FARAH, 2020, p.319).

Analisando as duas abordagens iniciais como métodos analíticos, entende-se que, de forma individual, nenhum deles atende as perspectivas de complexidade do processo de implementação, neste caso, as autoras sugerem que aproximem os dois trazendo suas principais contribuições, constituindo uma abordagem analítica híbrida, para melhor analisar o processo de implementação.

A partir desse conjunto de características, as autoras Mazzei e Farah (2020), analisam o modelo híbrido que tem como proposta de constituição trazer as características de sucesso de cada um dos métodos anteriormente estudados, envolvendo tanto os diversos atores implementadores da política, como também o processo burocrático legal constituído.

Muito dos autores estudados por Mazzei e Farah (2020), apresentam a importância de uma abordagem analítica híbrida, enfatizando o processo de implementação como uma importante ferramenta também para formulação de novas políticas públicas, esses autores abordam a importância da diversidade de autores e de suas ideias mútuas ou divergentes, e também do componente institucional legal determinado pela regulamentação.

3 METODOLOGIA

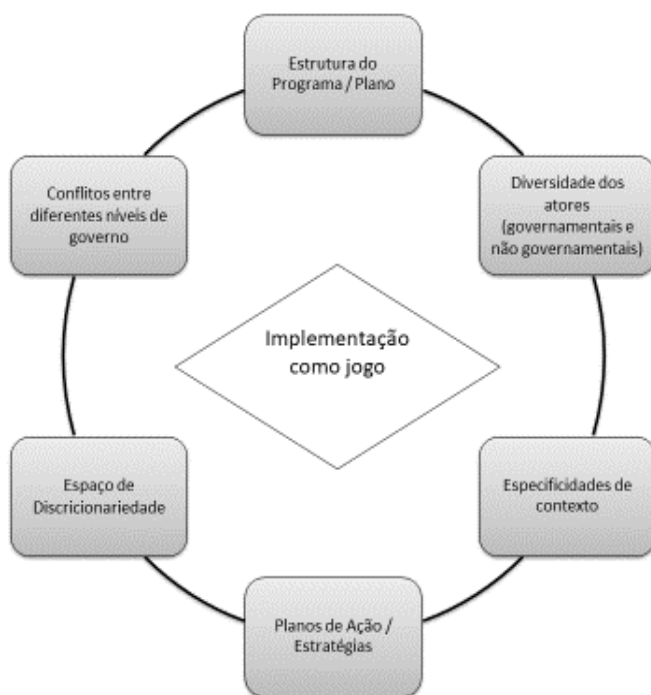
Essa pesquisa é de tipo descritiva, uma vez que se propõe a descrever o processo de implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF no município de Paranacity – PR. Possui natureza qualitativa pois não se utilizou de

levantamento e/ou análise estatísticas para a realização da pesquisa. Para Richardson (1999), a pesquisa descritiva se propõe a descrever os principais elementos de um fenômeno social, bem como a relação entre eles. Para o autor, a pesquisa qualitativa é aquela que não se utiliza de instrumentos estatísticos para coleta e/ou análise dos dados.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com base no modelo analítico apresentado no quadro 1, com agrônomos e funcionários administrativos da Emater e da Cresol, e com alguns produtores usuários da política. Para a coleta dos dados secundários foram analisados documentos como leis, editais e *sites* especializados.

A análise dos dados se deu por meio da metodologia analítica de Mazzei e Farah (2020), construída a partir da abordagem híbrida de análise do processo de implementação de uma política pública, integrando os principais elementos das abordagens *top-down* e *bottom-up*, conforme apresentada na figura 1 e desmembrada no quadro 1.

1 – Estrutura de análise do processo de implementação de uma política pública.



Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 337)

Quadro 1 – Elementos norteadores da estrutura de análise do processo de implementação

Estrutura do Programa/ Plano	Diversidade de atores	Especificidades de Contexto	Plano de ação/ Estratégias	Espaço de Discrecionabilidade	Conflitos entre níveis de Governo
Objetivos	Indivíduos e Grupos (governamentais e não governamentais)	Condições de Trabalho e regras locais	Estratégias definidas pelos implementado- res	Espaços de decisões dos implementadores	Estruturas federativas
Estratégias / Metodologias	Relações entre eles – <i>Policy Network</i>	Recursos, pessoas, informações	Seleção de grupos prioritários	Decisões dos implementadores	Relações federativas
Público Alvo	Pontos de Tensão e Conflito	Condições socioeconômicas e culturais	Organização do trabalho e distribuição das tarefas	Ajustes e Alterações no plano	Competição ou Cooperação
Regras/ Diretrizes	Negociação e Barganha	Possíveis mudanças no contexto	Organização do tempo	Inovações e criações	
Recursos	Ideias e valores		Organização dos recursos		
Atores	Grupos não atendidos pela PP		Organização espaço territorial		

Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 338).

4 O PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR – PRONAF

O PRONAF surgiu a partir da reformulação do Programa de Valorização de Pequena Produção Rural (PROVAP) que foi implantado pelo governo Itamar Franco.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 22.08.95, tendo em vista as disposições do art. 4º, inciso VI, da citada Lei, e dos arts. 4º e 14 da Lei nº 4.829, de 05.11.65, RESOLVEU: Art. 1º Instituir, no âmbito do crédito rural, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), destinado ao apoio financeiro às atividades agropecuárias exploradas mediante emprego direto da força de trabalho do produtor e de sua família. (RESOLUÇÃO N 2191, 1995)

Com a reformulação do programa, em 1995, deu origem ao PRONAF por meio da Resolução n 2.191, do Banco Central. Já as diretrizes do programa foram publicadas em 28 de junho de 1996 por meio do decreto n 1.946, no governo de Fernando Henrique Cardoso, todavia o programa ganha espaço em 1997 que se consolida como ferramenta efetiva de desenvolvimento no campo.



Art.1 Fica criado o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar- PRONAF, com finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares, de modo a propiciar-lhes o aumento da capacidade produtiva, e geração de empregos e a melhoria de renda. (DECRETO n 1 de 1.946, de julho de 1996).

O programa é resultado da pressão dos trabalhadores e trabalhadoras rurais que reivindicaram do governo subsidio para apoiar e estimular a agricultura familiar, pois o Brasil conta com mais de 2 milhões de pessoas trabalhando no campo, produzindo alimentos para atender as demandas da população brasileira vislumbrando a soberania alimentar.

O objetivo desse programa é fortalecer a agricultura familiar, subsidiando recursos para os plantios, insumos, sementes, compras de equipamentos, de maquinas para facilitar o processo da produção, aumento dessa produção possibilidade de fornecer tecnologias melhoradas proporcionando uma melhor condição de sucesso de uma colheita segura e rentável.

A metodologia para implementação do programa, prevê a consulta à assistência técnica local, como EMATER, para a elaboração do projeto de financiamento, em que constará a finalidade do credito, prazos e taxas de juros.

O público alvo do programa é formado por: agricultores familiares; pescadores artesanais autônomos; aquicultores; maricultores; quilombolas; povos indígenas; assentados da reforma agrária; extrativistas; silvicultores; beneficiário do programa nacional de credito.

Para acessar o programa é preciso atender alguns requisitos, como residir na propriedade ou em local próximo, explorar a terra, ter ao menos 50% da renda vinda da agricultura familiar, ter no máximo quatro módulos fiscais, utilizar mão de obras contratada apenas em caso de sazonalidades de produção.

Agrícola, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a quem O atual gestor da política pública PRONAF, desde 02/01/2019, é a Secretaria de Política compete, por meio da Coordenação-Geral de Crédito à Agricultura Familiar do Departamento de Crédito e Informação, entre outras: (i) coordenar e promover a elaboração de planos agropecuários e de safras, além de acompanhar e avaliar a sua execução; (ii) ampliar o acesso de agricultores ao financiamento, especialmente de agricultores com baixa renda, com vistas à superação das desigualdades socioeconômicas.(MAPA Relatório avaliação PRONAF 2020).

A legislação norteadora do PRONAF veio sendo revogada, ano após ano, desde a sua criação em 1996. Em outubro de 2001 foram acrescentadas ao decreto 3991 de 30 de outubro de 2001, ações afirmativas que facilitem o acesso de mulheres, de jovens e das minorias étnicas. Incluído pela lei n 12058 de 2009, linhas de credito destinadas a cooperativas e associações. Em 2011, pela Lei n 12512 de 2011 foram incluídos os povos indígenas e comunidades remanescentes de quilombolas.



O processo de acompanhamento e fiscalização da implementação ocorre de forma segmentada, com responsabilidades divididas entre os governos federal, estadual e municipal. Por isso a existência do CNDR no nível federal, do Conselho Estadual do PRONAF, o do PMDR que fiscaliza a aplicação no município.

No art. 8. Dispõe que o PRONAF terá um plano anual de ações que integrara o Plano Nacional do desenvolvimento rural sustentável - PNDRS.

O agricultor ou produtor rural precisa pertencer a uma das categorias do programa, para acessar esse recurso. É necessário também possuir a Declaração de Aptidão - DAP à agricultura familiar DAP, morar na propriedade ou lote, manter uma exploração econômica, ter ao menos de 50% de renda bruta, ter renda anual de até 360 mil nos últimos 12 meses, e, não ter mão de obras de terceiros, exceto em casos especiais.

O programa se subdivide em:

- PRONAF Mulher: crédito para mulheres agricultoras;
- PRONAF agroindústria: para investimento, até mesmo para infraestrutura e gestão que visem melhoramento na produção, comercialização da produção, produtos agroflorestais, extrativismo, produtos artesanais;
- PRONAF Mais Alimentos: financiar, implantação, modernização da estrutura de produção, beneficiamento;
- PRONAF agroecologia: destinado a financiar sistemas agroflorestais, ações ecologicamente sustentáveis, recomposição e manutenção de áreas de preservação de reservas permanentes;
- PRONAF Jovem: investimentos para jovens entre 16 e 29 anos;
- PRONAF bioeconomia;
- PRONAF semiárido;
- PRONAF floresta;

Os subprogramas do PRONAF são:

- PRONAF custeio: destina-se a financiar atividades agropecuária e não agropecuária de beneficiamento ou industrialização;
- PRONAF custeio: finalidade custear atividades agrícolas e pecuárias;
- PRONAF agroindústria: financiar agricultores e produtores rurais familiares, cooperativas, armazéns, extrativismo, artesanato, e apoio ao turismo rural;
- PRONAF Mulher: financiar a mulher agricultora independente do seu estado civil, que se enquadre nos requisitos do programa;
- PRONAF ABC + Agroecologia: investimento para sistemas de produção agroecológica ou orgânicos, incluindo custos relativos a implantação e manutenção do empreendimento;



- PRONAF ABC + bioeconomia: investimento para energia renovável, tecnologias ambientais, armazenamento hídrico, pequenos aproveitamentos hidro energéticos, silvicultura e adoção de práticas conservacionista e correção do solo, visando recuperação e melhoramento da capacidade produtiva;
- PRONAF mais alimentos: investimento na estrutura de produção e serviços, visando aumento da produção e elevação de renda;
- PRONAF jovem: investimento nas atividades de produção beneficiário deve ser maior de 16 anos e menor que 29 anos;
- PRONAF microcrédito-grupo B: para agricultores e produtores familiares que tenha obtido renda anual até R\$ 23 mil. Que antecedem a solicitação da DAP.
- PRONAF cotas Partes: financiar integralização de cotas partes por beneficiários associados a cooperativa de produção rural, capital de giro, custeio, investimento ou saneamento financeiro.

Para acessar o PRONAF o produtor precisa da assistência técnica para elaboração do projeto de financiamento, em que constará a finalidade do credito, prazos e taxas de juros. Os Bancos financiadores do PRONAF são o Banco do Nordeste, Banco do Brasil ou Banco da Amazônia.

A Declaração de Aptidão ao PRONAF - DAP é um documento emitido por organizações de assistência técnica, que conferem aos órgãos financiadores que os indivíduos estão aptos a acessarem o PRONAF. As DAPs são emitidas por propriedade, que se chama de DAP principal e possui validade de 2 anos, mas, também podem ser emitidas as DAPs acessórias como a DAP mulher e a DAP jovem. As DAPs são fornecidas pelos sindicatos de trabalhadores rurais, Emater, Associações de pescadores, Funai, INCRA. No decreto 10.688 de 26 de abril de 2021 a DAP será substituída pelo Cadastro Nacional da Agricultura Familiar-CAF .

Art. 6º O CAF substituirá a Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF para fins de acesso às ações e às políticas públicas destinadas à UFPA, aos empreendimentos familiares rurais e às formas associativas de organização da agricultura familiar. (Decreto, 10.688 de 26 de abril de 2021)

4.1 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRONAF NO MUNICÍPIO DE PARANACITY - PR

O município de Paranacity está localizado na região noroeste do Estado do Paraná, tem uma estimativa populacional de 11 685 habitantes, e, tem na agricultura sua principal fonte de recursos.



No processo de implementação do PRONAF local o público alvo é formado essencialmente por agricultores familiares, cooperativa de agricultura familiar e de assentamento. Para recorrer ao programa é preciso fazer a emissão da DAP, que é emitida pela EMATER local, a única responsável localmente, pela emissão do documento. Para isso, o agricultor tem que ter a nota fiscal do produtor que é emitida pela Secretaria de Agricultura do município. A Emater também é responsável pela Ater que é uma estrutura de assistência técnica, para elaboração do projeto do agricultor para requerer o recurso, que também é responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento e fiscalização da aplicação do recurso. As instituições financeiras implementadoras do PRONAF, atualmente no município são o Banco do Brasil e a Cresol – Cooperativa de Crédito, que também é vinculada ao Banco do Brasil.

Cada órgão faz sua parte atuando de acordo com o que lhe competem, Emater fornece a DAP e assistência técnica, os bancos fornecem o crédito, de acordo com a classificação do solicitante. Para a Cresol, os grupos de créditos mais acessados são os para investimento, compra do gado leiteiro, implementos e máquinas, e também para o custeio. Ter uma DAP válida não é uma garantia de que o agricultor conseguirá acessar o programa, também existem outros impedimentos, como: não ter garantias de bens; ter renegociado dívidas anteriores com taxas de juros mais baixas e longo prazo; e já ter acessado algumas outras categorias de financiamento. No caso dos assentamentos a posse da terra é uma garantia não disponível, pois só possuem a concessão de uso, inviabilizando completamente o acesso ao crédito.

A EMATER é responsável também pela elaboração do projeto junto ao agricultor, e os bancos também têm o papel de fiscalizar a aplicação dos.

Segundo o entrevistado 1, para “o PRONAF investimento é feita uma fiscalização, para o PRONAF custeio são feitas três fiscalizações: germinação, floração e acompanhamento.” Mas, segundo o depoimento de alguns produtores, essa fiscalização não acontece de fato.

Com relação ao PRONAF mulher, os atores implementadores relataram que nunca houve procura no município, tanto a DAP acessória para mulher como também nas instituições financeiras, a categoria PRONAF mulher. Isso se justifica, pelo fato de muitas mulheres terem a DAP principal, e isso dar a elas a possibilidade de acessar um PRONAF custeio ou investimento, pois o PRONAF mulher tem um valor muito inferior às demais categorias, caracterizando uma importante limitação do programa.

Em um caso específico, o produtor diz que inicialmente foi mais tranquilo acessar o PRONAF, mas com o passar do tempo, mesmo cumprindo seu prazo de carência, o banco sempre tem argumentos para justificar a não liberação dos recursos, como: já não existe mais categorias para sua DAP, já não pode porque esgotou o recurso para aquela modalidade, pedido de garantias, argumento como já não tem recursos. Inviabilizando totalmente o acesso do produtor. Na percepção do produtor têm se caracterizado como falta de interesse das instituições para solucionar os problemas e possibilitar o acesso ao recurso.

O que o programa trás de melhor para o agricultor é a possibilidade de investir, de melhorar sua produção, de beneficiamento da produção, as várias modalidades, de ter uma renda melhor para família, e ainda, de contribuir para o crescimento do município.



Todavia, outra reclamação relatada é sobre o PRONAF não proporcionar alguma articulação para oferecer independência ao Agricultor, quanto à possibilidade de comercialização e de gestão do negócio rural. A falta desses dois recursos faz o produtor ficar num ciclo vicioso, de tirar o recurso, investir, colher para pagar o banco, e, novamente fazer um novo projeto para requerer mais uma vez o PRONAF.

Não oferecer ao produtor a capacidade de evoluir sem esse recurso, a partir do momento que o banco faz uma negativa rejeitando seu projeto, o negócio retrocede havendo perdas e prejuízos que implicam em outras inadimplências. Segundo os bancos, só não consegue o crédito aquele produtor que aplicou devidamente o recurso anterior, todavia não se fala sobre os demais motivos possíveis, como: os recursos que estão foram da época dos plantios; da compra dos implementos que ultrapassa o valor do recurso concedido em função da demora da chegada do dinheiro; dos imprevistos ocorridos durante todo processo de plantio que podem ser o motivo do não sucesso do objeto investido; o aval cruzado que compromete uma rede de agricultores, se um deles não pagar o empréstimo; além de vários outros motivos que podem levar a não ter o retorno na produção, levando a incapacidade de pagamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as políticas públicas são ações do Estado na busca por soluções de problemas públicos, quando se elabora uma política de fortalecimento à agricultura familiar, como o PRONAF, espera-se que seu processo de implementação atenda aos objetivos da política.

No caso estudado foi possível encontrar como principal potencialidade do processo, a existência de uma instituição assessora, tanto no que se refere à retirada da DAP, quanto à elaboração do projeto para solicitar o financiamento via PRONAF, possibilidade para o pequeno agricultor investir, de melhorar sua produção, de beneficiamento da produção, as várias modalidades, de ter uma renda melhor para família, e ainda, de contribuir para o crescimento do município. Quanto às limitações encontradas localmente, parece haver uma inconsistência entre alguns relatos dos atores implementadores e de alguns agricultores usuários do programa, mostrando que há falhas importantes quanto ao processo de implementação, mas principalmente na política atualmente elaborada.

A partir da pesquisa realizada, percebeu-se a importância da realização de uma avaliação profunda no atual formato do PRONAF, de maneira a contemplar uma articulação transversal com políticas de compras governamentais e com políticas de assessoria de gestão para o negócio rural. Também foi identificado uma ineficiência do PRONAF mulher, especialmente no compete à inclusão de gênero, pois se trata de uma modalidade que oferece menor possibilidade de recursos do que as demais.

REFERÊNCIAS



ARRETCHE, M. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: BARREIRA, M. C.; CARVALHO, M. C. B. (Orgs.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em 20 fev.2022.

BNDS <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/resultado-da-busca?q=PRONAF>. ACESSO EM 24 DE JUL . 2022-07-24

BRASIL. DECRETO nº 1.946, de 28 de junho de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1946.htm Acesso em 10 fev.2022.

FARIA, Carlos A. P. (Org.) **Implementação de políticas públicas** – teoria e prática. Belo Horizonte: PUC Minas, 2012.

MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. O processo de implementação de uma política públicas um instrumento de análise. In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. **Políticas públicas**: questões teórico-metodológicas emergentes. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020

MAPA - CONSELHO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: file:///D:/Documentos/Downloads/relatorio_avaliacao-cmas-2020-PRONAF.pdf. acesso em: 28 de agosto de 2022

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Pedro L.B.; MELO, Marcus A. B. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil – características e determinantes da avaliação de programas e projetos. **Cadernos de Pesquisa – NEPP**. n.48. Campinas: Unicamp, 2000.

VAHDAT, Vahd Shaikhzadeh; FAVARETO, Arilson; FAVARÃO, Cesar. Uso de evidências em políticas e estratégias de inclusão produtivo rural na America latina. In: **Políticas públicas e usos de evidências no Brasil**: conceitos, métodos, contextos e práticas / organizadores: Natália Massaco Koga ... [et al.] – Brasília: IPEA, 2022.

OS DESAFIOS DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA NO PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID-19

Vitor Feteira de Bortolo
Oscar Dirceu Bhler

RESUMO

A pandemia de covid-19 abalou o mundo, tanto no aspecto de saúde quanto no campo econômico. Observou-se grandes empresas submergirem em catástrofes econômicas, nações vendo sua economia retroceder violentamente, vidas sendo interrompidas aos milhares, colapsos nos sistemas de saúde. Esse capítulo nada agradável que a humanidade foi obrigada a vivenciar, trouxe inúmeras incertezas e temores aos administradores. Nessa perspectiva, com o retorno gradativo da circulação de pessoas e a reabertura das empresas, inúmeros desafios foram surgindo em um curto espaço de tempo. Surgiam então questionamentos de como a administração e a correta gestão poderiam auxiliar os gestores a transpor esse momento econômico. Assim, surge a proposta desse artigo, utilizando a pesquisa qualitativa, foi realizado um questionário com objetivo de elucidar algumas dúvidas acerca da administração no período da crise econômica fruto da pandemia de covid-19.

Palavras-chaves: administração, correta gestão, crise econômica, visão estratégica.

1 INTRODUÇÃO

No início de 2020, o mundo viu uma grande crise se instalar, empresas fechadas, lojas vazias e muitas vidas perdidas. A pandemia do Corona vírus fez com que a vida, e principalmente a gestão e as empresas mudassem completamente sua forma de organização.

A forma como as pessoas viviam e principalmente a gestão empresarial, tiveram que ser redesenhadas. Novas estratégias precisaram ser criadas em tempo recorde, a administração e a gestão empresarial passaram mais do que nunca, a serem as ferramentas de auxílio e direcionamento dos gestores.

Nesse aspecto, Backes et al. (2020) destaca que, tanto empresas quanto governos precisaram se reinventar para adaptar-se à nova realidade imposta pela pandemia da Covid-19. Criando ferramentas e reorganizando a forma de trabalhar, de atender clientes e cumprir com suas obrigações.

De acordo com Oliveira (2020) quando as empresas passam por tempos de crise, onde a segurança já não existe mais e o mercado torna-se um verdadeiro campo minado, as decisões tomadas pelos gestores precisam ser rápidas e extremamente assertivas. Caso o gestor ou administrador não tenha pleno conhecimento do mercado onde está inserido, bem como de



quem é seu cliente, tende a ficar à mercê do mercado, que em momentos de turbulência, pode acabar comprometendo a empresa.

Resta claro que o desenvolvimento de uma correta gestão, alinhada a uma administração focada, acarreta inúmeras benesses as empresas que optam por utilizá-las. Observando a atual convergência econômica mundial, fica claro que os gestores que optarem por aprofundar a gestão de suas empresas, terão ferramentas para transpor com mais facilidade a tormenta gerada pela crise.

Nesse aspecto, surge o questionamento de que, quais desafios para a administração surgiram com a crise econômica fruto da pandemia de covid-19 e existe ferramentas para transpor essa crise e obter novas oportunidades? Logo, o presente artigo, tem por objetivo, refletir sobre os desafios da gestão e impactos da pandemia da Covid-19 em uma empresa do setor farmacêutico. No desenvolvimento do presente artigo, utilizou-se a metodologia exploratória.

2.1 Gestão e seu desenvolvimento

Quando se fala em administrar, na ação de gestão ou de gerir, remete-se ao fato de organizar um conjunto de fatores em busca de um objetivo determinado, nesse aspecto, (CHIAVENATO, 2007, p. 3) disciplina: "A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados."

Nesse contexto, Teixeira (2014) destaca que gerir qualquer negócio ou empreendimento, demanda estratégias e objetivos claros e específicos, demanda conhecer o mercado e principalmente conhecer as necessidades de seus clientes.

Seguindo essa linha de raciocínio, organizar as atividades econômicas em prol de um objetivo específico não pode ser considerado algo banal nem tão pouco algo fácil. Gerir uma empresa consiste em trabalho árduo e incessante, em contornar as adversidades, aprender com os erros e sempre ter objetivos claros e específicos em evidência. Assim (CHIAVENATO, 2014, p. 11) destaca que administrar:

É um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras, como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Implica fixar objetivos a alcançar, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo esse processo, a fim de alcançar os objetivos e oferecer resultados.

Envolve articulação e aplicação de vários conjuntos de recursos e competências organizacionais. É processo abrangente que envolve e aplica uma variedade de recursos: humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e de informação.

Nessa perspectiva, gerir um negócio, consiste na ação de administrar, organizar os fatores produtivos objetivando superávit, ou no caso lucro. Desta forma, uma boa e adequada gestão vem como ferramenta fundamental para minimizar os impactos que a crise pode trazer, assim, (ABELL, 1995, p. 03) destaca:

Administração, como um esforço do ser humano, diferente dos exemplos anteriores em um ponto importante: operar um negócio e muda-lo não são operações sequenciais e sim esforços paralelos. Até mesmo exércitos não estão todo o tempo em pleno alerta, ao menos não por períodos ilimitados. Guerra e paz se intercalam – suprimindo tempo para respirar e se reagrupar.

Administradores não usufruem de tal luxo pois estão sempre competindo hoje e preparando o amanhã – sem ter folgas em ambos os “fronts”.

De acordo com CHIAVENATO (2014), o ato de administrar uma empresa deve ser feito com extremo comprometimento e atenção. Isso, pois, a ação de administrar, quando feita de forma, focada na maximização de recursos, traz benefícios visíveis para a empresa, evitando desperdício de tempo, recursos e dinheiro.

Com o advento da crise de 2020, trazida pela pandemia do Covid-19, os desafios que as empresas tiveram que transpor foram sem precedentes. Nesse aspecto, MARTINS e CUNHA (2020) destacam que as dificuldades enfrentadas pelas empresas nesse período de pandemia foram gigantescas, encerrando de forma forçada inúmeras empresas e negócios e fazendo com tantas outras tivessem que se reinventar às pressas, para não serem engolidas pela crise.

Seguindo essa premissa, MARTINS e CUNHA (2020) afirma que a crise acaba afetando diretamente o comportamento dos consumidores, implicando na decisão de não comprar ou ainda em seu próprio poder de compra, forçando-os a não comprar devido a não terem recursos para isso, ou ainda, fazendo com que reavaliassem suas necessidades antes de efetivarem a compra.

Desta forma, com a mudança eminente na decisão e fatores que levam o consumidor a comprar, as empresas precisam agir no objetivo de buscar novas alternativas para alcançar esses consumidores. Ações que devem ser amplamente repensadas pelos gestores, pois com a mudança do cenário econômico mundial, as empresas que não buscarem inovações, ficarão estagnadas e a mercê do mercado.

Nesse aspecto, o gestor necessita pensar na administração como uma ferramenta estratégica e que tem o poder de auxiliá-lo a transpor o período conturbado da crise.

Observar o risco do negócio e calculá-lo de acordo com as estratégias da gestão empresarial é o fator chave na mudança de pensamento objetivando transpor a crise. O elemento incerteza está sempre ligado ao empreendimento, pois o empreendedor é um agente que aposta em uma ideia e organiza os fatores produtivos para torná-la possível. Desta forma, analisar o risco do negócio é essencial para se atingir uma gestão estratégica aceitável. Nesse aspecto (SALLES *et al*, 2008, p. 24) menciona:

[...] O comércio também é atividade de risco e as incertezas por menores que sejam, estão presentes em todas as atividades.

O gerenciamento de risco consiste em identificar as possíveis incertezas e tentar controlá-las. Se tudo fosse puramente uma questão de sorte ou azar, o gerenciamento de risco não teria sentido, e analisar tendências tampouco.

Nunca dispomos de 100% das informações necessárias para a tomada de decisões, o que caracteriza a incerteza.

Assim, o fator risco aliado ao fator pandemia, podem colocar a empresa em rota de colisão com inúmeros problemas, algo totalmente indesejável e prejudicial para qualquer administração.

2.2 Os desafios da gestão em um contexto de pandemia

Permanecer na zona de conforto tende a ser um dos principais fatores que colocam as empresas em situações de alerta negativo. Assumir o risco de não inovar, ainda mais quando a economia global passa por uma das maiores crises sanitárias já vistas na história moderna, é jogar contra a própria sorte.

Ficando evidente que o risco, ou situações adversas, permeiam toda e qualquer atividade ou negócio nos dias de hoje. Não existe mais porto seguro ou zona segura, onde as empresas podem se ver livres dos riscos inerentes as suas atividades ou ramos de atuação, inclusive empresas que prestam serviços ou fornecem produtos a clientes como o poder público, incorrem no risco da atividade.

Consoante com o mencionado, (COSTA, 2010, p. 22) descreve:

Outra dificuldade frequente consiste na falta de percepção de riscos e ameaças. Todos já deparamos com situações em que a maioria das pessoas a nossa volta vê um risco eminente, o qual, para nós, nem existe! Por que isso ocorre? Talvez por não acreditarmos que aquilo seja realmente possível, por não querermos que ocorra, por nunca ter acontecido com ninguém, ou por termos uma falsa sensação de segurança. Todos temos um pouco do “complexo de avestruz”, que, segundo a lenda, enfia a cabeça na areia para não ver o perigo a sua volta. E o pior é que essa postura, se não tomarmos cuidado, acaba sendo reforçada com o avançar da idade! A dificuldade de perceber as coisas ao nosso redor pode estar relacionada ao medo do desconhecido ou a forma corriqueira de raciocinar: “mas isso nunca vai acontecer conosco!”.

No que tange a crise mundial e o impacto gerado na economia, (Backes et al. 2020, p. 02) descreve de forma alarmante:

As consequências provocadas pela pandemia e pelo isolamento social, nunca vividos pela população mundial deste século, trouxe mudanças que perpassaram as fronteiras nacionais. Estima-se que a pandemia do Covid-19 afetou a economia global em US\$ 90 trilhões, sendo considerada a pior crise dos últimos 100 anos [...]. A América Latina foi a região mais duramente atingida. Após alguns anos de crescimento econômico reduzido, as nações americanas se viram na iminência de aplicar procedimentos radicais de isolamento social, que impactaram na oferta de bens e serviços, em especial no setor de turismo.

Com relação aos desafios trazidos pela pandemia do Covid-19, (OKANO et al., 2020, p. 06) destaca de forma precisa que:

O novo cenário desenhado pela pandemia do Covid-19, exigiu que as empresas e organizações se adaptassem a esta nova realidade e colocassem a maioria dos funcionários trabalhando em casa por meio do teletrabalho. A maior barreira foi como viabilizar esta nova infraestrutura de TI em pouco tempo para uma grande quantidade de usuários remotos.

A pandemia do Covid-19 trouxe desafios para as empresas e as equipes de tecnologia da informação, que sem um planejamento prévio e em um curto espaço de tempo, tiveram que efetuar rápidas mudanças em suas infraestruturas de tecnologia para o atendimento da nova demanda exigida.

Empresas que optam por levarem a gestão a sério, se preparam com seriedade e dispõe de inúmeras ferramentas que a administração proporcional. Tal situação, coloca as organizações com melhor administração de frente com oportunidades, onde muitas outras empresas enxergam apenas a crise e suas consequências negativas.

Desenvolver essa gestão apurada é a maior questão, principalmente nos dias atuais, onde inúmeras empresas amargam prejuízos gigantescos por simplesmente não estarem organizadas e com uma gestão alinhada aos objetivos.

Definir crise em meio a uma é algo relativamente complexo. Nesse aspecto, olha-se para o passado para se compreender o futuro, desta forma (FORNI, 2015, p. 09) define a crise:

Em resumo, entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Em geral, as crises não chegam de surpresa; frustram as expectativas dos *stakeholders* e têm um efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las, que poderia ser empregada para obter resultados e não apagar incêndios. Além disso, criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. Em essência, crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar.

Ainda, como forma de ilustrar a mudança abrupta na gestão das organizações, advento da a pandemia do Covid-19, elenca de forma muito precisa (Backes et al. 2020, p. 05):

Em um curtíssimo espaço de tempo as organizações precisaram criar métodos e ferramentas para se adequar ao novo contexto. Muitas empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota. Aderir ao home office foi a maneira de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. Ocorre que muitas organizações enfrentaram dificuldades pelo fato de seus funcionários não serem familiarizados com tecnologias, ou porque muitas empresas não possuem viabilidade para promover o trabalho remoto. O lockdown adotado repentinamente em grande parte dos países deixou as organizações sem um plano de contingências para a continuidade do atendimento. A pandemia, na fase inicial, também criou um grande ruído devido às barreiras de comunicação entre trabalhadores e empresas, que por falta de adequação e clareza não conseguiram instruir adequadamente os funcionários [...].

Observa-se então que, as empresas tiveram que se reinventar de forma muito rápida, não tendo tempo para realizar pesquisas de mercado ou utilizar ferramentas para conseguir medir o nível de aceitação, de determinada mudança ou estratégia, pelos clientes. Destacando que, as empresas que dispunha de uma gestão adequada a época do início do lockdown, tiveram dificuldades menores de enfrentar problemas relacionados gestão, a exemplo.



Ainda, conforme relata Favorete e Pereira (2021) a pandemia de Covid-19 foi responsável por um aumento significativo nas vendas através de meios digitais, destacando que, com as restrições de circulação impostas e principalmente o “lockdown”, os clientes não tiveram outra alternativa senão migrarem para o comércio online. Nessa perspectiva, o comércio digital cresceu vertiginosamente, impactando toda a cadeia produtiva, devido ao aumento da demanda por esse tipo de comércio.

Nessa mesma perspectiva, (Favorete e Pereira 2021, p. 07) deixa evidente a influência da pandemia no aumento das vendas online, conforme relata:

Com os decretos estaduais e municipais os quais determinavam que o comércio em geral precisava se manter fechado por alguns períodos de tempo, foi inevitável a ascensão do comércio on-line.

Alimentos e bebidas, saúde, pet shop, beleza e perfumaria foram setores em que as vendas aumentaram em dois dígitos em março de 2020, em comparação a fevereiro. Entre 24 de fevereiro e 24 de maio, a transformação digital acelerou, culminando em um faturamento de R\$ 27,3 bilhões no e-commerce nacional (71% a mais que em igual período de 2019). As informações são da Compre&Confie, empresa de inteligência de mercado.

Ainda, corroborando com o citado, Macedo et al. (2020), relata que mais da metade dos brasileiros compraram através de meios eletrônicos no ano de 2021, reforçando o comportamento dos consumidores e seguir essa tendência de compras online. Desta forma, fica claro que para o gestor, o comércio online é uma realidade mais que presente nos dias atuais, devendo para tanto se adequar a tal fluxo de mercado.

O crescimento das vendas através de canais digitais pode ser visto pelo citado por (Macedo et al. 2020, p. 03 e 04):

Outro relatório, feito pelo Itaú Unibanco (2020), indica que, em 2020, as vendas no comércio eletrônico superaram as das lojas físicas pela primeira vez durante a Black Friday, com 50,4% do total do volume transacionado. Os setores que mais alavancaram as vendas on-line no período foram restaurantes (+88%), material de construção (+63%), drogarias e cosméticos (+37%) e lojas de departamento (+31%). Nas lojas físicas, por outro lado, o volume das vendas diminuiu 27%, em relação a 2019. Esse resultado foi impactado, principalmente, pela queda no setor de viagem e turismo (-44%) e de vestuário (-37%). Estima-se que no período promocional da Black Friday, entre quinta e domingo, foi movimentado R\$5,5 bilhões em transações on-line. Esta tendência de crescimento se mantém em 2021. O índice MCCENET (2021), referência em métricas e indicadores de consumo online no Brasil, indicou que o comércio eletrônico, em abril de 2021, teve crescimento de 17,74% em relação ao mesmo mês do ano anterior. De acordo com o relatório Global Outlook, da Mastercard (2021), projeta-se que entre 20% a 30% das compras que migraram de lojas físicas para a internet durante o isolamento social deverão ser permanentes quando a pandemia chegar ao fim. Corrobora com essa expectativa, o relatório divulgado pela XP Investimentos (2021), que estima crescimento do e-commerce brasileiro em 32%. Esse levantamento indica ainda que a penetração das vendas on-line no Brasil ficou em 6% no ano de 2019, subindo para 9% em 2020.



Desta forma não restando dúvidas de que, o comércio online, bem como e-commerces e vendas digitais, assumiram um papel predominante e caíram no gosto dos consumidores, devido a inúmeros fatores, tendo um fluxo dos clientes para as plataformas de vendas digitais. Ou seja, os clientes estão saindo das lojas e migrando para o comércio virtual, transformando em terreno fértil aquele que se adaptou melhor a tal mudança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do presente artigo, utilizou-se a metodologia de pesquisa aplicada de natureza qualitativa e caráter exploratório. Também, utilizou-se a pesquisa bibliográfica através de análise documental de artigos científicos e livros de Administração. Do mesmo modo, utilizou-se entrevista com um gestor responsável pela empresa, através de roteiro de entrevistas.

Ainda, o entrevistado é colaborador da empresa há mais de 08 anos, sendo pessoa do sexo masculino, possui 39 anos de idade e ocupa o cargo de gerente geral.

Com relação à entrevista, o processo de análise de resultados foi realizado observando 05 categorias específicas, distribuídas da seguinte forma: dificuldades encontradas, estratégias utilizadas, objetivos alcançados, confronto entre estratégias e resultados e fator primordial para se atingir êxito.

Foram coletados dados da empresa Top Farma de Nova Esperança – Pr, dentro dos períodos de janeiro de 2020 a maio de 2022.

A pesquisa aplicada tem como foco o levantamento de informações que tem potencial para desenvolver novos pontos de vista sobre o tema, conforme elenca (Gil 2008).

No mesmo aspecto, (Gil 2008) destaca que a pesquisa exploratória tem seu destaque sendo caracterizada como meio pelo qual se demonstra um fato concreto que ocorre dentro do campo pesquisado.

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa consistiu em realizar um levantamento de dados, com informações bibliográficas e análises de dados fornecidos pelo gestor, com foco proporcionar a percepção de que a correta administração de empresas, pode proporcionar um diferencial de mercado para quem a utiliza. Referenciando ainda que a correta gestão, tem potencial para auxiliar os gestores a transpor momentos de crise e dificuldades financeiras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em questão é um comércio local da cidade de Nova Esperança - Pr, que desenvolve a venda de medicamentos em geral, perfumarias e cosméticos, situada no centro da cidade, em uma posição estratégica, atendendo uma gama variada de clientes, inclusive clientes de outras localidades, nas cidades vizinhas.

Com a chegada da pandemia e consequentemente o fechamento temporário de várias atividades na cidade, a empresa passou por momentos de dificuldade, pois a incerteza da crise despertou temor em todos.

Com a paralização das atividades devido ao “lockdown” e as imposições sanitárias de isolamento, a gestão da referida empresa viram suas vendas chegarem a níveis muito baixos, devido a interrupção do fluxo de clientes na empresa, até mesmo os atendimentos via telefone tiveram queda significativa.

Tal situação, conforme relatam, gerou grande temor em toda equipe gestora. Ainda, somando ao fato de que a empresa observava suas vendas caírem, os fornecedores de fármacos estavam racionalizando o envio de certos medicamentos e tantos outros estava em falta nas fabricas. Itens mais básicos como remédios para gripes e resfriados, bem como anti-inflamatórios de uso comum, e remédios para dor e febre, estavam em falta nos fornecedores.

A empresa contava com certo estoque dos medicamentos de maior fluxo, trabalhando com encomendas nos distribuidores e fornecedores, dos medicamentos de menor fluxo.

Foi então realizado uma entrevista com o gestor da empresa, onde foi seguido um roteiro de perguntas, contendo 05 categorias distintas, distribuídas entre dificuldades encontradas, estratégias utilizadas, objetivos alcançados, confronto entre estratégias e resultados e fator primordial para se atingir êxito.

Com relação à categoria sobre dificuldades encontradas, foi questionado ao gestor qual ou quais foram às dificuldades encontradas no momento de maior tensão da pandemia de covid-19. Resposta. De acordo com o entrevistado, a maior dificuldade foi à diminuição acentuada nas vendas, somada a baixa circulação de clientes na empresa e o racionamento de medicamentos de uso essencial. Nesse aspecto, o gestor descreve que houve uma redução significativa no faturamento da empresa, colocando todos em situação de alerta.

Ao ser questionado sobre a categoria de estratégias utilizadas para contornar a situação de dificuldade encontrada, relatou, conforme suas palavras “através da administração e da aplicação da gestão estratégica, foi observado um aumento das vendas online, logo, a empresa adotou um sistema de vendas focado na venda pelos meios remotos e digitais, tais como, aplicativos de mensagens, redes sociais e telefone, intensificando a entrega de medicamentos no domicílio dos clientes. ”. Nesse aspecto, considerando o relato do gestor, empresa estava atenta as mudanças e sinais que o mercado sinalizou, agindo de forma rápida no objetivo de aproveitar a oportunidade identificada das vendas online.

Seguindo o roteiro do questionário, foi indagado ao gestor se a estratégia utilizada atingiu os objetivos esperados. Conforme relatou, a estratégia não só atingiu os objetivos esperados, mas superou as expectativas, pois houve um aumento considerável no número de vendas. Descreve ainda que, devido a esse movimento de aumento de vendas, deparou-se com um problema no quadro de colaboradores, pois os atendentes responsáveis pela venda, acabaram sobrecarregados. Assim, sendo necessário então, sem aumentar o quadro de colaboradores, apenas reorganizando, fazer uma reestruturação para trabalharem tanto nas vendas online, quanto no processo de entrega dos medicamentos.



Observa-se que a empresa agiu modificando seu quadro de colaboradores, aumentando o número de vendedores e atendentes, bem como de entregadores, sem afetar o número de colaboradores, apenas reorganizando. Tal ação, conforme elenca o gestor, teve como objetivo, suprir a demanda gerada pela utilização das ferramentas de vendas online, buscando atender os clientes de forma ágil e eficaz e realizar a entrega da medicação com agilidade e segurança respeitando os protocolos sanitários de segurança.

Na sequência, foi questionado ao gestor sobre qual seria a ação que a empresa adotou, após obter os resultados da estratégia de vendas online. O gestor respondeu que se valeu da administração e da gestão para encontrar informações e mecanismos para realizar a tomada de decisões de forma rápida e assertiva. Ainda, conforme palavras do gestor “a empresa, através da gestão estratégica, reorganizou sua estrutura, investindo na aquisição de aparelhos eletrônicos como, ramais de telefonia fixa, um sistema de gerenciamento de aplicativo de mensagem automatizado, redirecionamento de colaboradores para foco no atendimento online e a aquisição de mais uma moto, para aumentar o fluxo de entregas de medicamentos.” Voltando assim suas energias para a nova estratégia, focando e apostando na exploração da oportunidade de vender online.

Por fim, foi perguntado ao gestor qual seria o fator primordial para que a empresa conseguisse êxito em tais ações. Segundo o gestor, o fator primordial foi a organização da empresa de forma rápida e eficaz, à medida que a nova oportunidade apareceu. Relata o gestor, conforme suas palavras “Isso só foi possível devido ao fato da empresa contar com uma administração voltada no foco para o cliente, também, estando sensível as mudanças e novas situações que o mercado impõe. Somente com uma correta administração e visão sistêmica, foi possível a mudança de curso rápida e eficaz, que proporcionou a empresa retomar os níveis de venda e atender os clientes com eficiência e segurança.”

Restando evidente que a empresa utilizou as informações obtidas através da correta administração para alcançar e atingir seus resultados, explorando tal ferramenta ao máximo, extraindo informações valiosas, que proporcionaram condições para o gestor agir no momento oportuno. Do mesmo modo, o gestor, se valendo de visão estratégica, organizou as ações de forma a aliar a venda online, que gera praticidade e rapidez, com a entrega da medicação, buscando agilidade e obedecendo e respeitando as medidas de biossegurança impostas no momento.

Desta forma, através da entrevista com o gestor da empresa, foi possível observar que a correta administração, alinhada com uma gestão sensível e apurada, tem capacidade de gerar oportunidades para aqueles que a utilizam. Do mesmo modo, também tem potencial de proporcionar informações atualizadas e seguras, que proporcionam fundamentos para tomada de decisões de forma mais assertiva.

No aspecto da influência da pandemia no aumento de vendas online, vários estudos têm demonstrando o aumento da procura pelos consumidores das plataformas digitais. Fato este que, despertou interesse em vários gestores, que atentos ao movimento do mercado, optaram por incorporar a estratégia de vender seus produtos de forma digital.

Isso corrobora com o estudo de Favorete e Pereira (2021) e Macedo et al. (2020), a qual afirma que, a pandemia de covid-19, foi fator predominante para acelerar a migração de consumidores para o comércio online. Destacando que houve um aumento vertiginoso nesse tipo de comércio entre os anos de 2020 e 2021.

Do mesmo modo, Macedo et al. (2020) destaca no ano de 2022, a previsão é que ainda continue a crescer o comércio digital. Deixando assim evidente que existe mercado e campo de oportunidades a serem explorados pelos gestores. Ainda, fato este que foi evidenciado na gestão da empresa em questão, onde o gestor aproveitou a oportunidade apresentada.

Outro aspecto de grande importância foi a rápida atuação do gestor na percepção da procura dos clientes pelo atendimento online e por telefone. Isso só foi possível pois o gestor fez utilização de uma visão estratégica no foco em atender o cliente. Reorganizando assim sua estrutura para proporcionar maior comodidade e agilidade tanto na venda, quanto na entrega do medicamento ao cliente, respeitando os protocolos de biossegurança impostos naquele momento.

Por fim, a entrevista obteve um eficiente resultado, demonstrando que a aplicação da correta gestão, alinhada com uma visão estratégica e rápida atuação do gestor, foi capaz de proporcionar uma oportunidade de explorar um novo campo de atuação, que no caso em questão era pouco explorado pela empresa, que foi as vendas online.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente artigo, conclui-se que, a crise econômica, quando percebida e administrada por gestores que possuem uma correta administração e visão estratégica, tem potencial para transformar adversidade em campo próspero de trabalho. O fato de estar diante de uma adversidade, tem poder transformador quando encontra gestores de visão.

O presente estudo pode demonstrar que, mesmo em um ambiente onde o cliente não está presente, pode ser transformado e reinventado, observando os sinais que o mercado demonstrou.

Ficando claro que, o gestor, alinhado com as ideias da empresa, viu o movimento que o mercado fez, que no caso foi a demanda por vendas online, e de forma rápida e consistente, reorganizou seu negócio, aproveitando a oportunidade. Fazendo a utilização de uma visão estratégica e uma administração de ponta, conseguiu reorganizar seus objetivos e colocar novos planos de ação em prática.

Ainda, demonstrando através de levantamentos bibliográficos em conjunto com um estudo de caso desenvolvido na Farmácia Top Farma de Nova Esperança-Paraná, que a gestão empresarial apurada, alinhada a uma administração correta, trazem ferramentas precisas e eficientes para se encontrar oportunidades em meio à crise.

Nesse mesmo contexto, o presente artigo buscou trazer em evidência que existem perspectivas de possibilidades de novas oportunidades, quando utilizada a correta gestão, alinhada com a visão estratégica, bem como, a sensibilidade do gestor a frente do



negócio, na tomada de decisões de forma rápida e assertiva, em conseguir lograr êxito nas ações. Ainda, o presente estudo, traz um norte para os empresários, gestores e empreendedores, que devido a pandemia da Covid-19, estão enfrentando dificuldades em seus negócios.

Por fim, além de evidenciar a importância da administração para o bom desenvolvimento de qualquer empresa, tem-se como foco mostrar aos gestores que a utilização adequada das ferramentas de uma correta gestão administrativa pode proporcionar oportunidades de crescimento em meio à crise, transformando desafios em oportunidades.

A administração, quando feita de forma séria e honesta, tem potencial de proporcionar aos gestores, ferramentas para gerir e sobressair de situações adversas. Proporciona informações precisas e seguras para tomada de decisões, auxiliando e proporcionando inúmeros benefícios aqueles que a utilizam.

REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. **Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro**. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>>, acesso em 21/08/2022.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: de empresas que temos para empresas que queremos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CUSTÓDIO, Telma Padilha. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio**. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53972.pdf>> Acesso em 08/09/2022
- FAVORETE, Ana Paula Zollner.; PEREIRA, Adriano Toledo. **Impactos da pandemia sobre o e-commerce**. Disponível em: <<https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/444>>, acesso em 07/09/2022.
- FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- IBRAIM, Bernardo F. M. PMKB. **Um efetivo gerenciamento de riscos e o sucesso de um projeto**. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/um-efetivo-gerenciamento-de-riscos-e-o-sucesso-de-um-projeto>> . Acesso em 10/09/2022.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. 1. Ed. São Paulo: Markron Books, 2007.
- MACEDO, E. R. de F.; FERREIRA, B. E.; SANTOS, N. C.; SOUZA, A. L. R.; GONÇALVES, S. F.; **O Comportamento de consumo em e-commerce durante a pandemia**. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1229>>, acesso em 09/09/2022.
- MARTINS, Julie Hane e CUNHA, Norival Carvalho. **Administração de vendas em tempos de crise**. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2112/1323>> Acesso em 23/08/2022.



Campus Paranavaí

05, 06 e 07 de Dezembro de 2022.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Simone da Silva. **Os desafios de gerir uma empresa em tempos de pandemia: estudo de caso em uma clínica de saúde.** Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/859>> Acesso em 22/08/2022.

SALLES JR., Carlos Alberto Corrêa et al. **Gerenciamento de riscos em projetos.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>> Acesso em 23/08/2022.

PROCESSO DE MIGRAÇÃO DE UM SISTEMA DE ERP NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

Miguel Santos de Souza⁴⁰
Rodrigo Robinson⁴¹

RESUMO

Em virtude da globalização do mercado, as empresas procuram cada vez mais por novas tecnologias que permitem que suas informações e dados funcionem de forma unificada e integrada, visando a automatização dos processos, redução dos custos e agilidade nas tomadas de decisões além de outros benefícios. E é nesse momento, que entra o ERP, responsável por integrar todos setores da empresa, fazendo com que ambos se comuniquem e cada um tenha acesso em tempo real. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo, entender os motivos que levam uma empresa a migrar seu sistema ERP para outro, os problemas que podem ocorrer nesse processo como também a visão dos funcionários pós implementação além dos benefícios adquiridos com o novo sistema, sendo como objeto local de estudo uma empresa que atua no ramo de telecomunicações, situada na cidade de Paranavaí-Pr. Apresentando desde a fase inicial, levantamento dos requisitos para o novo sistema, abordando também as dificuldades enfrentadas, antes, durante e após implementação. Finalizando com uma pesquisa amostral juntamente com os funcionários e entender sua opinião de uso do novo sistema, dessa forma, gerando um feedback para empresa. Além disso, criando novas ideias e melhorias de maneira que molde os processos a favor da mesma.

Palavras-chave: Sistemas de informação; Sistema ERP; Migração; Implementação; Gestão empresarial.

⁴⁰ Graduando do curso Administração na Universidade Estadual do Paraná, Campos Paranavaí
miguelasantosdte@gmail.com

⁴¹ Professor Rodrigo Robson (mestre/doutor) na Universidade Estadual do Paraná email
rodrigorobin@hotmail.com

ABSTRACT

Due to market globalization, companies are increasingly looking for new technologies that allow their information and data to work in a unified way and integrated, aiming at automating processes, reducing costs and speeding up decision-making, in addition to other benefits. And that's when the ERP comes in, responsible for integrating all sectors of the company, making them both communicate and each one has access in real time. In this sense, the present work aims to understand the reasons that lead a company to migrate its ERP system to another, the problems that may occur in this process as well as the view of post-implementation employees in addition to the benefits acquired with the new system, being as a local object of study a company that operates in the telecommunications industry, located in the city of Paranaíba-Pr. Presenting from the initial phase, survey of the requirements for the new system, also addressing the difficulties faced, before, during and after implementation. Ending with a sample survey with employees and understanding their opinion of using the new system, thus generating feedback for the company. In addition, creating new ideas and improvements in a way that shapes the processes in its favor.

Key words: Information systems; ERP system; Migration; Implementation; Business management.

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado globalizado e as constantes mudanças que vem ocorrendo é, comum as empresas buscarem novas tecnologias e meios de melhorarem seu gerenciamento interno com o intuito de reduzir custos, tempo, retrabalho, ganho na agilidade além de possuir o controle em tempo de uma operação, proporcionando uma grande melhoria na das tomadas de decisões como também gerando uma vantagem competitiva através desse sistema.

O ERP é um sistema integrado e possui uma arquitetura aberta, viabilizando a operação com diversos sistemas operacionais, banco de dados e plataformas de hardware. Desta forma, é possível a visualização completa das transações efetuadas por uma empresa. Esses sistemas oferecem às organizações a capacidade de modelar todo o panorama de informações que possui e de integrá-lo de acordo com suas funções operacionais. Eles devem ser capazes de relacionar as informações para a produção de respostas integradas a consultas que digam respeito à gestão de todo negócio (JAMIL, 2001).

Além do conceito do que é um sistema integrado de gestão (ERP), uma outra situação que muitas vezes pode ocorrer em qualquer empresa que passa por esse processo é, a questão da mudança comportamental e adaptação a realidade levando a questão de ser tudo diferente é, comum surgir a insegurança e também a “rejeição do novo”.

As organizações enfrentam o intenso desafio de mudar em razão da globalização, competitividade, desenvolvimento sustentável, fortalecimento de novas potências mundiais e tantos outros motivos para se adequarem ao novo contexto e aos novos padrões impostos, evitando o risco de serem acometidas pela obsolescência organizacional (SALES; SILVA, 2007).

Levando em consideração esses apontamentos, o presente trabalho tem como objetivo, entender os motivos que levam uma empresa a migrar seu sistema ERP para outro, os problemas que podem ocorrer nesse processo como também a visão dos funcionários pós implementação além dos benefícios adquiridos com o novo sistema, sendo como objeto local de estudo uma empresa que atua no ramo de telecomunicações, situada na cidade de Paranavaí-Pr

2 REFERENCIAL TEÓRICO: SISTEMAS ERP

Para melhor compreender sobre o tema abordado, serão destacados os seguintes tópicos. Na sessão 2.1 apresenta de maneira ampla o conceito do que seria o sistema de ERP; Na 2.2 abordando sobre a implementação do sistema e as vantagens que o mesmo possui; E na 2.3 sobre as mudanças na metodologia de trabalho e como trabalhar essas mudanças em seus colaboradores.

2.1 CONCEITO SISTEMA ERP

Segundo Turban et al. (2004), em meados da década de 1990, teve início uma grande evolução, o sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), do inglês Enterprise Resource Planning, que posteriormente passou a integrar as atividades de processamento de transações entre as áreas funcionais da organização.

De acordo com Petrônio et al. (1998), diferente do MRP e do MRP II, o ERP “apresenta uma funcionalidade de informações para todas as áreas da corporação” (p.389), e além de demonstrar funcionalidade, Petrônio (1998) também afirma que o ERP apresenta diversas funcionalidades que ajudam a gestão em diversos locais.

Jamil (2001) conceitua ERP Como um sistema integrado de arquitetura aberta, pode operar usando diferentes sistemas operacionais, bancos de dados e plataformas de hardware. Assim, todas as transações realizadas na organização podem ser totalmente visualizadas. Tais sistemas permitem que diversas informações e integrações sejam modeladas de acordo com sua funcionalidade.

Davenport (1998) define ERP como um sistema que centraliza e integra todas as informações e seus processos como um pacote modular criado para dar suporte a uma organização. A centralização dessas informações em um único local oferece aos gerentes controle total da organização com informações em tempo real.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO E VANTAGENS

Segundo Laudon et al. (2011), sistema integrado ERP trata-se de uma forma de reagir imediatamente quando um cliente faz um pedido grande para a empresa, ou seja, é capaz de exibir dados e informações que ajudam a fechar o pedido solicitado, mostrar quanto o cliente comprou anteriormente e o que está em estoque, pode ser entregue a tempo. Os autores observam que esses sistemas integrados fornecem soluções que tornam todas as atividades e tomadas de decisão mais eficientes, seja em termos de armazenamento de dados ou melhoria de vendas e atendimento.

E levando em consideração a vantagens na implementação, Petrônio (1998) afirma que o ERP facilita o controle, possibilitando verificar o desempenho das várias áreas da empresa, ou seja, as informações de um setor passam a ser integradas com os demais setores da empresa, fornecendo base e facilitando as tomadas de decisões dos gestores. Para Petrônio (1998), o ERP trouxe um novo conceito de sistema sendo totalmente integrado a todos os setores e funções da empresa, com um melhor armazenamento e acesso aos dados. Turban et al. (2004) complementam que uma função e um benefício do sistema ERP ocorre na justamente nessa integração de todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado que facilita a entrada de pedidos e acesso imediato ao estoque e dados dos diversos produtos, em

tempo real, resultando em um melhor atendimento aos clientes ou uma melhor produção dentro de empresas de médio e grande porte.

Para Rosini e Palmisano et al. (2012) os sistemas ERP tem como benefícios a integração de funções e dados, aumento da interação com clientes por meio de ferramentas CRM, melhorando o atendimento aos clientes, resultando um aumento significativo de vendas e também mostrando uma melhor eficiência nos serviços realizados dentro da instituição após a implantação do ERP dentro da empresa. Petrônio et al. (1998, p. 388) explicam que o objetivo do ERP é “entrar com a informação uma única vez, e essa informação poder ser acessada por todos”, operando uma única plataforma de dados que será acessada por todos, ou seja, um acesso mais fácil das informações lançadas na plataforma e também a diminuição de margem de erros nos lançamentos de alterações feitas ou também de dados lançados no sistema. Contudo, na perspectiva de Petrônio et al. (1998), o ERP utiliza a arquitetura cliente/servidor, no qual qualquer cliente do sistema tem acesso a informação que fica armazenada nas bases de dados lançados no sistema, na qual, é uma base centralizada que é denominada e conhecida como o coração do sistema que garante a integridade dos dados que ficam ali presentes.

Desse modo, Turban et al. (2004) afirma que "seja qual for a forma que assuma, o ERP sempre foi a base para orientar as PMEs a se concentrarem nos processos de negócios". Com o desenvolvimento da tecnologia, alguns sistemas de software ERP capazes de armazenar dados em uma plataforma começaram a ser desenvolvidos para pequenas e médias empresas, o que, em certa medida, tem implicações importantes na definição de tarefas e na tomada de decisões. Rosini e Palmisano et al. (2012) afirmam que um benefício importante na implantação de um sistema ERP integrado na empresa são as padronizações de dados, nas quais são necessárias para que o sistema execute de forma eficaz seu papel nas unidades de negócio. Rosini e Palmisano (2012) também citam que esse bom desempenho em unidades de negócios exige que todos utilizem o mesmo vocabulário e formato de dados, tornando os mesmos mais transparentes.

Segundo Petrônio et al. (1998) os ERPs apresentam “diversos módulos que tratam as diferentes funções da empresa” (p. 389), ou também desenvolver aplicações específicas. Para

Petrônio (1998) essas aplicações podem ser feitas para hospitais e até mesmo feitas para governos, e também cita que fornecedores tem procurado por aplicações que ajudem no gerenciamento da logística de distribuição da empresa.

Desse modo, segundo as afirmações de Turban et al. (2004), Um sistema de software ERP liga as funções de uma empresa e suas diferentes funções, desde a logística de distribuição até o desempenho da produção. Além de conectar funções e departamentos, Turban et al. (2004) afirmaram que o ERP fornece uma interface unificada para atender a gestão das atividades desenvolvidas pela empresa.

2.3 PESSOAS, MUDANÇAS NA METODOLOGIA DE TRABALHO.

Laudon et al. (2011) apontam que ao implantar um sistema integrado na empresa, a direção da organização irá querer acompanhar o impacto dessa implantação em cada uma das partes da empresa e como ocorre o desempenho de tais partes. Com a implantação de um sistema ERP, toda a forma de trabalhar que antes era realizada de forma separada em etapas começam a funcionar de forma conjunta causando um impacto dentro da empresa.

Para Lima et al. (2000), a adoção de um ERP afeta a empresa em todas as suas dimensões, culturais, organizacionais ou tecnológicas. Esses sistemas controlam toda a empresa, desde a produção até o financeiro, registrando e processando cada novo fato nos equipamentos da empresa e distribuindo informações em tempo real de forma clara e segura. Ao adotar o ERP, o objetivo fundamental não é colocar o software em produção, mas usar a tecnologia da informação para melhorar os processos de negócios. A adoção desses sistemas significa

Com inovações de sistemas, nos deparamos com o processo de implantação. Segundo Petrônio et al. (1998), a implantação de um sistema ERP e seu uso exige que a empresa se reorganize, necessitando uma visão abrangente de toda a organização e tendo como foco o processo do seu negócio como um todo. O ERP de certa forma ajuda essa reorganização por possuir essa função de compartilhamento de dados com outros setores, entretanto, essa

reorganização acaba causando um impacto dentro da empresa, tornando necessário um certo monitoramento da gestão para acompanhar os resultados da implantação.

Turban et al. (2004) asseveram que mesmo com facilitações de reorganização e benefícios proporcionados à empresa na implantação do sistema, há também o lado das dificuldades. Um dos problemas, na visão do autor é sua extrema complexidade. Essas adaptações necessárias para uma reorganização geram um certo impacto em muitos colaboradores, pois o ERP e sua nova forma de trabalhar e armazenar dados vem aos poucos desconstruindo a forma com que as empresas executam suas tarefas.

Os colaboradores acabam se sentindo desacolhidos por conta da tecnologia e na concepção de Turban et al. (2004) para que se evite essas situações, os responsáveis pelo projeto de implementação do sistema ERP devem manter um diálogo aberto e honesto desde o início de cada projeto. É importante mostrar para os funcionários da empresa que os sistemas ERP estão presentes como apoio e facilitação, mesmo que cause muitas vezes substituições de trabalhos manuais por trabalhos apenas digitais. Para Rosini e Palmisano et al. (2012), a implantação de um ERP gera uma mudança contínua na organização na qual a mesma terá que seguir uma política organizada de mudanças contínuas, permitindo que a organização aprenda sobre a nova maneira de trabalhar. Essas mudanças contínuas podem posicionar a empresa a frente da concorrência e permitir a ocorra uma eficiência operacional

Embora os funcionários encontram muita resistência com o sistema e sua implementação, existem estratégias para superar esses efeitos. Kotter e Schlesinger (1979) apontam que há algumas estratégias genéricas para a diminuição dos efeitos causados pelo sistema tais como: manter uma boa comunicação com seus funcionários, um maior envolvimento e participação do gestor em prol do projeto de implantação presente na empresa dando todo o suporte e facilitando o entendimento dessa nova forma trabalhar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito em acompanhar e analisar o processo de migração e implementação do um sistema de ERP em uma empresa que atua no ramo de telecomunicações, situada na cidade de Paranavaí-Pr. Para a execução desse trabalho, foi realizada uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), com entrevistas realizadas com os responsáveis que estão ligados diretamente com os processos através de perguntas semiestruturadas afim de aprofundar melhor o tema e não fugir do mesmo, buscando entender quais fatores levaram a essa migração referente ao sistema anterior, o que possui de melhor apresentado no novo sistema, quais problemas recorrentes que surgem e maneiras realizadas para correção. Além da entrevista com os responsáveis, foi realizado uma pesquisa amostral, com os funcionários da empresa, com perguntas objetivas relatando como eles veem o novo sistema afim de dar um feedback não somente para a elaboração deste trabalho, mas também diretamente com o setor de processos, gerando dessa forma, novas ideias e melhorias para o novo sistema. Vale também ressaltar que para a elaboração desse trabalho, foi utilizado de livros, artigos acadêmicos e revistas na área em estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o objetivo principal para a execução desse trabalho, foi realizado uma pesquisa de primeiro momento com um dos responsáveis que estão ligados diretamente com os processos da implementação afim de entender melhor sobre o novo sistema, suas vantagens, quando iniciou essa operação dentre todos os apontamentos já citados no início deste artigo.

Com a expansão da empresa nesses últimos dois anos principalmente em decorrência da pandemia, o aumento de pessoas em casa e a necessidade por uma conexão se tornou cada vez mais necessário. E com isso, a velocidade nos processos internos para atender a essas

demandas também, de modo que todos os setores se comuniquem de maneira mais rápida e prática.

Dando início a entrevista, a mesma foi realizada com a gestora do setor de suporte técnico, que atualmente também supervisiona os setores de retenção e customer success (CS).

4.1 QUAL O MOTIVO DA MIGRAÇÃO PARA UM NOVO SISTEMA? O SISTEMA ANTERIOR JÁ ESTAVA SE TORNANDO LIMITADO?

De início foi levantando o primeiro questionamento sobre “o motivo dessa migração e também abordar um pouco sobre o sistema anterior”. Sobre essa primeira questão a mesma explicou que em virtude da expansão da empresa o sistema anterior já se encontrava obsoleto além muito “mecânico”, ou seja, havia a necessidade realizar vários processos manuais para concluir um atendimento. Podemos utilizar como exemplo um contato com ao cliente, uma prestativa de suporte, provisionamento de um modem entre outras ações.

4.1 QUANDO SE INICIOU ESSE PROJETO E OS PRIMEIROS MOMENTOS DA IMPLEMENTAÇÃO?

O Projeto antes de sua implementação ficou por volta de 1 ano e 6 meses em desenvolvimento, transição de dados, testes e validações até que a implementação realmente acontecesse. Como também antes da transição final do sistema, foi realizado várias simulações onde foi corrigindo erros afim de durante a transição a taxa de problema ser menor.

4.2 QUAIS SÃO AS VANTAGENS BUSCADAS NESSE NOVO SISTEMA? E QUAIS A PRINCÍPIO JÁ SÃO VISÍVEIS?

Automatização da mão de obra, visibilidade da produção onde através de relatórios mais fundamentados resulta em melhores análises e tomadas de decisão no negócio, além da organização das informações cadastrais do cliente, planos, valores e a possibilidade de

adequação de acordo com a necessidade ou perfil do cliente. Hoje após 3 meses após transição, já temos a visibilidade citada acima.

4.3 QUAIS FORAM (OU QUAIS ESTÃO SENDO) AS DIFICULDADES OBSERVADAS DURANTE TODO ESSE PROCESSO DE MIGRAÇÃO?

A maior dificuldade ainda permanece em cima do sistema anterior que infelizmente era falho na gestão de dados, e ao migrar para o novo sistema trouxe muita informação poluída, dificultando assim a gestão das informações, organização das necessidades atuais, adaptação dos colaboradores que o novo sistema realiza travas impedindo assim erros nos processos.

4.4 E QUAL FOI O PLANO ESTRATÉGICO PARA EVITAR POSSÍVEIS PROBLEMAS QUE PODERIAM ESTAR INTERROMPENDO A OPERAÇÃO, PRINCIPALMENTE SE TRATANDO DE UMA EMPRESA QUE TRABALHA NA ÁREA DE TELECOM?

Foi criado vários backups com objetivo de perca de informação, onde foram armazenados em diferentes locais. Dois dias antes da migração foram gerados manualmente relatórios separados de cada setor também com objetivo de perca de informação. Criamos um controle online e manual para precaução em casos do sistema ficar offline ou com alguma indisponibilidade.

4.5 AVALIAÇÃO DO SISTEMA

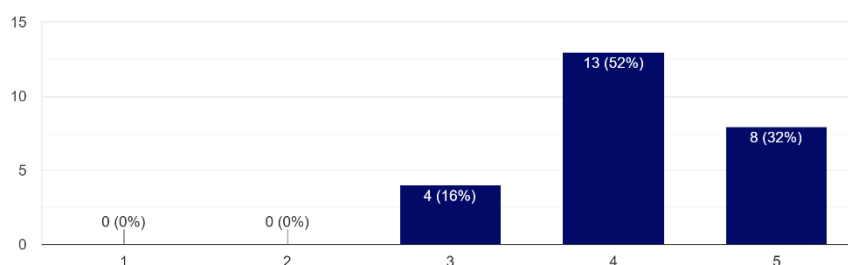
Após toda a coleta de dados realizada durante a entrevista, foi elaborado um questionário contendo 6 questões objetivas e encaminhado para os funcionários com o intuito de averiguar qual a posição até o momento sobre o uso do novo sistema após período de 3 meses de migração.

Conforme a figura 1, cerca de 52% dos funcionários que participaram da pesquisa atribuíram como nota 4 sua experiência atual com o sistema. Ficando em segundo lugar 32% com nota 5 e terceiro 16% com nota 3.

Figura 1 - Experiência atual com o novo sistema.

1- Atualmente, é possível realizar todas as atividades de uma forma fluida e confortável com o novo sistema?

25 respostas



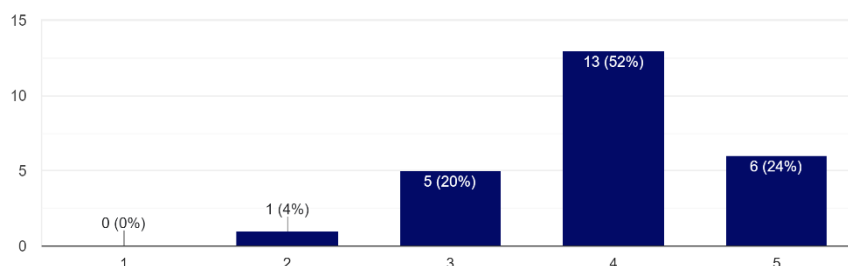
Fonte: Autoria própria.

Conforme a figura 2, cerca de 52% dos funcionários que participaram da pesquisa atribuíram como no 4 a suficiência dos treinamentos para o uso do novo sistema. Ficando em segundo lugar 24% com nota 5, terceiro 20% com nota 3 e em quarto tendo 4% com nota 3.

Figura 2 – Suficiência dos treinamentos.

2 - Os treinamentos realizados para utilização do novo sistema foram suficientes para que aprendesse todas as novas rotinas relativas ao trabalho?

25 respostas



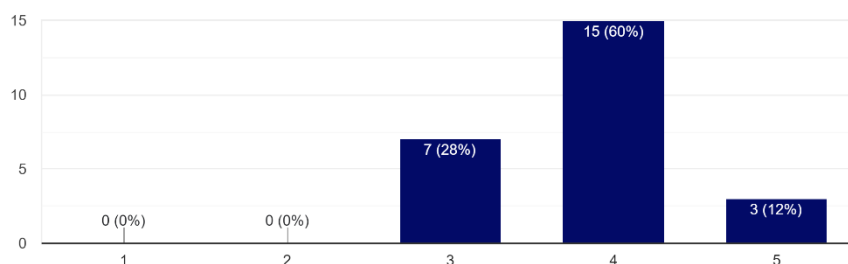
Fonte: Autoria própria.

Conforme a figura 3, cerca de 60% dos funcionários que participaram da pesquisa atribuíram como no 4 a facilidade da rotina de trabalho para o uso do novo sistema. Ficando em segundo lugar 28% com nota 3, terceiro 12% com nota 5.

Figura 3 – Facilidade da rotina de trabalho.

3 - As mudanças geradas pelo novo sistema facilitaram a rotina do meu trabalho?

25 respostas



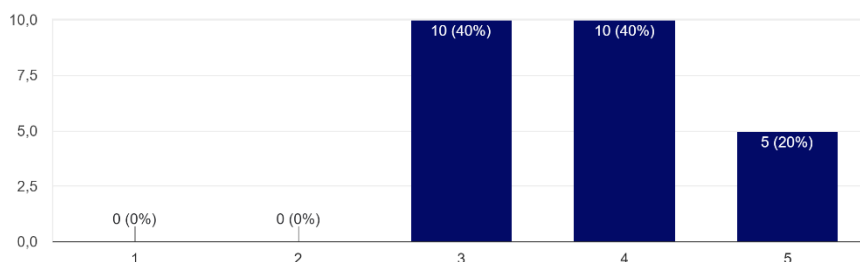
Fonte: Autoria própria

Conforme a figura 4, houve um empate de valores com cerca de 40% optaram com note 3 e com a mesma porcentagem nota 4, com o objetivo de avaliar o ganho de tempo nos processos para o uso do novo sistema. Ficando apenas em segundo tendo 20% com a nota 5.

Figura 4 – Ganho de tempo nos processos de trabalho.

4 - O novo sistema ajudou a ganhar tempo tornando mais rápido os processos relativos ao trabalho?

25 respostas



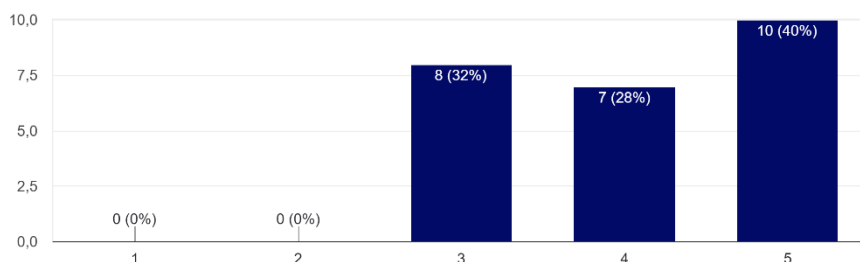
Fonte: Autoria própria.

Conforme a figura 5, cerca de 40% dos funcionários que participaram da pesquisa atribuíram como nota 5 referente a necessidade de melhorias a serem realizadas no novo sistema. Ficando em segundo lugar com 32% nota 3 e em terceiro a 28% com nota 4.

Figura 5 – Necessidade de melhorias a serem realizadas no novo sistema.

5 - Mesmo após toda essa fase inicial de migração e adaptação, além das correções realizadas nos módulos do ERP, ainda existem muitas melhorias que precisam ser feitas no sistema?

25 respostas



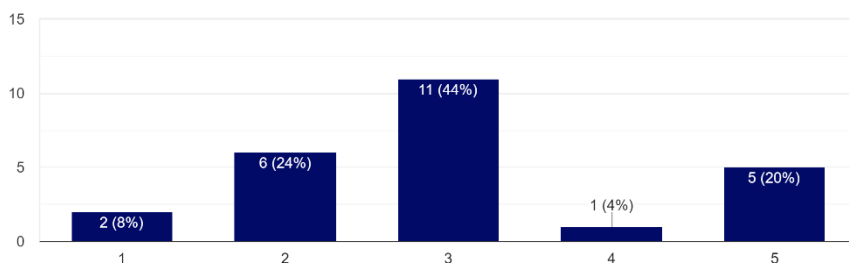
Fonte: Autoria própria.

Conforme a figura 6, cerca de 44% dos funcionários que participaram da pesquisa atribuíram como nota 3 referente a sua experiência de adaptação com o sistema nas primeiras

semanas pós migração. Ficando em segundo lugar com 24% nota 2, terceiro 20% com nota 5, quarto 8% nota 1 e em quinto 4% nota 4.

Figura 6 – Experiência de adaptação com o sistema nas primeiras semanas pós migração.

6 - Como você classificaria a sua experiência de adaptação com o sistema nas primeiras semanas pós migração?
25 respostas



Fonte: Autoria própria.

A participação dos usuários é algo importante na implementação de qualquer sistema. Devido à baixa negação, ou seja, levando em consideração a amostra de funcionários que responderam o questionário, o envolvimento dos setores foram benéficos para realizar correções imediatas de erros que surgem nos processos e nas solicitações de novos ajustes já prevendo uma melhoria. Como também com a pesquisa com um dos gestores, foi possível ter uma visão mais por cima de toda a operação, desta forma, havendo um melhor entendimento sobre tudo que estava por traz quais planos e estratégias todos com o objetivo de amenizar/reduzir a 0 as possibilidades de problemas que poderiam vir a acarretar com a migração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas atualmente têm investido em Sistemas de Informação para auxiliar na manutenção de seus dados corporativos, bem como na melhoria da gestão empresarial, no caso



da empresa que teve como objeto de estudo no setor de telecomunicações localizada no município de Paranavaí-Pr onde foi analisado seu processo de migração de sistema.

Conforme as informações analisadas na pesquisa bibliográfica para embasamento e enriquecimento do conhecimento em voga, conseguimos notar que de fato a implementação do sistema ERP, mesmo que exija investimentos em capacitação e treinamento dos usuários, deve-se levar em consideração os ajuste e adaptações nos processos dos setores envolvidos. Os benefícios e a diminuição dos problemas apresentados no sistema anterior superam os custos da implantação sem levar em conta a proposta de automatizar boa parte dos serviços mecânicos e repetitivos realizados no anterior, observando principalmente a longo prazo, minimizando os erros operacionais e ganhando agilidade no processo. De fato, mesmo que ainda com 3 meses pós migração, já é visível conforme os dados obtidos tanto na pesquisa amostral quanto na entrevista, enxergar bons resultados.

A pesquisa se resume no estudo de caso de uma empresa atuante no setor de telecomunicações, as próximas implantações com o conhecimento adquirido neste estudo, é que se adapte e melhore todo o processo, conseguindo assim através da entrevista e o questionário aplicado assim atingir um nível maior de aceitação dos usuários e relacionando as semelhanças e diferenças entre os diversos casos a fim de se chegar a um quadro mais significativo e abrangente.

REFERÊNCIAS

DAVENPORT, T.H. Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review, jul-ago. 1998.

JAMIL, George L. Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001. 547 p.

JESUS, R. G.; OLIVEIRA, M. O. F. Implantação de sistemas ERP: tecnologia pessoas na implantação do SAP R/3. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 3, n. 3, 2006.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, march April reprint number, 1979. MARTINS, Petrônio G. e LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 1998.

LAUDON, K. e LAUDON, J. Sistemas de Informação Gerenciais. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2011 MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.



LIMA, A. D. A. et al. Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas. Artigo publicado pela KMPress. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br>, 13 fev. 2000. Acesso em: 24 de agosto. 2022.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA. In: X SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. Anais do 10º Seminário em Administração FEA-USP. São Paulo: 2007. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacao sistematica/index.php/organizacao Sistematica/article/view/380/214>. Acesso em: 24 de agosto 2022.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 1

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SELO VERDE COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Kelly Cristina de Oliveira⁴²

Edna A. G. Possebon⁴³

RESUMO

Este artigo foi realizado em uma empresa do ramo alimentício e apresentar como objetivo geral o uso do selo verde como uma estratégia de diferenciação. Apresenta uma pesquisa de natureza qualitativa, sendo usado como fonte de pesquisas secundárias artigos, livros e sites sobre o assunto, e como pesquisa primária uma entrevista com a analista ambiental da empresa, usada como objeto de estudo. Com intuito de desmontar na prática, como uma empresa que adere o selo verde (certificação ambiental), como estratégia de diferenciação. Conclui-se que a empresa agregou um diferencial à marca, melhorando a imagem, obtendo uma vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes, que atuam no mesmo mercado, e que ainda não possuem a mesma certificação, dando um diferencial e uma visibilidade à empresa.

Palavras-chave: ESG. Selo Verde. Estratégia Diferenciação. Responsabilidade Socioambiental. Marketing Verde. Alimentos.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o impacto causado pelas empresas no ambiente, que está inserida, vem ganhando força nas discussões acadêmicas e corporativas, no mundo atual não há mais espaços para empresas que pensam, que apenas o capital produzido é que pode sustentar uma organização (COSTA e FEREZIN, 2021).

O desenvolvimento sustentável vem ganhando força, mas não é um caminho fácil a seguir, precisa de um processo de mudanças e transformações que nem sempre a empresa está disposta a seguir (COSTA e FEREZIN, 2021). No século atual há um avanço na incorporação de processos ambientais, sociais e de governanças, mas ainda estamos longe do que é idealizado, ainda é possível ver uma lacuna entre o que se espera e o que realmente acontece nas empresas com gestão ambiental (MONZONI e CARREIRA, 2022).

Em busca de atingir o ideal nas práticas socioambientais, as empresas procuram por norteadores como o tripé da responsabilidade socioambiental conhecido pelas palavras inglesa

⁴² Graduando do curso Administração na Universidade Estadual do Paraná. kristhinasi@gmail.com.

⁴³ Professor Mestre Universidade Estadual do Paraná. ednagreggio@gmail.com



“*Triple Bottom Line*”, que representa a responsabilidade social, ambiental e governança (MONZONI e CARREIRA, 2022). Empresas grandes estão aderindo às práticas ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*).

O termo ESG surgiu no relatório “*Who cares Wins*” (Ganha quem se importa, em tradução livre), uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), desde então, a quantidade de organizações que aderiram vem aumentando, até mesmo no Brasil (YAHOO FINANÇAS, 2022). Atualmente a sustentabilidade é um fator importante nas decisões de investidores e até mesmo de consumidores. Dentro das organizações também é um fator decisivo (COSTA e FERREZIN, 2021).

As empresas vêm buscando se destacar no mercado, usando a responsabilidade socioambiental como um diferencial, em relação aos seus concorrentes. Para este feito, usam como um diferencial as certificações ambientais, conhecidos como selos verdes.

Com base nisso este artigo tem como objetivo principal, fazer um estudo de caso em uma empresa da região, com intuito de desmontar na prática, como uma empresa que adere o selo verde, pode usar a certificação como estratégia de diferenciação. Usando como base para empregar a estratégia de marketing verde ou melhorando sua imagem.

Como a adesão de selo verde pode ser benéfica para a região, em que a empresa está localizada?

A obtenção das certificações ambientais (selo verde) tem grande importância, não somente para a empresa, mas para a comunidade, que são beneficiadas com suas práticas socioambientais. Como por exemplo, programas de educação ambiental entre outros que geram benefício não somente para a empresa como para a população da região. Este estudo de caso, demonstra a importância do selo verde para uma empresa, e como é uma norma importante para a região, pois as práticas exigidas por ele são benéficas para todos, empresa, ambiente e comunidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico se encontra dividido em responsabilidade socioambiental, ESG, selos verdes, Marketing verde (Marketing Ambiental) e Estratégia de diferenciação.

2.1. Responsabilidade Socioambiental

Responsabilidade socioambiental é a atividade feita para gerar valor econômico-financeiro, ético, social, ambiental onde a empresa seja responsável pelos seus impactos ambientais e sociais, onde sua produção, desde matéria prima até o produto final, é pensada de modo que reduza os impactos socioambientais (ETHOS, 2022).

Ainda segundo o instituto ETHOS (2022) pode ser definida como a relação que a empresa tem com seus parceiros, uma relação ética e transparente, causando menos impactos possíveis ao seu meio social e ambiental.

A responsabilidade socioambiental atualmente vem sendo atribuída e incorporada pelo mundo todo, pelo menos aqueles que buscam um futuro melhor (COSTA e FERREZIN, 2021). No mundo corporativo e financeiro, as questões socioambientais estão ligadas às práticas ESG (YOSHIDA, VIANNA e KISHI, 2021).

Atualmente as questões socioambientais passaram a ser um critério relevante na hora de investidores avaliarem as empresas, por estas empresas possuem uma administração transparente. Ou seja, na hora de escolher uma empresa para investir além do desempenho financeiro, qualidade do produto ou serviço oferecido, como a empresa trabalha com questões socioambientais e governança corporativa, também é levado em consideração. A imagem da empresa é um dos fatores decisivos para que o investidor escolha, e possui uma boa gestão socioambiental que melhora a imagem (YOSHIDA, VIANNA e KISHI, 2021).

2.2. ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*)

O ESG é um novo termo, que as organizações do Brasil e do mundo vem debatendo e agregando como um norte para as direções a serem trabalhadas e analisadas sobre as responsabilidades socioambientais e usando essas medidas como uma forma de engrandecer a organização (COSTA e FERREZIN, 2021).

Mas, o que essa sigla significa? ESG é uma sigla inglesa, significa *Environmental, Social and Corporate Governance*, em português pode ser traduzida como Ambiente, Social e Governança Corporativa (ASG), resumindo as ações ESG contemplam os cuidados com o meio ambiente, com o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade social e a adoção de melhores práticas de governança (NEW SPACE, 2021).

Environmental (E) está relacionado às práticas de conservação do meio-ambiente, podemos citar como exemplo redução de emissão de gases poluentes como carbono, reduzir impactos nas mudanças climáticas, políticas de gestão de resíduos para o descarte correto dos resíduos que as empresas produzem, entre outras práticas sustentáveis (NEW SPACE, 2021).

O *Social* (S) está se referindo a sociedade, a relação das empresas com a sociedade ao seu redor (NEW SPACE, 2021). O que a empresa faz para reduzir seus impactos na sociedade ou causar um impacto positivo. Isto pode ser feito por meio de projetos de responsabilidade social, como campanhas para arrecadar alimentos, projetos educacionais entre outros (NEW SPACE, 2021). Também podemos incluir no social a relação com os parceiros, funcionários e clientes, investimentos em atividades culturais (NEW SPACE, 2021).

Corporate Governance (G) refere-se às práticas administrativas, ou seja, boas práticas de gestão (NEW SPACE, 2021). Transparencia na administração, possuindo um setor de gestão ambiental e social na empresa (NEW SPACE, 2021).



O ESG tem crescido nas mídias e redes sociais, sendo aderido por grandes empresas e se vem cada vez mais se tornando objeto de estudo acadêmico (MONZONI e CARREIRA, 2022).

Para MONZONI e CARREIRA (2022) o mundo ESG é um *metaverso* coletivo criado para resolver todos os problemas e desafios socioambientais e éticos, nesse universo esses problemas desapareceriam, no *metaverso* ESG.

Ainda há uma grande lacuna entre as metas do *metaverso* ESG e a realidade apontada pela ciência. Os dados atuais apontam uma lenta caminhada rumo ao idealizado pelos adeptos da ESG (MONZONI e CARREIRA, 2022).

O ESG aborda os caminhos e desafios socioambientais que a sociedade econômica deve percorrer. Ou seja, o meio ambiente é o centro do universo, e a sociedade deve tomar suas decisões com base nele como prevê a economia clássica (MONZONI e CARREIRA, 2022).

Na prática, isso não é algo fácil de fazer, tudo é um processo de adaptações e modificações feitas constantemente pela sociedade e empresas. O processo de transformação deve envolver alterações e mudanças que beneficiam as gerações futuras, não se esquecendo da atual (MONZONI e CARREIRA, 2022).

Com intuito de crescimento organizacional, as empresas buscam tomar decisões importantes em relação à sustentabilidade social, econômica e ambiental. Consequentemente as organizações, estão discutindo amplamente o conceito do tripé da sustentabilidade, também conhecido como “*Triple Bottom Line*”, buscando certificações socioambientais, os chamados selos verdes. (MONZONI e CARREIRA, 2022).

2.3. Selos Verdes (Certificação Ambiental)

Uma certificação ambiental é uma forma que a empresa tem de demonstrar suas práticas de sustentabilidade. É uma forma amparada legalmente de demonstrar que a empresa possui responsabilidade social (VG RESÍDUOS, 2020).

Então possuir um selo verde (certificação ambiental) é uma forma que a empresa tem de garantir para seu grupo de interesse (clientes, fornecedores entre outros), está atendendo todas as medidas socioambientais da legislação, desde aquisição de matéria prima até o destaque de seus resíduos. As empresas certificadas possuem um ciclo produtivo com menor impacto ambiental possível (CTE, 2022).

O selo agrega valor positivo ao produto, empresa ou instituição, para empresas exportadoras é uma ótima vantagem competitiva, além do reconhecimento pelo consumidor pelo seu desempenho socioambiental (INSTITUTO CHICO MENDES, 2022).

A certificação ambiental é concedida a empresas que demonstram ações sustentáveis voltadas para o meio ambiente. A empresa começa a ter interesse por uma certificação, quando



seu grupo de interesse demonstra uma preocupação com a responsabilidade ambiental da empresa (VG RESÍDUOS, 2020).

Segundo o Instituto Chico Mendes (2022), com a certificação a empresa só tem a ganhar, há uma melhoria em seus processos, uma diminuição de custos, promoção e valorização de sua marca, diminuição de custo e melhorias continuadas.

Para conseguir uma certificação a empresa precisa passar por uma série de etapas, que podem conter uma avaliação por meio de questionário, avaliação documental, uma visita técnica, entre outras formalidades. São avaliadas as práticas e políticas ambientais das empresas, o grau de uso de recursos naturais, gestão ambiental entre outras (INSTITUTO CHICO MENDES, 2022).

Para conseguir a certificação ambiental a empresa deve primeiro, saber qual o tipo de certificação ela deseja e quais as suas exigências, e se se encaixa no seu negócio. Depois a empresa precisa adequar seus processos de acordo com as exigências da norma de certificação escolhida. Próximo passo passar por uma auditoria técnica, porém essa recomenda-se, que seja feita antes da auditoria final de certificação para garantir que a empresa atende todos os requisitos, após a empresa precisa manter o certificado ambiental, recomenda se usar software para gerenciar todos os processos (VG RESÍDUOS, 2020).

Os selos verdes demonstram que a organização possui uma estrutura adequada para proteção e manutenção do meio ambiente (VG RESÍDUOS, 2020). Os selos verdes demonstram que a organização possui uma estrutura adequada para proteção e manutenção do meio ambiente (VG RESÍDUOS, 2020). Eles são usados como uma das principais ações de comunicação do marketing verde, podendo aparecer em embalagem de produtos, sendo uma forma de acreditação da qualidade ecológica e/ou socioambiental de determinado produto, concedido mediante a exigência de comprovações periódicas por parte das organizações (ANDREOLI, LIMA e PREARO, 2017).

2.4. Marketing Verde (Marketing Ambiental)

Como uma consequência, das preocupações que as organizações têm, com os impactos de suas atuações, e também como uma forma de buscar por melhores estratégias, que as diferenciam das demais no mercado, o *marketing* verde, vem sendo aderidos pelas organizações (ANDREOLI, LIMA e PREARO, 2017).

Mas, e o que é *Marketing*, afinal?

O *marketing* está inserido em todo e qualquer processo de transação de valores, cuja finalidade essencial é o bem estar de pessoas, organizações ou nações. Pode-se dizer que o *marketing* é um elemento peremptório para competitividade e de consolidação de cenários sob perspectivas de ordem sociológica e econômica (ALVES e MAÑAS, 2008, p.19).

As práticas do marketing estão ligadas a todas as áreas da organização, onde o esforço coletivo deixou de ser atribuído como ao setor de vendas e distribuição de deve resultar em bens de serviços ou produtos que satisfaçam clientes (ALVES e MAÑAS, 2008).

O marketing é estratégico, o que é um pleonasmo dizer “estratégia de marketing”, porque tanto o contexto como as atividades de marketing estão voltadas para a competitividade, para um determinado ambiente com um único intuito, a transação (ALVES e MAÑAS, 2008, p.19).

Simplificando o marketing é um conjunto de processos de gestão que resultam em ações de competitividade, que tem como intuito a maximização dos lucros, participação de mercado entre outros objetivos baseados no crescimento ou sobrevivência da organização. O marketing gera competitividade entre as organizações (ALVES e MAÑAS, 2008).

Para incorporar na prática organizacional e mercadológica, a consciência socioambiental, as organizações aderiam como uma estratégia de negocio, o marketing verde, que podemos dizer que é o marketing como um acréscimo de conscientização socioambiental nas suas praticas (ANDREOLI, LIMA e PREARO, 2017).

O marketing verde, que pode ser conhecido também como marketing ambiental, é uma estratégia de marketing, buscando uma diferenciação da organização em relação às outras do mesmo mercado, apresentando os benefícios de seus produtos, forma de fabricação ou da missão e valores da empresa de modo a contribuir com o meio ambiente (COUTINHO, 2022).

O Marketing Verde surge como forma de evidenciar a preocupação das empresas com o meio ambiente para seus clientes. Ele também mostra a imagem de que a organização tem consciência ambiental e se preocupa com o desenvolvimento sustentável, suas divulgando as práticas em relação a tudo isso (COUTINHO, 2022).

Marketing Verde é um conjunto de estratégias de comunicação que objetivam valorizar os benefícios ambientais e sustentáveis de produtos ou serviços. Em um contexto no qual as empresas são cobradas por práticas sustentáveis, é importante que elas consigam se posicionar e comunicar suas ações. Isso envolve comunicar, por exemplo, ausência de materiais tóxicos, utilização de itens recicláveis ou renováveis, mitigação de carbono, extração sustentável de matérias-primas e outras iniciativas (NEOENERGIA, 2022).

O marketing verde se baseia em quatro pilares e toda sua estratégia deve ser pensada a partir desses quatro pilares, que são derivados dos princípios da sustentabilidade (NEOENERGIA, 2022). Ou seja, para que a empresa esteja alinhada com o marketing verde, ele deve seus quatros princípios, que são: ecologicamente correto; economicamente viável; socialmente justo e culturalmente aceito (COUTINHO, 2022).

As empresas que utilizam o marketing verde como uma estratégia, não deve apenas estar se posicionando a respeito do meio ambiente, mas, também nas necessidades econômica, social e cultural. Além de está alinhada com os 3 Rs e os 4 Ss (COUTINHO, 2022). Em resumo para a empresa se adequar as praticas do marketing verde, ela precisa ser:

Socialmente justa, com ética, respeito ao próximo, solidariedade e compreensão. Economicamente viável, buscando meios de crescimento econômico sem agredir o meio ambiente. Culturalmente diversa, valorizando a diversidade, promovendo a igualdade para a criar relações de respeito com todos, sem discriminação. Ecologicamente correta, sem agressão à natureza, com respeito ao meio ambiente, sem esgotar os recursos naturais e buscando um equilíbrio entre o que é retirado da natureza e o que é oferecido em troca (COUTINHO, 2022).

O marketing verde oferece um diferencial em relação aos concorrentes, além de benefícios como o um ganho de credibilidade e agregar valor à marca, permite que a empresa atenda às exigências do novo mercado consumidor, pode se usado para chamar a atenção de acionistas e investidores e também a empresa faz sua parte na construção de um mundo sustentável (NEOENERGIA, 2022).

Nesse sentido o uso de marketing verde como estratégia, é um diferencial que uma organização pode utilizar para se destacar no mercado, e ganhar a simpatia dos clientes que são ligados á produtos sustentáveis.

2.4. Estratégia de Diferenciação

No tópico acima, foi citado o marketing verde como uma estratégia, mas o que é estratégia? Estratégia pode ser definida de várias maneiras diferentes, isso depende do ponto de vista do autor que a define. Alguns autores podem definir como um conjunto de metas e objetivos, outro como um conjunto de ajustes (ROYER, 2010).

Para Barney e Hesterly (2007), estratégia é a teoria de como as empresas geram vantagem competitiva, ou seja, ter uma boa estratégia, significa que a empresa, realmente. Tem uma vantagem em relação aos seus concorrentes.

Segundo Carvalho e Laurindo (2010) a estratégia está relacionada com os processos de dominar o conhecimento sobre o negócio e os recursos da empresa, em seu ambiente operacional e institucional.

A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Empresas diferentes empregam palavras diferentes para alguns dos conceitos citados acima. Por exemplo, algumas empresas empregam termos como "missão" ou "objetivo" em vez de "metas", e outras empregam "tática" em lugar de "políticas funcionais" ou "operacionais".

Contudo, noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios (PORTER, 2004).

As empresas podem optar por duas grandes categorias de estratégias, umas delas é a estratégias no nível de negócios, onde a empresa pratica ações para obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor, e a outra escolha seria a estratégias no nível corporativo, que são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente (BARNEY e HESTERLY, 2007).

O processo de administração estratégica requer que uma empresa conduza uma análise de ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo antes de fazer uma escolha estratégica. Essa análise começa com o entendimento do ambiente geral em que a empresa opera. Esse ambiente tem seis componentes: mudança tecnológica, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Os componentes citados por Barney e Hesterly (2007), acima, podem ou não afetar a empresa diretamente, mas geralmente o impacto é no ambiente local da empresa (BARNEY e HESTERLY, 2007). Ainda segundo Barney e Hesterly (2007), as empresas podem utilizar um modelo teórico que permite a análise do ambiente local chamado de modelo estrutura-conduta-desempenho (ou E-C-D).

Para Porter (2004) existem cinco forças competitivas que possuem um conjunto determinam a “intensidade da concorrência, sendo as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”.

Uma das cinco forças citadas por Porter (2004), é as *Barreiras de Entrada*, onde um dos mecanismos de barrar a entrada de novos concorrentes é a *Diferenciação de Produto*, sendo essa uma das mais importantes formas de barreiras de entrada, ou até mesmo uma forma de gerar uma vantagem competitiva sustentável no mercado (PORTER, 2004).

A estratégia de diferenciação consiste em ter um diferencial nos produtos ou serviços oferecidos, algo que o concorrente não tenha algo inovador (CAMPOS, 2018).

Diferenciar um produto ou serviço é atribuir valores e características exclusivas que o tornem único no mercado. Para isso, é possível utilizar diversos métodos de diferenciação, como investimentos em alta tecnologia, aprimoramento da marca e, principalmente, qualidades diferenciadas e exclusivas (CAMPOS, 2018).

Todas as empresas possuem algo que a diferenciam das outras, mas, elas realmente usam isso ao seu favor. A estratégia de diferenciação. Tem como foco ressaltar aquilo que a empresa possui que a outras não tenham, que a faça destacar no mercado (UP2PLACE, 2020).



Então quando uma empresa adota a estratégia de diferenciação, ela tem como objetivo criar um diferencial para seu cliente, como uma nova tecnologia, serviços de qualidade, entre outros fatores (SILVA, 2015).

Uma empresa adota uma estratégia competitiva de diferenciação quando investe mais em fatores como imagem, tecnologia, serviços, pesquisa e qualidade, com o objetivo de criar diferenciais para o consumidor. O intuito da estratégia de diferenciação é desenvolver características originais, que se tornem vantagens competitivas que possam ser percebidas e tomadas como preferenciais por seus consumidores (SILVA, 2015).

Podemos relacionar a estratégia de diferenciação, com o processo de certificação ambiental. Que para participar do programa, é preciso passar por um processo que engloba vários critérios, que envolvem a política de sustentabilidade implantada na instituição, a gestão social e ambiental (INSTITUTO CHICO MENDES, 2022). E são esses critérios que podem diferenciar a empresa das demais.

Para se destacar no mercado, é preciso se diferenciar. Mas como? Primeiro procure ouvir seu cliente, ele é sua fonte de informação direta e também indireta, pode lhe passar um *feedback*, que você precise no momento e ajudar na busca pelo seu diferencial (APD, 2021). Na busca por melhorias do produto, ter um selo ambiental, pode ser a diferenciação que muitas empresas buscam.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico refere-se ao modo que esta pesquisa foi feita, isto é, aqui apresento o delineamento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados (MAIA, 2020). É a maneira de “explicar um fenômeno”. O Método consiste em estudar um fenômeno o mais racional possível, procurando evidências para as ideias, afirmações, conclusões (MAIA, 2020).

Portanto, este artigo é um Estudo de Caso, pois tem como principal intuito, identificar o uso do Selo Verde (certificados Ambiental), como uma estratégia de diferenciação (MAIA, 2020).

O estudo de caso tem natureza qualitativa, pois, apresenta características e mudanças, que ocorram na organização, durante o período em obtenção do selo verde, e subsequente. Identificando as características da organização usou para diferenciar no mercado (ALVES e MAÑAS, 2008).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foi feito por duas etapas: coleta secundária e coleta primária de dados.

A coleta de dados caracterizados como secundários, foi realizada em bancos de dados já existentes, ou seja, é uma pesquisa documental, feita em dados existentes com informações relevantes para esta pesquisa (OLBRZYMEK, 2013). Esses dados foram obtidos através de sites sobre o assunto, artigos científicos, livro entre outras fontes (OLBRZYMEK, 2013).

Foram utilizados principalmente para a elaboração do referencial teórico, e um aprofundamento do conhecimento sobre o tema desta pesquisa.

Já os dados considerados primários, ou seja, dados coletados diretamente pelo autor desta pesquisa (OLBRZYMEK, 2013). Eles foram obtidos através de uma entrevista, realizada com funcionários com cargos de gestão, da organização estudada.

A entrevista foi não estruturada, ou seja, realizadas com perguntas abertas, permitindo ao entrevistado se aprofundar nas respostas (MAIA, 2020). Realizada, em forma de bate papo sobre a organização, permitindo assim a coleta de dados necessária, para conclusão desta pesquisa.

Portanto, esta pesquisa tem natureza qualitativa, porque ela possui uma coleta de dados aberta, que foram obtidos através de entrevista, não estruturada, com perguntas que permitiram um aprofundamento no assunto (OLBRZYMEK, 2013).

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo alimentício, situada na cidade de Paranavaí-PR. A empresa com início de suas atividades no ano de desde o início da década de 90, tem grande importância para região. Sendo que, seu crescimento fortalece a economia da região noroeste do Estado. Por este motivo, foi escolhida para ser objeto de estudo deste artigo.

Quanto à análise de dados, coletados na entrevista, primeiramente, objetivando conhecer as medidas adotadas para a obtenção do Selo Verde e os impactos deste na organização e seus interessados. Identificando como a empresa usou o selo para se destacar no mercado que atua.

5. ANALISE DE DADOS

Este tópico apresenta dados coletados através de entrevista e questionário com o responsável pelo setor de meio ambiente da empresa escolhida para este estudo de caso. Alguns dados buscados no site da empresa. Primeiro apresenta uma descrição da empresa estudada, depois apresenta as informações e dados da entrevista com a analista ambiental da empresa.

5.1. Descrição da Empresa

A empresa escolhida para este estudo atua na produção de produtos derivados de mandioca, com garantia uma qualidade e segurança na produção de seus alimentos, por meio da melhoria contínua dos processos com intuito de atender a satisfação dos clientes e colaboradores, além de possuir responsabilidade socioambiental.

Criada nos anos 90 teve um grande crescimento até agora. Sempre com o cuidado de promover e desenvolver a cultura e segurança de seus alimentos. Possui um setor de gestão ambiental, criado para manter as práticas responsabilidade socioambiental.

Em 2020 expandiu, com inauguração de uma filial no estado da Bahia. Abrindo assim novos mercados para a empresa. A nova unidade conta com ampla capacidade de produção, e também facilita a atuação em novos segmentos.

A empresa sempre procura investi em novas tecnologias e aperfeiçoar seus processos, ela tem planos de crescimento e busca novas oportunidades.

5.2. Entrevista

A entrevista foi realizada com o setor de gestão ambiental, da empresa, com uma analista ambiental, chamaremos de entrevistada A. A entrevistada A participou de dois processos de renovação da certificação, sendo toda auditoria realizada online, nos anos que a mesma participou.

No ano, da primeira certificação Ambiental, quando a empresa realizou as adaptações necessárias para certificação, a entrevistada A, ainda não estava na empresa, por este motivo, não participou do processo de normatização, e implantação do selo verde.

A entrevista com A, foi realizada com perguntas abertas, sobre o processo de certificação, histórico do selo verde (certificação ambiental) e mercado verde (marketing).

No processo de implantação, como já mencionada, a entrevistada A, não participou, mas passou algumas informações sobre o processo. No quadro 1.0: Histórico do selo verde (certificação ambiental) a seguir, traz a parte da entrevista, relacionada com a história da certificação na empresa. Os dados do quadro foram coletados na entrevista e também no site oficial da empresa.

Quadro 1.0: Histórico do selo verde (certificação ambiental)

PERGUNTAS DO ENTREVISTADOR	RESPOSTAS
A empresa, antes de pensar em certificação, já disponha de projetos socioambientais?	Sim como foi citado, a empresa já possuía projetos socioambientais. Como por exemplo o plantio, EXTRA , de árvores. Em locais que não são considerados reserva (ENTREVISTA A).
Por que a empresa resolveu adquirir um selo verde? Por favor, cite os principais motivos que levaram a empresa.	A empresa já possui projetos socioambientais, antes da certificação ambiental. A Certificação veio para comprovar seus projetos ao longo do ano (ENTREVISTA A).
Quando surgiram as primeiras ideias de certificação? (Ano)	A entrevistada A , não possuía essa informação, no site da empresa, porém consta que no ano de 2019, após receber o Prêmio Socioambiental Chico Mendes, a empresa também recebeu a notícia que está apta para a certificação.
Para qual finalidade, o selo foi adquirido?	A certificação atesta que a empresa tem compromisso com a Gestão Socioambiental Responsável de acordo com os critérios do programa de certificação do Instituto Chico Mendes. Garantido aos seus interessados que a empresa compre com as leis ambientais nacionais (Site empresa).

A escolha da a norma (certificação adquirida), foi por qual razão (motivo)?	No processo da escolha a entrevista A, não participou, mas ela relatou que atualmente é muito solicitado que a empresa possua um selo verde. Mas a principal razão pela escolha dessa certificadora, é por ser um órgão de reconhecido na área (ambiental). Agregando um valor maior às práticas ambientais da empresa.
---	---

Fonte: Autoria própria.

O quadro 1.0, apresentado acima transcreve a parte da entrevista sobre, a decisão da empresa em ter um selo, o porquê da escolha dessa certificação. Mesmo a entrevistada A, não estando presente no ano da implantação da certificação, conseguiu passar bastante informações sobre o assunto. No quadro 1.0, foram transcritas as mais relevantes no quadro 1.0. Pode se observar que a empresa vê o selo como, a confirmação das práticas socioambientais realizadas pela organização, para sociedade e seus interessados, uma vez que a empresa já mantinha projetos e era detentora de prêmios na área.

No quadro 2.0: processo de implantação do selo verde (certificação ambiental) a seguir, traz a parte da entrevista, relacionada com a história da certificação na empresa. Os dados do quadro foram coletados na entrevista e também no site oficial da empresa.

Quadro 2.0: Processo de implantação do selo verde (certificação ambiental).

PERGUNTAS DO ENTREVISTADOR	RESPOSTAS
Como foi o processo de adequação da empresa às normas de certificação?	O processo de adequação da empresa, foi tranquilo. Como a empresa já praticava as normas exigidas pela legislação e já disponha das documentações necessárias, foi um processo tranquilo.
O processo de padronização, foi muito custoso, financeiramente para a empresa?	O processo de padronização foi tranquilo, quanto a parte financeira, o investimento da empresa foi com valor pago pela certificação. Os outros gastos já são previsto pela empresa, como gasto com o plantio de árvores (ENTREVISTA A).
Quanto ao processo de auditoria. Uma vez realizada a auditoria de certificação, ou teste, ou a prova, o relatório é revisado de forma independente para a emissão do certificado. Neste documento, constará qual processo exatamente foi cumprido e que tipo de certificação foi realizada. Dentro de uma mesma norma, há variações segundo a abrangência e características do que vai ser testado. Por favor, informe as etapas realizadas pela empresa no processo de auditoria?	Segundo consta no site da empresa é feito um diagnóstico técnico que identifica a situação atual de sustentabilidade na área econômica, social e ambiental, obtendo uma análise significativa para a melhoria contínua da empresa, a qual pode citar a diminuição de custos, promoção de desenvolvimento humano, valorização da imagem junto aos seus <i>Stakeholders</i> , dentre outras. Para conquistar a certificação, como já foi citada, a empresa passou por um processo de avaliação por meio de questionário e emissão de parecer técnico. Segundo a entrevistada A, o processo acontece online. Pelos mesmo os dois processos de renovação, que ela participou.

De quanto em quanto tempo é necessário a renovação da certificação?	A renovação do selo verde do Instituto Chico Mendes é anual .
---	--

Fonte: Autoria própria.

Observando as resposta exposta no quadro 2.0, a respeito do processo de adequação da empresa, como a organização, já possuía suas práticas socioambientais de acordo com as leis ambientais nacionais, a Lei nº 10.165/2000 que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, o que também facilitou no processo de certificação, foi ter toda a documentação exigida pronta, tornando o caminho até a certificação tranquilo.

Quanto a parte financeira, como a organização, tinha previsto em seu orçamentos as práticas socioambientais, o investimento significativo que a organização teve que realizar, foi em relação as taxas da certificação. Ainda sobre o processo de auditoria que é online, o diagnostico técnico é feito através de documentação enviada para parecer técnico sobre a classificação da empresa em relação as a suas práticas de sustentabilidade na área econômica, social e ambiental.

É importante que a organização pratique uma melhoria continua como a diminuição de custos, promoção de desenvolvimento humano, valorização da imagem junto aos seus *Stakeholders*, dentre outras. Pois o selo é anual, todos os anos é preciso renovar. Passando por todo o processo de avaliação.

No próximo quadro, o quadro 3.0 sobre marketing verde está disposto às informações coletadas na entrevista, que são relevantes para categoria.

Quadro 3.0: Marketing verde (marketing ambiental)

PERGUNTAS DO ENTREVISTADOR	RESPOSTAS
Depois da certificação, o que mudou no mercado, em que a empresa atua?	Segundo a entrevistada A, o selo não foi adquirido pensando no mercado, e sim, como uma forma de agregar valor as práticas socioambientais da empresa. Claro que a empresa possuindo o selo aprovação por parte de clientes, pois eles acham interessante a empresa ter esse preocupação com o ambiente. A certificação agrega uma visibilidade para empresa, no mercado.
Como o selo aparece no marketing da empresa, o selo gerou uma diferenciação em relação às outras empresas do mesmo mercado?	O selo aparece nas embalagens com logo da empresa, aparece o selo verde da empresa.
Qual a agregação de valor a marca, o selo trouxe?	O selo agregar valor à marca, empresas da área de atuação não possui esse selo, o que já um diferencial da empresa, não que os clientes possam deixar de comprar, por causa do selo, mas agregar um valor maior a marca ter esse selo.
O selo contribuiu para exportação?	Quanto a exportação, o selo verde não é usado, mas sim um selo específico que atenda os requisitos e normas para exportação. Não foi abordado na entrevista qual selo era.
Como o selo aparece no marketing da empresa, o selo gerou uma	Para a empresa é um grande orgulho o selo verde, ele está presente em nossas publicações no site da empresa, em nossas



**diferenciação em relação às outras
empresas do mesmo mercado?**

divulgações e rede sociais. No Marketing Socioambiental, através do uso do selo verde nos produtos, identificados a logo marca da empresa. O selo é um diferencial, pois outras empresas da área não tem esse selo.

Fonte: Autoria própria.

O quadro 3.0 já mostra como selo influencia da diferenciação da empresa em relação às outras, que segundo a entrevistada A, não possui o mesmo tipo de selo. Isso agrega a empresa uma imagem sustentável.

A empresa tem orgulho do selo verde, e divulgam-no em seu site, publicações e rede sócias. O selo aparece nos produtos que a embalagem possua a logo marca da empresa, deixando os seus clientes saberem que a empresa possua responsabilidade socioambiental.

Durante a entrevista, identifiquei um orgulho o selo e como foi trabalhado para conseguir chegar até ele.

A empresa sempre teve projetos na área ambiental, ganhando prêmios até que em 2019, percebeu que poderia ir além, conseguindo a certificação ambiental. Que na região poucas empresas têm, ou como foi dito nas entrevistas, empresas do mesmo segmento não tem. Saindo na frente.

5. CONCLUSÃO

Quando comecei este artigo, ia falar somente sobre estratégia de diferenciação. Estudando mais sobre este assunto e somando, aos dados fornecidos pela empresa estudada. Pode concluir que, a estratégia de diferenciação é um conjunto formado por vários fatores que se interligam. No caso desta pesquisa começamos falando sobre a reponsabilidade socioambiental e depois passamos por ESG e podemos que possui dentro de suas normas a responsabilidade socioambiental, e depois abordamos o selo verde que nada mais é que a consequência da reponsabilidade socioambiental.

Com selo verde, vem o marketing verde somado a então diferenciação. Um caminho que se percorreu dentro do universo da reponsabilidade socioambiental. Que a empresa estuda se propuser a percorrer.

O objetivo central deste artigo foi mostrar o usa do selo verde como uma estratégia de diferenciação, usando uma empresa, cujo seu produto principal é a fabricação de massa de pão de queijo. A empresa estuda mostrou a todo o momento da entrevista o quanto tem orgulho do



selo. Ele aparece em todas as publicações e também na embalagem dos produtos com a logo marca da empresa.

Segundo Campos (2018) para que ocorra a diferenciação do produto é preciso atribuir valores e características a ele que sejam exclusivas e torne único no mercado. Foi o a empresa estudada fez, buscou um selo que as outras empresas, do mesmo segmento não tem, se diferenciou no mercado que atua. Agregando valor a sua marca.

O uso do selo verde gera um diferencial tanto no produto, que vai ao mercado com selo em sua embalagem, como na imagem da empresa, que divulga suas práticas socioambientais, para todos os seus interessados.

O intuito deste artigo foi ver como o selo verde gera um diferencial para a empresa. Ao terminar a entrevista, além do diferencial no mercado em que a empresa atua. Ficaram claros os benefícios para a região que a empresa está localizada. Com os projetos ambientais que a empresa tem um deles o plantio de árvores, também teve um ano que a empresa recolheu o lixo da rodovia onde está localizada.

O uso do selo verde é uma boa estratégia de diferenciação, ainda mais no momento em que clientes e consumidores, buscam por produtos com responsabilidade socioambiental. O selo verde atesta que a empresa tem uma responsabilidade com o meio ambiente e seus impactos. Como a entrevistada A falou, o selo verde na embalagem, pode não influenciar na escolha do consumidor pelo produto, mas passa uma imagem de confiança para o consumidor.

Cada vez mais a responsabilidade social tem sido decisiva, na escolha final do consumidor, engajada nas causas ambientais, fazer além do que a lei exige, agrega valor à empresa, um diferencial, que como a empresa estudada percebeu, as outras concorrentes não tenham.

Por fim, conclui-se que a empresa agregou um diferencial à marca, melhorando a imagem, obtendo uma vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes, que atuam no mesmo mercado, e que ainda não possuem a mesma certificação, dando um diferencial e uma visibilidade à empresa.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, E. J.; MAÑAS, A. V. ESTRATÉGIA POR DIFERENCIAÇÃO: UMA PROPOSTA DE VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO COMPOSTO DE MARKETING E VALOR SOCIAL. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 10, núm. 1, , p. 18-46, 2008. ISSN E-ISSN: 2178-0080.

ANDREOLI, T. P.; LIMA, V. A.; PREARO, L. C. Consumo Sustentável, Marketing Verde e Selos Verdes: Como os consumidores se comportam em. **XIX ENGEMA**, Dezembro 2017.

CAMPOS, R. O que é uma estratégia de diferenciação e como ela funciona? **Consultores de Gestão**, 2018 Abril 2018. Disponível em: <<http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/estrategia-de-diferenciacao/>>. Acesso em: 05 Novembro 2022.

COSTA, E.; FERREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, São Paulo, v. 2, n. 24, p. 79-95, Julho-Dezembro 2021. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/187464>>. Acesso em: 22 jul. 2022.>.

COUTINHO, T. Conheça os benefícios em implementar o Marketing Verde na sua empresa! **Blog Viotto**, 17 Janeiro 2022. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/beneficios-do-marketing-verde/amp?gclid=Cj0KCQiApb2bBhDYARIsAChHC9s-Op8PKHaBI9NLCy2DqbK2-KiG6U6xbxMW4SRWxHdeZgNx1V9f_pkAqN-EALw_wcB>. Acesso em: 28 outubro 2022.

CTE. Certificações Ambientais: conheça as principais certificações nacionais e internacionais. **CTE – Centro de Tecnologia de Edificações**, 16 Fevereiro 2022. Disponível em: <<https://cte.com.br/blog/sustentabilidade/certificacoes-ambientais/#:~:text=Certifica%C3%A7%C3%A3o%20ambiental%20%C3%A9%20uma%20garantia,a%20disposi%C3%A7%C3%A3o%20de%20seus%20res%C3%ADduos.>>. Acesso em: 22 Julho 2022.

ETHOS, I. Instituto ETHOS ATUAÇÃO. **Instituto ETHOS**, 2022. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>>. Acesso em: 2022 Julho 30.

INSTITUTO CHICO MENDES. Certificação Ambiental. **Instituto Chico Mendes Instituto Socioambiental**, 2022. Disponível em: <https://institutochicomendes.org.br/certificacao-ambiental/?gclid=CjwKCAjwlqOXBhBqEiwA-hhitliPz_EzuxhH1x6rQRBeP3dXQapVqLlw9766z0VHDy0J0m-VemhXJBoCnzIQAyD_BwE>. Acesso em: 22 Junho 2022.

MAIA, A. C. B. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa Elaboração, aplicação e**. 1. ed. São Carlos: PEDRO&JOÃO, v. 1, 2020. 01-52 p. ISBN ISBN: 978-65-86101-06-5 [Impresso] 978-65-86101-19-5 [Digital]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341259892>.

MONZONI, M.; CARREIRA, F. O METAVERSO DO ESG: A realidade mostra problemáticas – e necessidade de ações – bem mais complexas do que o universo encantado em que todos os desafios socioambientais e éticos simplesmente se resolvem. **Repositório FGV de Periódicos e Revistas**, p. 4-11, 16 Março 2022. ISSN v. 21 n. 1. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/85510>>. Acesso em: Junho 18 2022.



NEOENERGIA. MARKETING VERDE: O QUE É E QUAIS OS 4 PILARES? **Neoenergia**, 2022. Disponível em: <<https://www.neoenergia.com/pt-br/te-interessa/meio-ambiente/Paginas/marketing-verde.aspx#:~:text=Marketing%20Verde%20%C3%A9%20um%20conjunto,posicionar%20e%20comunicar%20suas%20a%C3%A7%C3%B5es.>>. Acesso em: 29 Outubro 2022.

NEW SPACE, G. PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS COMUNICAÇÃO DE PROGRESSO 2021. **GRUPO NEW SPACE**, SÃO PAULO, setembro 2021. Disponível em: <www.newspace.com.br>. Acesso em: 20 junho 2022.

OLBRZYMEK, P. J. R. **Marketing Internacional**. Indaial : Centro Universitário Uniasselvi, 2013.

PORTER, M. E. **ESTRATÉGIA COMPETITIVA TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE INDÚSTRIAS E DA CONCORRÊNCIA**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004. ISBN B5-352-1526-3.

ROYER, R. AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER E O NOVO PARADIGMA DA CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO- ENEGEP**, São Paulo, outubro 2010.

SILVA, B. R. D. Estratégia competitiva de diferenciação. **Administradores.com**, 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estrategia-competitiva-de-diferenciacao>>. Acesso em: 5 Novembro 2022.

UP2PLACE. Estratégia de marketing de diferenciação: guia para sair da mesmice. **UP2Place**, 2020. Disponível em: <<https://www.up2place.com.br/estrategia-de-marketing-de-diferenciacao-guia-para-sair-da-mesmice/>>. Acesso em: 5 Novembro 2022.

VGRESIDUOS. Blog sustentabilidade: Por que obter a certificação ambiental e quais seus benefícios? **vgresiduos**, 30 Junho 2020. Disponível em: <<https://www.vgresiduos.com.br/blog/obter-a-certificacao-ambiental/>>. Acesso em: 22 Julho 2022.

YAHOOFINANÇAS, R. F. YAHOOO! **FINANÇAS**, 20 MARÇO 2022. Disponível em: <<https://br.financas.yahoo.com/noticias/o-que-e-esg-e-quais-empresas-se-destacam-com-a-iniciativa-090015554.html>>. Acesso em: 12 MAIO 2022.

TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Cleide de Souza Furlan ⁴⁴

Fernanda Teodoro Delfino ⁴⁵

Leonardo França Passareli ⁴⁶

Edi Carlos de Oliveira ⁴⁷

RESUMO

O artigo, no formato de ensaio teórico, visa apresentar os principais pesquisadores da Teoria da Contingência, bem como as contribuições que eles trazem para o campo de pesquisa. Nesse âmbito, o artigo tenta identificar as áreas nas quais as empresas estão focando e dando mais importância a fim de adaptar as novas perspectivas e tendências. Após análise e discussão dos textos científicos, percebeu-se que não existe uma forma única para gerir uma empresa e acredita-se que cada organização deva buscar uma melhor maneira de adequar suas atividades a fim de alcançar suas metas e os seus objetivos. No entanto, para se destacar, as empresas precisam estar atentas e se adaptar às mudanças e os gestores devem ter cada vez mais em mente a importância de mudar a mentalidade e entender que é preciso desenvolver uma adaptabilidade e flexibilidade das empresas para este novo mundo mais volátil e complexo. Concluiu-se que as organizações devem estar sempre a postos e prontas para constantemente adquirir novas competências, se renovar, estar preparadas para atender as novas tendências exigidas pelo mundo em constante evolução.

Palavras-chave: Gestão. Contingência. Tendências. Perspectivas. Mudanças Organizacionais.

⁴⁴ Graduada em Letras; graduanda em Administração pela UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. cleidefurlan@hotmail.com

⁴⁵ Graduada em Administração pela UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. fernandadelfino85@gmail.com

⁴⁶ Graduando em Administração pela UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. leonardopassareli45@gmail.com

⁴⁷ Doutorando em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá; Professor na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. edicarlosdeoliveira@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Ainda que cada empresa esteja em um ambiente específico e os processos de mudança sejam diferentes, alterando-se de acordo com o cenário, com as pressões externas e dependendo da maturidade que a organização tem, é possível identificar as áreas nas quais as empresas estão focando e dando mais importância a fim de adaptar as novas perspectivas e tendências. Diante disso, este artigo busca apresentar os principais pesquisadores da Teoria da Contingência, bem como as contribuições que eles trazem para o campo de pesquisa.

Este artigo está estruturado da seguinte forma, inicialmente apresentam-se as teorias que sustentam as discussões apresentadas com a proposta de contribuir para o alcance do objetivo proposto, evidenciando as perspectivas e tendências na Teoria das Organizações, sendo que em sua sequência apresenta-se a Teoria da Contingência e as possibilidades de pesquisa desta área bem como os desafios que esta teoria encontra no campo de estudos da teoria das organizações. Por fim apresentam-se as considerações finais e as referências utilizadas ao longo deste percurso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em consonância com a Teoria da Contingência, as tendências e novas perspectivas na gestão das organizações dependem da capacidade de adaptação e conexão com os fatores externos e o ambiente em que elas operam e que causam mudanças em seu interior (SILVA; CRUZ; BARBOSA; MACHADO, 2017). Desta forma, esta seção contempla uma explanação das seguintes teorias: Teorias das Organizações, Teoria da Contingência, Estratégias e Perspectivas Organizacionais.

2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A percepção da Teoria das Organizações se dá em uma série de racionalizações das observações realizadas, onde se incidem para um cume em comum e, onde as organizações

obtem resultados através de diversas estratégias geradas pelos resultados. Para Lima (2006), o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é um caminho para que as ações dentro da organização venham a se padronizar e desenvolver com melhor eficácia na produção, gerando, assim, facilidade de seu entendimento e arranjo.

Já a racionalização do trabalho, tão idealizada por Ford e cientificada por Taylor e Fayol, começa a sofrer suas primeiras críticas já a partir da escola de relações humanas, onde, estudos de cunho epistemológico e ontológico começam a ser desenvolvidos. A real intenção é questionada de ambos os lados, empresa e funcionário e, seus objetivos veem a se conflitar, pois este ambiente, se dava com técnicas sociais de dominação (ARANHA, 1997) distanciando o indivíduo da compreensão de suas ações e coagindo, de forma sutil, o operário à docilidade e à submissão. É visto que quanto mais se é pensado em como é possível melhorar os processos, a característica humana é descartada. Após ser notada a baixa eficiência nos resultados obtidos, foi possível um real entendimento das dinâmicas organizacionais ou a possibilidade de construir os caminhos para uma base comum, especialmente em tempos de turbulentas e rápidas mudanças nos processos de produção e no comportamento de indivíduos e mercado (BURREL, 2001).

Segundo Motta (1986), essa ênfase das Teorias Administrativas ocorreu no início do Século XX, onde se buscava o incremento da produtividade. Já perto do final da Segunda Guerra Mundial, esta ênfase muda e passa a se preocupar com a eficiência dos sistemas organizacional. Assim, adotando a definição de Towlen, Marsden e Burrel (2001), novas teorias que se contrapõem ao positivismo e a racionalização foram esquematizadas e idealizadas.

2.2 GESTÃO SOBRE A OTICA DA TEORIA DA CONTIGÊNCIA

A Teoria da Contingência é a mais recente abordagem das teorias administrativas, ela representa um passo além da Teoria de Sistemas, trazendo sua ênfase para o ambiente e a tecnologia, fatores estes que condicionavam como a estrutura e o comportamento organizacional seriam aplicados e utilizados. Não havia nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa e os estudos sobre a Teoria da Contingência foram desenvolvidos com o intuito de destacar que não existe um modelo de estrutura para todas as organizações,

contrariando a Escola Clássica da Administração, a qual enfatizava que, uma única estrutura organizacional era eficaz para qualquer tipo de empresa, não importando seu porte (DONALDSON, 1999).

A Teoria da Contingência passa a compreender um contingente de elementos, defendendo que não há um modelo de estrutura organizacional que seja padrão para todas as organizações, pois existem contingências e, por isso, as condições de ambiente variáveis influenciam diretamente neste modelo. Deste modo, se levarmos em conta que as condições e o ambiente em que as empresas atuam apresentam características diferentes, para serem eficientes, as organizações precisam se adaptar ao ambiente e contexto ao qual estão inseridas, levando em conta o cenário a sua volta (DONALDSON, 1999; OTLEY, 2016; UYAR; KYZEY, 2016; SILVA *et al.*, 2017).

Conforme destaca Muecke (2004), a contingência é geralmente definida como um evento que pode ocorrer, uma possibilidade para a qual devemos estar preparados; uma emergência futura que pode surgir dependendo do acaso e da incerteza.

De acordo com Otley (2016), os fatores contextuais incluem variáveis internas e externas. Como internas, o autor menciona como exemplo o tamanho da empresa, sua estrutura, a estratégia, os sistemas de informação, a participação dos funcionários nos sistemas, as variáveis psicológicas, a posição da empresa no mercado, o estágio do ciclo de vida dos produtos, e as mudanças. Já como variáveis externas, cita como exemplo a tecnologia, a concorrência no mercado ou hostilidade do mercado, a incerteza e a cultura nacional. Estas variáveis externas irão também influenciar no ambiente interno da empresa, ou seja, diferentes ambientes precisam de diferentes estratégias que precisam de diferentes estruturas organizacionais que, assim, se adequam para atingir seus objetivos.

A Teoria da Contingência possui a pressuposição de que as organizações recebem influências do ambiente de onde fazem parte, ou seja, sofrem com conflitos do ambiente externo no qual atua. Consequentemente, ocorrem alterações internas, que podem ser na estrutura, no porte e na estratégia. Neste sentido, o ambiente pode contribuir para alterar características específicas da empresa em determinado período (JUNQUEIRA, 2010).

A Teoria da Contingência não se consolidou por um único teórico, mas sim por um compilado de estudos que vieram estruturando a teoria. Dentre os principais autores temos os pesquisadores Woodward (1958), Burns e Stalker (1960), Lawrence e Lorsch (1967) e, posteriormente em 1976, Charles Perrow que vem para aprimorar os estudos de Joan Woodward.

Woodward (1958) traz a ideia que o ambiente organizacional passou de uma estrutura moldurada para uma configuração orgânica dado o progresso da tecnologia. Perrow (1976) dá continuidade aos estudos de Woodward identificando duas ramificações referente à tecnologia, sendo elas a provisão e variabilidade no ambiente de trabalho e, análise dos rendimentos da tecnologia. O ambiente orgânico nas organizações para Burns e Stalker (1960) se faz necessário quando existe mudanças constantes caracterizado por um ambiente dinâmico, já quando a organização é linear, sem muitos acontecimentos externos, é mais interessante utilizar uma estrutura mecanicista.

Lawrence e Lorsch (1967), trouxe como sua principal contribuição, a análise do ambiente interno dando ênfase a interação e em termos diferenciais. Chandler (1962) complementa dizendo que a estratégia deve definir a estrutura, entretanto, a estratégia deve ser adequada a estrutura, pois se não feita, acarreta declínio nos resultados.

2.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Com o mundo globalizado e as constantes mudanças no cenário mundial, as empresas tem que encarar a exigência de adequação na capacidade de aprendizagem e de adaptação como forma de gestão da complexidade, diversidade e imprecisão que caracterizam o cenário ao qual ela tem que atuar (ULRICH,1998).

Existem fatores que, de acordo com Fombrun (1984), de forma independente, influenciam de maneira mais enfática nas mudanças do ambiente em que as organizações se inserem e são de caráter: (a) tecnológico – mais especificamente com as inovações introduzidas nas tecnologias de produção e de informação; (b) económico – quando falamos da instabilidade

do mercado financeiro e dos indicadores macroeconômicos; (c) sociocultural - no que se refere aos novos conceitos e atitudes quando comparamos ao trabalho e ao que é considerado ser o papel social das organizações na sociedade e; (d) político – aos mandos e desmandos que de maneira direta ou indireta regem o exercício da atividade empresarial.

As mudanças da última década promoveram, assim, como destaque das organizações modernas, a qualidade ofertada (do produto e do serviço prestado), a tamanho da fatia no mercado, e o domínio do cliente (KEAT; ABERCROMBIE, 1990; FULLER; SMITH, 1991; DU GAY; SALAMAN, 1992).

O surgimento destes novos valores veio seguido pela necessidade em reduzir custos; aumentar a flexibilidade dos trabalhadores no local de trabalho; enfatizar a atenção ao cliente; e aumentar a expansão das fronteiras organizacionais, sejam internas, sejam externas (LEGGE, 1995).

3 DISCUSSÃO

Para que uma empresa possa evoluir e se fortalecer, mais cedo ou mais tarde ela precisará passar por processos de mudanças. Tais mudanças podem ser mais leves e pontuais ou apresentar um caráter mais profundo e transformador.

Como conceitua Muecke (2004), as contingências se definem como acontecimentos que podem ocorrer e devemos estar preparados para eles. A palavra “contingência” vem das situações que ocorrem e não estavam planejadas, algo incerto ou eventual, fato imprevisível ou fortuito que escapa ao controle. A Teoria Contingencial vem estudar como a organização precisa agir diante de um fato imprevisível, de algo que não foi planejado para a condução da organização, já que não há padrões. Então, aspectos universais e normativos terão que ser substituídos pelos critérios de ajuste, pois cada organização vai ter seu ambiente. Assertivamente, o que apresenta o autor é que situações sejam elas externas ou internas impactam as organizações.

A partir disto, Junqueira (2010) complementa a importância do estudo da teoria contingencial, a fim de entender como a organização deve agir a partir das mais distintas variáveis. Deve-se ressaltar a importância de estudar cada caso como um caso isolado, pois não

se trata apenas da aplicação de ferramentas de ajuste, mas sim engloba outros fatores como os valores de uma companhia, sua cultura organizacional, colaboradores e os modelos operacionais e processuais. Além disso, podem haver variações de resultado entre as empresas, o que pode ser uma boa medida para uma, pode não ser para outra.

A pandemia do novo coronavírus, por exemplo, trouxe uma nova realidade para o mercado de trabalho, como o home office se tornando um grande aliado das empresas, em poucos dias as organizações tiveram que se adaptar para que suas operações continuassem a fluir.

Woodward (1958) ao falar da ideia que o ambiente organizacional passou de uma estrutura moldurada para uma configuração orgânica dado o progresso da tecnologia. Se um por lado muitas empresas perceberam que o comércio eletrônico poderia ser um grande aliado, por outro lado esbarraram na falta de infraestrutura ou conhecimento para desenvolver a operação, uma adaptação estratégica foi preciso neste momento. A necessária quarentena devido à pandemia impôs uma transição drástica das atividades humanas presenciais para o ambiente virtual, tornando-nos mais digitais do que nunca.

Mesmo para os profissionais que não trabalhavam diretamente com tecnologia foi necessário entender como ela funcionava e saber considerar as demandas tecnológicas exigidas para acompanhar os concorrentes. A transformação digital faz com que a cada dia a tecnologia permeie mais áreas de atuação, exigindo o domínio de certas ferramentas, conhecimentos aplicados e a capacidade de interagir com desenvolvedores e outros profissionais de tecnologia.

Devido às mudanças das últimas décadas as empresas têm buscado novas estratégias de gestão, com o objetivo de melhorar o desempenho e os resultados, além de atender as necessidades das organizações. Para que isso aconteça, tem crescido o investimento nas pessoas, buscando gerar identificação e desenvolver o capital intelectual, assim sendo, as competências humanas são cada vez mais valorizadas e devem receber atenção especial no desenvolvimento profissional.

Para se destacar, as empresas precisam estar atentas e se adaptar às mudanças. Assim, devem buscar a adequação, a competitividade e a integração. Elas precisam de pessoal comprometido, aberto ao aprendizado contínuo nos diferentes níveis da empresa. Com as novas

tecnologias e as transformações digitais os modelos de negócios ganham novas direções e os gestores precisam se adaptar às novas exigências do mercado.

Com a globalização e os avanços na tecnologia que incorporaram os modelos administrativos podem-se levantar duas ramificações que traz tensão ao ambiente organizacional que se trata das habilidades e competências dos colaboradores. Um dos pontos de tensão é a tecnologia que busca auxiliar no aumento de produção e redução dos custos desnecessários, em contra partida, há extinção de funções, pois o trabalho humano é automatizado por uma máquina ou software tendo um aumento no desemprego dos trabalhadores, ademais exige das empresas uma requalificação de pessoal.

À medida que as máquinas fazem as tarefas mais repetitivas, muito provavelmente as funções vão ser redefinidas onde haja uma combinação de tecnologia + competências humanas + especialização em interpretação. Assim sendo, os empregos tendem a exigir habilidades individuais em áreas como resolução de problemas, comunicação, escuta, interpretação e design.

Cada vez mais, as empresas têm buscado profissionais híbridos, capazes de se movimentar por diferentes áreas da organização. Com isso, as descrições de perfis não são mais tão limitadas. Nesse sentido, ocorre uma valorização de características que permitam que o profissional contribua com diversos departamentos e tenha uma visão mais ampla da organização. Esse novo perfil pode ser visto como uma adaptação do especialista que, até então, era mais requisitado em determinados cargos por sua qualificada experiência.

Mas, além das especialidades, é importante entender como sua formação se encaixa de forma coletiva nas estratégias organizacionais para que juntas possam resultar em mudanças frequentes na gestão, impulsionadas pela tecnologia e, principalmente, pelas novas gerações de profissionais, reforçando assim a ideia dos autores Donaldson (1999), Otley (2016), Uyar e Kyzey (2016) e Silva *et al.* (2017) que diziam que as condições e o ambiente em que as empresas atuam apresentam características diferentes e para alcançar a eficiência, as organizações precisarão se adaptar ao mercado.

Seja como for, um dos maiores desafios que os gestores precisam enfrentar se refere justamente à resistência que os colaboradores costumam apresentar quando a eles são impostas

determinadas mudanças na rotina de trabalho, na liderança, no ambiente de trabalho, na cultura organizacional, nas responsabilidades e até mesmo nas dinâmicas de relacionamento interno. Uma coisa é certa, quando uma empresa não acompanha as transformações, quando não implanta as mudanças necessárias, ela acaba perdendo vantagem competitiva diante da concorrência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde que o mundo é mundo, as mudanças sempre aconteceram e sempre acontecerão, a grande diferença é a velocidade exponencial que a tecnologia está proporcionando nas mudanças. Os gestores devem ter cada vez mais em mente a importância de mudar a mentalidade e entender que é preciso desenvolver uma adaptabilidade e flexibilidade das empresas para este novo mundo mais volátil e complexo.

Vivemos em um ambiente incerto, no qual a adaptação é importante e faz parte de uma estratégia maior. O impacto da tecnologia traz a necessidade de nos adaptarmos sempre e de maneira cada vez mais ágil.

Ainda que possam haver empresas que sigam modelos tradicionais de gestão, por intermédio desta discussão, percebeu-se que não existe uma forma única para gerir uma empresa, não devemos nos prender a um modelo como o ideal, acredita-se que cada organização deva buscar uma melhor maneira de adequar suas atividades a fim de alcançar suas metas e os seus objetivos. Além disso, ela deve estar sempre a posta e pronta para constantemente adquirir novas competências, se renovar, estar preparada para atender as novas tendências exigidas pelo mundo em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Martins. **Filosofando**. 2 ed. Ed Moderna, São Paulo, 1997.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia; Mourão, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BURNS, Tom; STALKER, George. The management of innovations. **London: Tavistock**, v.8, p. 1-6, 1961.

BURRELL, Gibson. **Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise**. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs) Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007, p. 437-460.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge, 1962.

DE CAMARGO, Tiago Francisco; DE MOURA, Geovanne Dias; ZANIN, Antonio. Competitividade de mercado e gerenciamento de resultados: um estudo sob a ótica da Teoria da Contingência. **Revista de Ciências da Administração**. v. 19, n. 49, set/dez, p. 86-101, 2017.

DE MACÊDO, Larissa Cristina Bazilio; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. CCG64- Estratégia, sistema de controle gerencial e desempenho empresarial: uma análise nas empresas de base tecnológica da cidade de Campina Grande – PB a luz da Teoria da Contingência. **XIII Congresso ANPCONT**. jun, 2019.

DE SORDI, José Osvaldo; MEIRELES, Manuel; NELSON, Reed Elliot. Análise de variações lógicas da teoria da contingência estrutural. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 12.1, p. 1-23, 2014

DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural**. Tradução de Marcos Amatucci. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

DU GAY, Paul; SALAMAN, Graeme. The culture of the customer. **Journal of Management Studies**. v.29, n. 5, p. 615- 633, 1992.

FAGUNDES, J. A., Petri; LAVARDA, Rosalia Barbosa; PETRI, Marly; RODRIGUES, Marcos Rogério; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; SOLLER, Cristina Crespo. Estrutura Organizacional e Gestão sob a ótica da teoria de contingência. **Gestão & Regionalidade**. v. 26, n. 78, set/dez, p. 35-73, 2010.

FOMBRUN, Charles; TICHY, Noel; DEVANNA, Mary. **Strategic human resource management**. New York, 1984.

FULLER, Linda; SMITH, Vicki. Consumers' report: management by customers in a changing economy. **British Sociological Association**. v. 3, n. 1, p. 1-16. Mar 1991.



JUNQUEIRA, Emanuel. Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. **Catálogo USP**. v. 1, n. 1, p. 20-73, abr 2010.

KEAT, Russell; ABERCROMBIE, Nicholas. **Enterprise culture**. 2. Ed. Routledge, 2012.

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Versión castellana: Organización y ambiente. Barcelona, 1976.

LIMA, Renata. Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade. **Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto**. v.1, p. 1-18, 2006.

MELLO, Paulo César; VASCONCELOS, Tarcísio Oliveira. Gestão de Organizações: Processo históricos e tendências. **REA-Revista Eletrônica de Administração**. v.1.1, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando P. **Teoria Geral da Administração**. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 12ª. ed. São Paulo, 1986.

MUECKE, Stephen. Contingency theory. Interventions. **International Journal of Postcolonial Studies**. v.6, n.2, p. 201-215, 2004.

OTLEY, David, The contingency theory of management accounting and control. **Management accounting research**. v. 31, p. 45-62, jun 2016.

PERROW, Charles. Organizational analysis: a sociological view. **Wadsworth Publishing Company**. 1970.

SILVA, Caroline; CRUZ, Ana; BARBOSA, Marcos; MACHADO, Débora. Uso do Sistema de Controle Gerencial como Instrumento de Implementação da Estratégia: O Caso de uma Empresa Familiar. **Revista Contabilidade e Controladoria**. v. 1, n.1, p. 59-66, jun, 2017.

TAVARES, Susana; CAETANO, Antonio. A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. **OEFP**. v.1, n.1, p. 1-48, jan, 2000.

TAVARES, Susana; CAETANO, Antonio. Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. **Dinâmia – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconômica**. WP n. 2000/16, fev, 2000.

ULRICH, Dave. A new mandate for human resources. **Harvard Business Review**. p. 124-134, Jan/Feb 1998.



UYAR, Ali; KUZHEY, Cemil. Contingent factors, extent of budget use and performance: A structural equation approach. **Australian Accounting Review**. v. 26, p. 91-106, mar 2016.

WOODWARD, Joan. Management and technology. **HM Stationery Office**. v.3, 1958.

Realização

:



Curso de
ADMINISTRAÇÃO
UNESPAR Campus Paranavaí



Apoio:

