



*Sustentabilidade  
e geração de valor  
nas organizações*

# ANAIS DA XV SEEAD

## SEMANA DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO

### 2023



Curso de  
**ADMINISTRAÇÃO**  
UNESPAR Campus Paranavaí

**© Semana de Estudos em Administração, 2023**  
**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](http://www.paranavai.unespar.edu.br)  
[adm.paranavai@unespar.edu.br](mailto:adm.paranavai@unespar.edu.br)



*Sustentabilidade  
e geração de valor  
nas organizações*

# XV Semana de Estudos em Administração

04 a 08 de dezembro de 2023

Realização:



Apoio:



## Sumário

INCLUSÃO DE ESTUDANTES INDÍGENAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS .....	3
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UMA ABORDAGEM SOBRE A RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO PARA INOVAÇÃO ENTRE EMPRESAS DE METAIS SANITÁRIO DE LOANDA .....	17
O PAPEL DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENFRENTAMENTO À PANDEMIA .....	28
AUTOPERSUAÇÃO AO LONGO DO TEMPO: UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE OS EFEITOS DA AUTOPERSUAÇÃO NAS ESCOLHAS ALIMENTARES DIÁRIAS .....	42
A (DES) APRENDIZAGEM DE ASPECTOS CONCEITUAIS CONTÁBEIS EM VIRTUDE DA DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA .....	55
PROCESSO DA PRODUÇÃO E MANEJO NA CRIAÇÃO DE FRANGOS DE GRANJA DA EMPRESA GTFOODS .....	68
EMPREENDEDORISMO RELIGIOSO: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES RELACIONADAS À PANDEMIA E ÀS RELIGIÕES A PARTIR DE UMA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA .....	81
A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM EMPRESAS DO RAMO DE AÇOUGUES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA CIDADE DE PARANAÍ - PR .....	97
COOPERATIVISMO DE PLATAFORMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA – SP .....	117
DESENVOLVIMENTO RURAL NO MUNICÍPIO DE TERRA RICA: .....	130
UM ESTUDO MULTIDIMENSIONAL COM PRODUTORES RURAIS .....	130
EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO DE SUCESSÃO .....	147
ESTAGIÁRIOS EM FOCO: ABORDAGENS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL .....	158
EXPOPARANAÍ: pesquisa com público, satisfação e perspectivas de negócios .....	168
INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA .....	188
MULHERES NA LIDERANÇA .....	202
O COMPORTAMENTO DE CONSUMO DO UNIVERSITÁRIO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL PARANAENSE .....	212
OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL DO MUNICÍPIO DE PARANAÍ-PR .....	231
PÓS-VENDAS E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MÉDIA EMPRESA PARANAENSE .....	245
PROGRAMAS DE ENFRENTAMENTO À POBREZA NO MUNICÍPIO DE PARAÍSO DO NORTE: EM BUSCA DE INCLUSÃO SOCIAL .....	264

QUEM SOMOS NÓS? UMA ANÁLISE DOS ESTEREÓTIPOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRADORES E CONTADORES A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS .....	279
RESISTÊNCIA DE PESSOAS TRANSGÊNERO AO PRECONCEITO .....	299
SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO QUALITATIVO EM UMA AGÊNCIA DA CIDADE DE PARANAÍ – PR. ....	314
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: UMA BUSCA CONSTANTE .....	334
PERCEPÇÃO HISTÓRICA E ATUAL DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....	349
UMA ANÁLISE SOBRE O FILME DOCUMENTÁRIO “JUÍZO” (2007): ESTRUTURA SOCIAL E SUAS INFLUÊNCIAS. ....	360

## INCLUSÃO DE ESTUDANTES INDÍGENAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Isabela Ferdinando Amaral<sup>1</sup>

Tatiane de Oliveira Souza<sup>2</sup>

Maria Gabriela Monteiro<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender como ocorre o acesso, inclusão e permanência de estudantes indígenas nas universidades. O estudo envolve também compreender suas convivências e aprendizagem durante o processo, bem como analisar qual o impacto que a concretização do curso pode gerar dentro de suas comunidades. A metodologia usada é de natureza qualitativa, tendo como fonte de informação a coleta de dados por meio de entrevistas. Com finalidade explicativa e descritiva, os meios utilizados foram a pesquisa de campo, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com três estudantes indígenas e uma professora do Núcleo de Educação para Relações Étnico-raciais da Unespar, *campus* Paranavaí. Já a análise dos resultados foi dividida em duas partes, a primeira descreve as políticas públicas da universidade e a segunda explora a visão dos alunos. Esta, por sua vez, foi separada em quatro categorias de análise: dificuldade com a língua portuguesa; sentimento de pertencimento à universidade; processo de inclusão na universidade e suas dificuldades; escolha do curso e o impacto dele para a sua comunidade. Foi possível concluir e ressaltar as dificuldades que os alunos indígenas enfrentam no seu cotidiano, que podem levar a não conclusão do curso, seja pela dificuldade com a língua, a falta de sentimento de pertencimento ou até pelas poucas condições de inclusão. As informações podem contribuir para melhorar as ações promovidas pela universidade pública para a permanência e inclusão desses estudantes, para além do seu acesso ao ensino superior.

**Palavras-chave:** Inclusão; Pertencimento; Permanência.

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão pretende compreender como está sendo realizada a inclusão dos estudantes indígenas nas Universidades Públicas. Amaral e Baibich-Faria (2012) alegam que a presença de estudantes indígenas nas Universidades Públicas brasileiras é recente, e só está

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR, campus Paranavaí, e-mail: [isabelaferdinando@gmail.com](mailto:isabelaferdinando@gmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR, campus Paranavaí, e-mail: [tatiane\\_souza2710@hotmail.com](mailto:tatiane_souza2710@hotmail.com).

<sup>3</sup> Professora Dr<sup>a</sup>. No curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR, campus Paranavaí. e-mail: [maria.monteiro@ies.unespar.edu.br](mailto:maria.monteiro@ies.unespar.edu.br).

sendo possível devido a progressiva ampliação da escolarização nas terras indígenas. Segundo esses autores, essas medidas apresentam-se contextualizadas com o reconhecimento da educação escolar indígena, previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, no Plano Nacional de Educação de 2001 e nas Diretrizes Nacionais da Educação Escolar Indígena no Brasil, assim como na discussão e implementação das políticas de cotas nas universidades públicas.

Há uma grande importância dos sistemas de cotas e vestibulares específicos para o acesso de estudantes indígenas nas universidades públicas. No entanto, a permanência e inclusão destes estudantes ainda é um grande desafio. Mesmo que se ofereça o acesso, é necessária uma maior integração desses estudantes com a universidade, dentre outras alternativas que podem ser viáveis no processo de permanência (Lázaro, Montechiare, 2016).

Os autores Lázaro e Montechiare (2016) ressaltam que “a conquista da lei de cotas para o acesso ao ensino superior - 12.711/2012 - foi uma etapa importante na batalha pelo reconhecimento de direitos e pela equidade”. Segundo os autores, o acesso dos indígenas ao ensino superior é uma questão de reparação histórica, pois eles não são obrigados a ter o conhecimento branco, entretanto, eles entendem que a melhor forma de lutar é dominando as estratégias do saber branco. No entanto, o ambiente universitário se diferencia daquele que estão acostumados, pois precisam se adaptar com as novas demandas, que podem ser bem desafiadoras. Além dos costumes/tradições e língua, estudos ressaltam que ainda há muito o que se fazer para que se possa proporcionar uma educação superior de qualidade e igualitária para todos (Pereira; Amaral; Bilar; 2020)

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo compreender como ocorre o acesso, inclusão e permanência de estudantes indígenas nas universidades. Pretende-se explorar o círculo de convívio e aprendizagem dos acadêmicos indígenas. De forma mais específica, objetiva-se: entender o quão a educação é importante para os estudantes indígenas; identificar as eventualidades ocorridas durante a vida acadêmica dos alunos; analisar qual o impacto que a concretização do curso pode gerar dentro de suas comunidades. Esta pesquisa é relevante ao contribuir com a administração pública no sentido de analisar, entender e desenvolver alternativas viáveis para solucionar a questão referente às dificuldades enfrentadas pelos indígenas para se formarem nas universidades.

Assim, a partir dessa pesquisa pretende-se identificar os problemas que ainda são encontrados por esses estudantes e contribuir para o desenvolvimento de ações que possam solucioná-los e possibilitar a esses estudantes não apenas que ingressem na universidade, mas que permaneçam e que consigam se formar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presença dos estudantes indígenas nas universidades públicas brasileiras é um acontecimento recente (Amaral; Baibich-Faria, 2012), que ocorreu por meio da FUNAI em 1990, como forma de garantir a esses estudantes o direito de frequentar a rede de ensino superior (Krainski; Krueger; Goitoto, 2022).

De acordo com Amaral e Silveira (2012), no ano de 2001 houve o registro da primeira referência legal que garante vagas suplementares a indígenas em universidades públicas. Em

2002, com a Resolução Conjunta nº 35/2001 houve o primeiro vestibular indígena no estado do Paraná. O vestibular foi realizado na UNICENTRO, em Guarapuava, tendo sido realizadas 51 inscrições, sendo 22 da etnia Kaingang, 11 da etnia Guarani e 18 de outras etnias, segundo Boscarioli, Guirado e Biancon (2016).

A Lei nº 10.558/2002 criou o Programa de Diversidade na Universidade, no âmbito do Ministério da Educação, que, segundo Rosa (2014), se caracterizou como um programa de inserção social de afrodescendentes e/ou indígenas na educação superior. Em seu art. 1º a Lei estabelece a finalidade do Programa Diversidade na Universidade como sendo “de implementar e avaliar estratégias para a promoção do acesso ao ensino superior de pessoas pertencentes a grupos socialmente desfavorecidos, especialmente dos afrodescendentes e dos indígenas brasileiros” (Brasil, 2002).

## 2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS AFIRMATIVAS

Segundo Cashmore (2000), a ação afirmativa “visa ir além da tentativa de garantir a igualdade de oportunidades individuais ao tornar crime a discriminação, tendo como beneficiários os membros de grupos que enfrentam tais preconceitos”. Desta forma, podendo garantir e assegurar que estudantes indígenas tenham as mesmas oportunidades e direitos que os demais alunos sem distinção.

Os autores Boscarioli, Guirado e Biancon (2016) alegam que, entre 2002 e 2013, houve um aumento na procura dos jovens indígenas pelo vestibular, ampliando assim a concorrência entre os candidatos indígenas. Nas últimas décadas houve avanços nas políticas públicas e nas ações promovidas pelas universidades, contribuindo para novas conquistas, embora os autores ressaltem que ainda haja muito a ser feito para sua consolidação.

Como mencionado anteriormente, a educação superior indígena no Paraná teve avanços significativos com a criação de uma política pública permanente de ação afirmativa – o Vestibular dos Povos Indígenas. Desta forma, as vagas foram garantidas a partir da implantação de vestibulares específico para indígenas, e na formação e acompanhamento didático pedagógico pela Comissão Universidade para os Índios - CUIA, na concessão de bolsas auxílio aos estudantes indígenas e quilombolas contribuindo na permanência e conclusão de sua graduação (Krainski; Krueger; Goitoto, 2022).

Conforme ressaltados por Rosa (2014), as ações afirmativas no ensino superior devem ser pensadas, sempre, considerando a relevância social que a universidade vem adquirindo nos últimos anos, graças ao caráter transformador que é atribuído à educação.

Beltrão e Cunha (2011) destacam o quão é fundamental entender que as políticas afirmativas e as reservas de vagas, só foram possíveis por causa das lutas dos movimentos sociais, por parte das organizações e lideranças indígenas. Um exemplo disso é a Associação dos Povos Indígenas do Tocantins (APITO) e a Associação Indígena Gavião Kyikatêjê Amtáti.

## 2.2 PERTENCIMENTO

Essa realidade dos universitários indígenas vem mudando com a presença cada vez mais efetiva e clara das Pró-Reitorias Acadêmicas ou de Assuntos Estudantis das instituições de ensino no monitoramento e encaminhamento dos estudantes indígenas. Há programas e

projetos de extensão que valorizem o diálogo, as tradições e o encontro de culturas. Contudo, as evidências demonstram não ser suficiente promover apenas o ingresso, é preciso também acolhimento por parte da instituição. Acolhimento esse que possa ver as características de cada ser como um ser humano único e ímpar, que pertence àquele espaço e o espaço pertence a ele, mesmo sendo este ser de uma cultura diferente do habitual ou do senso comum (Krainski; Krueger; Goitoto, 2022).

Para Dworkin (2005) é a diversidade do corpo docente que contribui para a igualdade substancial, ou seja, reforça o pertencimento da diversidade de cultura e etnias, e diversificação de classes e quebra com o estereótipo de que determinada classe não serve para ocupar determinada função. E isso está sendo notado pelos estudantes, reforçando a ideia de inclusão social.

No estado do Paraná, um programa que tem se destacado na vida acadêmica desses estudantes, sendo considerado fundamental para o processo de formação dos mesmos, são as CUIA – Comissão Universidade para Índios, com ação estadual e local. Elas são responsáveis por proporcionar um acesso e um ensino de qualidade para esses estudantes indígenas, garantindo seus direitos e que sua cultura seja respeitada e trazidas para o âmbito acadêmico, fazendo uma intermediação entre esse novo conhecimento científico acadêmico e o conhecimento tradicional de suas comunidades (Rodrigues; Novak; Faustino, 2013).

### 2.3 PERMANÊNCIA

Existem grandes dificuldades que os alunos indígenas passam dentro da universidade e que apesar das políticas e programas que procuram auxiliar esses alunos, os índices de evasão são elevados. Muitas vezes isso se deve às condições financeiras, pois as bolsas não são suficientes para garantir a sua sobrevivência na cidade, pois muitos desses universitários também são pais e mães (Amaral, 2010).

O estudioso do tema, Wagner Roberto do Amaral (2016), professor da Universidade Estadual do Paraná, ressalta em seu artigo intitulado “Indígenas nas universidades estaduais do Paraná: sujeitos, trajetórias e pertencimentos”, que para haver o pertencimento e permanência dos indígenas nas universidades, tem que se levar em consideração vários aspectos. Destaca-se: a base de escolarização que teve; as condições que não são tão favoráveis, tanto materiais e financeiras para se manter estudando na universidade e na cidade em questão; e a adaptação ao meio ambiente acadêmico que de certa forma se dispersa da sua cultura, costumes pois existe uma diversidade de tipos, costumes e culturas nesse ambiente. O autor destaca também, como uma questão importante para pertencimento desses acadêmicos, a questão étnico-comunitário. Segundo Amaral (2020) esse duplo pertencimento provém do que eles são como indígenas e as suas relações com outras pessoas não indígenas do meio acadêmico.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e finalidade exploratória e descritiva, como métodos para abrangente toda a complexidade do tema em questão. Flick (2004) explica que a pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, tem o intuito de considerar a subjetividade dos indivíduos, tanto aquele que será estudado como o que se está pesquisando, assim o sujeito

é parte integrante da investigação. Ao pesquisador cabe as suas reflexões, observações, impressões e sentimentos, desta forma ele fará uma interpretação acerca do objeto estudado. Wildemuth (1993) corrobora dizendo que a pesquisa qualitativa contribui para que se possa ter uma melhor visualização do contexto, e desta forma, se consegue ter uma integração empática, e assim, podendo ter uma compreensão mais ampla do fenômeno. Com as explicações de Flick (2004) e Wildemuth (1993) é possível chegar à percepção de que a abordagem de pesquisa qualitativa, de fato, é a mais apropriada para atingir os objetivos dessa pesquisa. Nesse tipo de pesquisa as perguntas e as respostas são complexas, pois o ser humano possui sua subjetividade, as interpretações para além dos dados ressaltam as percepções dos sujeitos entrevistados, a forma como eles se comporta, por suas expressões, sentimentos, gestos corporais dentre outros. Questões que, segundo Flick (2004), enriquecem as pesquisas.

Como fonte de informação, foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas com três estudantes indígenas de diferentes cursos da Unespar, campus Paranavaí, e com a coordenadora do NERA-Local. A finalidade da pesquisa foi descritiva e exploratória, com o propósito de descrever as ações promovidas pela Universidade e explorar a percepção dos estudantes indígenas sobre o tema.

Para fins de compreender melhor toda a questão acerca da inclusão dos alunos indígenas nas universidades públicas foi feita uma análise de documentos a partir das legislações, regulamentações e relatórios de ações desenvolvidas pelas instituições envolvidas com o atendimento aos estudantes indígenas. Godoy (1995) explica que juntos, o enfoque descritivo e exploratório possibilita ao pesquisador analisar não somente aquilo que é falado, mas também como é falado, para isso, ele deve estar aberto às descobertas. Oliveira (1982) ressalta que a metodologia exploratória é a primeira fase, porque é a preparação do terreno para a pesquisa, onde o pesquisador vai ter o contato mais claro com o objeto e se for participativa, terá a integração com a subjetividade e pluralidade do indivíduo pesquisado.

Além do trabalho de campo e da pesquisa bibliográfica em livros e periódicos, também foi realizada uma pesquisa documental, a partir das legislações, regulamentações e relatórios de ações desenvolvidas pela universidade e setores envolvidos no atendimento aos estudantes indígenas. A análise dos dados foi realizada a partir do conteúdo da fala dos entrevistados e dos documentos selecionados. Foram definidas em quatro categorias de análise da fala dos entrevistados indígenas: dificuldade com a língua portuguesa; sentimento pertencimento à universidade; processo de inclusão na universidade e suas dificuldades; escolha do curso e o impacto dele para a sua comunidade.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Foi realizada uma entrevista com 3 alunos indígenas matriculados nos cursos de geografia, pedagogia e enfermagem da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) - *Campus* de Paranavaí - e com a professora representante do NERA - tendo como finalidade compreender o ambiente em que eles estão inseridos e quais as suas principais dificuldades.

Essas discussões serão apresentadas em duas partes, sendo a primeira relacionada com a instituição, sobre o que é oferecido pela Unespar, por meio da CUIA e do NERA, com relação as políticas afirmativas, de acesso, inclusão e permanência desses alunos na Universidade. A segunda parte fala sobre as experiências e vivências dos alunos indígenas, que estão

subdivididas em 4 tópicos: a dificuldade com a língua portuguesa; o sentimento de não pertencer à universidade; processo de inclusão na universidade e suas dificuldades; a escolha do curso e o impacto dele para a sua comunidade.

#### 4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DA UNESPAR VOLTADAS PARA ESTUDANTES INDÍGENAS

A Unespar possui políticas que auxiliam estudantes indígenas na sua formação. Políticas estas que são implementadas pela CUIA (Comissão Universidade para os Índios) e o NERA (Núcleo de Educação para Relações Étnico-Raciais) que faz parte do CEDH (Centro de Educação em Direitos Humanos da Unespar).

A CUIA surgiu em 2004 durante a organização da terceira Edição do Vestibular dos Povos Indígenas em uma parceria entre a SETI-PR e as universidades estaduais envolvidas. Foi oficializada em 26/10/2004 com a Resolução Conjunta nº 002/2004, dando a CUIA um caráter permanente e interinstitucional, tendo como objetivo levar o acesso, permanência e conclusão nos cursos de graduação a comunidade indígena (Amaral; Silveira, 2016).

De acordo com Amaral e Silveira (2016), a CUIA atua na institucionalização das políticas de educação superior voltadas ao povo indígena para que eles possam ingressar, permanecer e concluir sua graduação nas universidades públicas do Paraná. Eles ainda destacam que a CUIA tem um importante papel de constituir um espaço de articulação e socialização das experiências de acompanhamento acadêmico que é realizado pelas universidades.

O NERA fomenta as ações de acesso, inclusão e permanência da Unespar, desenvolvendo ações educacionais voltadas para a comunidade acadêmica em combater ao racismo e os preconceitos enfrentados pelos alunos indígenas e negros. Também faz o acompanhamento e assessoramento dos grupos de pesquisas, cultura e extensão dentre outros projetos que trabalham com o CEDH e a CUIA.

##### 4.1.1 Ações da Comissão Universidade para os Índios - CUIA

Segundo o relatório de ações da CUIA, de 20 de abril de 2020, a Unespar toma as seguintes medidas para a inclusão dos alunos indígenas:

- Bolsa permanência;
- Bolsa instalação;
- Monitorias oferecidas aos alunos indígenas;
- Viabilização da participação dos estudantes do campus no Encontro Regional de Educação Superior Indígena;
- Realização dos vestibulares indígenas;
- Acompanhamento mensal das frequências pelas coordenações de cursos.

O relatório apresenta ainda o Projeto “Inclusão e Interculturalidade: a presença indígena na Unespar, campus Paranavaí”, realizado nos dias 11 e 12 de novembro de 2019, em parceria com a CUIA\_Local, o NERA/CEDH\_Local e o GEPEDIC (Grupo de Estudos e Pesquisas de Educação e Diversidade de Campo). O projeto teve como objetivo apresentar à comunidade acadêmica da Unespar, *campus* Paranavaí, a luta, a história, os desafios e as

conquistas dos povos indígenas do Paraná. Para demonstrar essa pluralidade a universidade trouxe o grupo de dança indígena Jógóg, composto por 20 dançarinos, da etnia Kaingang, da Terra Indígena Ivaí, localizada no município de Manoel Ribas. Também esteve presente a professora indígena Márcia Anastácio, diretora do Colégio Estadual Indígena Cacique Gregório Kaekchot.

A Unespar como uma das Universidades Públicas do estado do Paraná, oferta aos jovens indígenas o Vestibulares dos Povos Indígenas. Conforme publicação no site da Unespar, entre os dias 12 e 13 de junho 2022 aconteceu o XXI Vestibular dos Povos Indígenas no Paraná, organizada, naquele ano, pela Universidade Estadual do Paraná (Unespar). Foram ofertadas **seis vagas suplementares**, exclusivas para os índios integrantes das sociedades indígenas do Brasil, em cada **Universidade Estadual** e **dez vagas suplementares**, exclusivas para os índios integrantes das sociedades indígenas do Brasil, **na UFPR**, para ingresso no ano letivo de 2022, em cursos especificados na tabela do Manual do Candidato. Para participar, o/a candidato deve ter concluído os estudos relativos ao Ensino Médio, até a data da matrícula na Universidade; não possuir curso superior; e autodeclarar-se e ser reconhecido indígena, por meio de documento assinado pelo candidato e pelo cacique da comunidade à qual pertence, ou por representante da Fundação Nacional do Índio (Funai) no caso específico de candidatos que optarem pela UFPR.

#### 4.1.2 Ações do Núcleo de Educação para Relações Étnico-Raciais (NERA)

Para compreender melhor quais são as ações do NERA para garantir acesso, permanência e a conclusão da graduação, foi feita uma entrevista via meet com a atual coordenadora do NERA, mestre em educação com a temática indígena pela UEM, e professora do colegiado de pedagogia da Unespar - *Campus* de Paranaíba.

Sobre as ações do NERA a professora informou que:

O NERA apoia o vestibular indígena; a entrada desses alunos na universidade; recebimento de bolsas; apoia a permanência, estando em contato com os alunos. O NERA tem o cuidado de perguntar e conversar com os alunos, procurá-los para que eles não sofram e tenho bastante contato com eles quando precisam de alguma coisa; atuamos pedindo bolsas (cedidas pela Fundação Araucária) e orientações de TCC estando nesse lugar de suporte tanto para os professores quanto para os acadêmicos; a sala do NERA tem um computador para atividades indígenas, o NERA conseguiu desde a pandemia empréstimos de celular e computador; no ano passado conseguiram (os alunos indígenas) ir para um evento em campinas com passagens compradas pela Unespar.

Com esse relato é possível perceber que o NERA é bem importante para os alunos indígenas, visto que ele tem apoiado os acadêmicos não apenas com bolsas e recursos, mas também estando presente para poder ouvir as suas dificuldades da rotina acadêmica que não é fácil.

A professora também falou sobre a participação dos alunos em eventos:

Este ano teve um evento no *campus* que foi o Seminário Internacional Educação em Direitos Humanos, que realizamos NERA e NERG, o “Café com debate: o combate aos preconceitos étnico-raciais e de gênero na Universidade” que os acadêmicos indígenas participaram. Neste evento, o NERA-local fez parte, no terceiro dia 30/06 - 19h às 21h, da Palestra A Mulher

e a Origem: Todo Fim É Esperança. Eliane Potiguara (Escritora, ativista, liderança indígena da etnia Potiguara - Brasil) Debate: Maria Simone Jacomini Novak (então coordenação do NERA de Paranavaí e integrante da Comissão Universidade para Indígenas - CUIA) Mediação: Camila Vivaldino Silvério (Estudante do Campus de Paranavaí); A Camila fez uma fala no Evento do JURA, e isso ajudou ela como acadêmica e levou os outros alunos a conhecer os indígenas, então eles são chamados para rodas de conversa.

A participação desses eventos, segundo a professora, é uma maneira deles se mostrarem como acadêmicos, pois muitas vezes eles se sentem invisíveis, e nesses momentos eles conseguem mostrar quem são e a sua cultura para que os demais não indígenas possam conhecê-los e respeitá-los.

A coordenadora do NERA relatou ainda as dificuldades e desafios que o NERA enfrenta cotidianamente para garantir a permanência dos alunos indígenas, são elas:

Um grande desafio é o *Campus* ser distante da terra indígena; moradia e alimentação, pois aqui não tem restaurante universitário e nem alojamentos como tem na UEM; um desafio bem grande também é a questão cultural, há professores em si que não conhecem e falta interesse mesmo; os alunos não possuem uma sala só para eles, estamos tentando desde o ano passado uma sala própria, tem essa questão de eles ficarem mais à vontade em uma sala para eles.

Como visto na entrevista as dificuldades e desafios são muito grandes e complexos, que não dependem apenas do NERA, mas também que ações externas a ele.

## 4.2 VIVÊNCIAS DOS ALUNOS INDÍGENAS NA UNIVERSIDADE

Essa pesquisa tem como propósito compreender e identificar como os/as acadêmicos/as indígenas se encontram em meio ao ambiente universitário, com essa diversificação étnicas culturais, e trazer contribuições para avanços das políticas direcionadas a este público, alternativas para pertencimento, permanência e conclusão desses estudantes, bem como analisar as pendências que ainda estão muito defasadas e as demandas que esses estudantes têm referente a sua formação acadêmica.

### 4.2.1 Dificuldades com a língua portuguesa

Nas entrevistas realizadas com os alunos indígenas pode-se notar a diferença quanto a suas adaptações com a língua portuguesa. É perceptível que há graus diferentes de dificuldades, podendo perceber por meio dos trechos da entrevista a seguir:

Quando eu entrei na faculdade eu já sabia que eu ia passar por muitas dificuldades na língua portuguesa, porque eu sempre morei na aldeia indígena desde pequeno e só agora que eu tô dominando o português, aí eu não falo muito bem o português ainda e tem várias coisas que eu não sei ainda, como eu tô na enfermagem tem várias terminologias que eu ainda não sei.

Lá nós Kaingang falamos só a nossa língua materna e falar em português quando acontece um seminário e falar em frente a gente sente que não tá

preparado para falar em frente a todos, mas o português eu falo um pouquinho bem.

Eu já estudei fora da aldeia numa escola dos não indígenas, mas com o passar do tempo eles construíram um colégio dentro da aldeia, aí eu me formei na escola dentro da aldeia.

Com essa entrevista se pode também perceber que as suas dificuldades partem de pontos diferentes. Um deles relata que já estudou em uma escola não indígena até que a escola na sua aldeia fosse construída. Enquanto outro relata nunca ter tido contato com a língua a não ser agora na faculdade. Isso pode demonstrar a riqueza que cada um traz consigo e as suas experiências únicas que pertencem apenas a eles.

#### 4.2.2 Sentimento de pertencimento à universidade

Quanto ao pertencimento dentro da universidade também é fica evidente que eles têm realidades diferentes, mas que de certa forma levam ao mesmo lugar – ao processo de adaptação, porém com dificuldades, por variados motivos, como se pode observar nesses três trechos da entrevista a seguir:

Na minha sala já fiz vários amigos, mas a maioria não fala comigo, eu não sei por que, mas eu não me importo com isso não.

Tem muita diferença, acho que eu nunca vou me acostumar com aqui, eu só vim pra cá para estudar mesmo. Eu nunca me adaptei por aqui, nem morando aqui.

Aqui dentro da minha sala eu converso bem com as minhas colegas de classe, mas só pra fazer trabalho eu sou o único que sobra, mas as professoras conversa e me encaixa nos grupos, isso é um problema também, pois quando eu entrei eles já faziam o grupo e eu ficava sozinho para fazer trabalho, mas as professoras conversam com eles e me encaixam nos grupos.

A minha sala é bem tranquila, até porque a gente é bem pouquinhos alunos, no máximo tem uns 11, mas a minha convivência é super boa com eles. Tem um pouquinho de diferença sim, até porque a gente é indígena, mas é o nosso costume mesmo a gente ficar na nossa, não conversar com ninguém, a gente só vai conversar com a pessoa se ela quiser conversar com a gente, então eu acho que eles acham que a gente é muito fechado.

Nota-se no primeiro trecho que o entrevistado tem um sentimento de não pertencimento a este lugar, pois assim como ele relata, existem pessoas que não falam com ele. Ademais do fato de que ele sente que não vai se acostumar a essa nova cultura, destacando que o seu objetivo é estudar mesmo.

No trecho a seguir um dos entrevistados fala sobre essa questão dos estudos, reforçando o que os autores Lázaro e Montechiare (2016) explicaram sobre entender a cultura dos brancos como uma forma de lutar pelos seus direitos. Neste mesmo trecho ele destaca a importância de manter viva essa cultura, pois como o professor Wagner Roberto do Amaral

destaca, é difícil a adaptação ao meio ambiente acadêmico que de certa forma se dispersa da sua cultura e costumes (Amaral, 2016).

A gente tem que entrar na universidade porque nós indígenas temos que aprender os não indígenas também, a gente pode aprender o português, mas a gente nunca vai deixar a nossa cultura né, isso é importante para nós também.

O trecho a seguir, mostra que a universidade realizou um evento onde deu voz aos alunos indígenas para que eles pudessem se expressar e contar um pouco sobre a sua cultura, para que desta forma os demais pudessem ter mais entendimento de como a educação indígena nas aldeias acontece.

Quando eu entrei aqui teve a primeira jornada universitária, daí eu e minha prima nos apresentamos, eu falei sobre educação escolar indígena e ela falou sobre as políticas indígenas, daí com isso o pessoal entendeu que têm indígenas aqui na universidade então isso pra nós foi importante, ter se apresentado.

#### 4.2.3 Processo de inclusão na universidade e suas dificuldades

Neste tópico será abordado a inclusão dos alunos indígenas na universidade e as suas dificuldades, pretende-se entender como ela acontece e as suas falhas também. É factível entender este processo com os depoimentos dos entrevistados, a seguir:

Os professores avaliam como se a gente fosse um de vocês, como se a gente entendesse tudo, igual vocês, tiveram várias atividades que eu não pude fazer por isso, como por exemplo a gente tem fundamentos de enfermagem, daí na prova eles já misturam tudo, aí teve as terminologias de enfermagem que eu ainda não sabia dominar, para eu entender melhor acho que os professores deviam fazer um outro tipo de abordagem.

Quando eles mandam o trabalho eu consigo fazer, mas tem alguns que eu não consigo entender, daí eu peço ajuda, tem uma menina que me ajuda também, só que ela não ajuda em todos os trabalhos porque eu já consigo fazer os trabalhos sozinho.

Eles (professores) nos tratam como vocês né, como os não indígenas, mas eles sabem que nós somos indígenas.

Eu tenho uns parentes que eles sempre falam para mim que eles têm muito receio de falar em público, eu mesmo não tenho essa dificuldade de falar em público assim de fazer seminário, claro que a gente fica nervoso né, mas alguns parentes falam assim que ficam com medo de apresentar, teve um colega meu que ele falou no começo do ano mesmo que ele tinha seminário marcado para junho ou julho e só de pensar nisso ele queria desistir sabe, porque ele tinha muita dificuldade de falar em público.

Tem um pouco de dificuldade né, quem não tem? Até porque é uma coisa muito nova, mas a metodologia de alguns professores a gente não entende.

A maior dificuldade mesmo é chegar aqui, porque é um lugar bem novo para a gente e a maior dificuldade que a gente tem mesmo é ficar longe da família, porque a gente é muita família então essa é a maior dificuldade, não tá perto da família, no ambiente familiar no aconchego da família, mas eu sempre arrumo um tempinho para ir lá quando tem recesso, quando tem um feriado que emenda, mas esse ano só fui duas vezes lá, mas agora nas férias eu vou lá.

Nos relatos dos entrevistados conseguimos perceber vários aspectos em relação às suas dificuldades. No primeiro e no terceiro trecho mostra que eles apresentam um certo desconforto da forma com que alguns professores reagem a eles, avaliando-os como se fossem não indígenas, sem levar em consideração que as condições de educação são diferentes. Portanto, é compreensivo que eles tenham mais dificuldades, assim como expressado pelos autores Krainski; Krueger; Goitoto (2022) no referencial teórico.

Foi possível observar que eles são muito subjetivos, ou seja, cada um tem um nível diferente de dificuldade, mas isso se vê claramente quando se fala em apresentações de trabalho como seminário. Enquanto um deles consegue apresentar com mais facilidade, os outros já apresentam mais dificuldade, demonstrando que não todos iguais, que possuem as suas diferenças.

Outro ponto importante apresentado por um dos entrevistados é a distância da família, a saudade, por terem laços fortes com família e principalmente com a comunidade, não estar perto deles, longe de casa, representa uma grande dificuldade, assim como destacado anteriormente por Amaral (2016).

#### 4.2.4 Escolha do curso e o impacto dele para a sua comunidade

Este tópico fala de algo muito importante que é a escolha do curso, dessa forma foi possível entender como isso se deu e o porquê, as perspectivas e principalmente o impacto que isso traz para a sua família e comunidade como um todo. Pode-se observar nos três trechos da entrevista a seguir:

Eu entrei nesse curso para melhorar o atendimento na aldeia, por isso estou fazendo o curso de enfermagem, porque tem vários indígenas que ainda não sabem dominar o português e esse curso vai ajudar no atendimento dos indígenas”. “Então o meu objetivo é esse é terminar o curso e trabalhar lá mesmo, não pretendo trabalhar em outro lugar.

Eu tô fazendo pedagogia né, mas eu escolhi esse curso porque o meu pai é professor em língua kaingang e as minhas tias são formadas em pedagogia, daí eu escolhi essa área, mas eu queria fazer produção audiovisual, mas aqui não tem, daí escolhi pedagogia, mas eu pretendo me formar aqui e voltar para a aldeia porque eu tenho que ajudar a minha comunidade, isso é mais importante pra mim.

Eu sempre quis fazer geografia, entrei pelo vestibular indígena, então o pensamento sempre foi me formar e voltar para passar tudo o que eles esperam de mim. A gente sempre fala assim que atrás da gente vem uma comunidade inteira, que fica cobrando, isso é uma pressão muito maior ainda, até porque o do não indígena sempre tem uma família que está por trás cobrando né, mas,

não é só a nossa família que cobra é a comunidade inteira que cobra, são as lideranças que cobram e isso é uma pressão muito grande e a gente tem que manter a calma para focar mesmo é deixar de lado para focar e para estudar mesmo, porque se a gente ficar pensando nisso a gente vai perder o foco e vai ser prejudicial para gente nos estudos.

Os entrevistados têm escolhas bem diferentes em relação ao curso, mas que convergem para um mesmo objetivo que é contribuir com a sua comunidade, cada um, de uma maneira diferente. É interessante também ver que enquanto um é levado pela família tem outro que está seguindo o seu objetivo, como é colocado no segundo e terceiro trecho, principalmente no terceiro, no qual o entrevistado diz que sempre quis cursar o curso de geografia. No primeiro trecho é possível ver que o objetivo é simplesmente ajudar a comunidade com os atendimentos médicos, reforçando que ele está ali somente pela universidade.

É possível observar esse sentimento de comunidade que eles têm, onde eles fazem parte de algo que é muito maior que eles. Com o depoimento do terceiro entrevistado que diz que para eles existe uma pressão muito grande em relação a essa formação, porque a comunidade inteira vem atrás deles, mostrando a grande responsabilidade que eles carregam com isso. Eles possuem a responsabilidade de zelar pela sua comunidade, também é possível ver que é um grande peso, pois o entrevistado até diz que precisa manter a calma para poder focar nos estudos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo foi possível entender e ressaltar as dificuldades que os alunos indígenas vêm enfrentando no seu cotidiano, que podem levar a não conclusão do seu curso, seja pela dificuldade com a língua, a falta de sentimento de pertencimento ou até as poucas condições de inclusão. Pode-se compreender também as suas expectativas com a conclusão do curso e que o objetivo fundamental é o de levar conhecimento e técnica para o território indígena.

Foi possível compreender também nesta pesquisa feita com os entrevistados, que os alunos já pensaram em desistir do curso porque precisaram apresentar um trabalho e não se sentiam seguros em estar na frente dos colegas e professores, e não apenas pela timidez, mas sim, por não sentirem acolhidos em relação as suas dificuldades.

Um ponto interessante seria se houvesse um espaço, um círculo de convivência a esses alunos, com objetos, pinturas, quadros que os remetem a sua comunidade, pois ela é a principal fonte de motivação para ingressarem na universidade. Tendo em vista que isso diminuirá mesmo que simbolicamente um pouco esse desconforto que eles sentem num ambiente totalmente novo e diferente do que eles estão acostumados.

Cabe a universidade abrir mais espaços a esses estudantes, dar mais evidência a eles, seja promovendo mais palestras, mais temas sobre inclusão, respeito às diferenças e dar voz a esses alunos, para que, desta forma, sintam que sua presença é notada e respeitada, onde seus costumes e culturas são valorizados, e que todos que frequentam a universidade, desde alunos a professores, saibam conviver e respeitar verdadeiramente os estudantes indígenas.

## REFERÊNCIAS

JODAS, Juliana. ¿ Universidad como frontera? Políticas de Ações Afirmativas para indígenas no Brasil. **Revista del Instituto de Investigaciones en Educación**, n. 8, p. 47-66, 2016.

RODRIGUES, Isabel Cristina; WAWZYNIAK, João Valentin. Inclusão e permanência de estudantes indígenas no ensino superior público no Paraná–reflexões. **Seminário Povos Indígenas e Sustentabilidade**, v. 4, 2006.

COSTA, Samuel Douglas Farias; CARNIEL, Fagner. **Inclusão indígena na educação superior: perspectivas guarani e institucionais**. Revista Brasileira de Educação [online]. 2022, v. 27 [Acessado 4 Agosto 2022] , e270019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-24782022270019> <https://doi.org/10.1590/S1413-24782022270020>>. Epub 09 Mar 2022. ISSN 1809-449X. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782022270019>.

APA- Garlet, M., Guimarães, G., & Bellini, M. I. B. (2010). **Cotas para estudantes indígenas: inclusão universitária ou exclusão escolar?**. *Educação*, 33(1).

AMARAL, Wagner Roberto. Baibich-Faria, Tânia Maria “**A presença dos estudantes indígenas nas universidades estaduais do Paraná trajetórias e pertencimentos**”. Livro Universidade para indígenas - A experiência do Paraná, p. 105 a 122.

Faustino, Rosângela Célia. Novak, Maria Simone Jacomini. Cipriano, Suzan Carneiro Vanfej. A presença indígena na universidade: acesso e permanência de estudantes Kaingang e guarani no ensino Superior do paraná. *Revista Cocar*. Belém, vol. 7, n.13, p.69-81/ jan-jul 2013.

Coleção estudos afirmativos, 8: **universidade para indígenas: a experiência do Paraná / organização** Wagner Roberto do Amaral, Letícia Fraga, Isabel Cristina Rodrigues e André Lázaro. – Rio de Janeiro : FLACSO, GEA; UERJ, LPP, 2016. 184 p.

DO AMARAL, Wagner Roberto; FRAGA, Letícia; RODRIGUES, Isabel Cristina (Ed.). **Universidade para indígenas: a experiência do Paraná**. FLACSO: Laboratorio de Políticas Públicas, 2016.

PAULINO, Marcos M. **Povos indígenas e ações afirmativas: o caso do Paraná. 2008. 162 f.** 2008. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ROSA, Chaiane de Medeiros. Políticas afirmativas para acesso à educação superior brasileira: história e embates. **Plures Humanidades**, v. 15, n. 1, 2014.

DA SILVA, Paulo Vinicius Baptista; DE BORBA, Carolina dos Anjos. Políticas Afirmativas na Pesquisa Educacional1. **Educar em Revista**, n. 69, p. 151-191, 2018.

BELTRÃO, Jane Felipe et al. Resposta à diversidade: políticas afirmativas para povos tradicionais, a experiência da Universidade Federal do Pará. **Espaço Ameríndio**, 2011.

UNESPAR. **Título: XXI Vestibular dos Povos Indígenas no Paraná abre inscrições em 1ª de abril.** Disponível em: <https://www.unespar.edu.br/noticias/xxi-vestibular-dos-povos-indigenas-no-parana-abre-inscricoes-em-1a-de-abril>. Acesso em: 07 nov. 2022.

PEREIRA, Gilza Ferreira de Souza Felipe; DO AMARAL, Wagner Roberto; BILAR, Jenifer Araujo Barroso. A experiência de estar na universidade sob a ótica de uma indígena estudante da pós-graduação. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, p. 158-158, 2020.

KRAINSKI, Luiza Bittencourt; KRUEGER, Daniele Aparecida Marcondes; GOITOTO, Carlos Almir Goj Je. Somos todos universidade: inclusão e permanência de estudantes indígenas nas universidades públicas do Paraná. **Conjecturas**, v. 22, n. 5, p. 16-29, 2022.

LÁZARO, André; MONTECHIARE, Renata. UNIVERSIDADE PARA INDÍGENAS?. **para indígenas**, p. 5, 2016.

PEREIRA, Gilza Ferreira de Souza Felipe; DO AMARAL, Wagner Roberto; BILAR, Jenifer Araujo Barroso. A experiência de estar na universidade sob a ótica de uma indígena estudante da pós-graduação. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, p. 158-158, 2020.

KRAINSKI, Luiza Bittencourt; KRUEGER, Daniele Aparecida Marcondes; GOITOTO, Carlos Almir Goj Je. Somos todos universidade: inclusão e permanência de estudantes indígenas nas universidades públicas do Paraná. **Conjecturas**, v. 22, n. 5, p. 16-29, 2022.

FLICK, Uwe. Triangulation in qualitative research. **A companion to qualitative research**, v. 3, p. 178-183, 2004.

FLICK, Uwe; VON KARDORFF, Ernst; STEINKE, Ines. What is qualitative research? An introduction to the field. **A companion to qualitative research**, v. 1, p. 3-11, 2004.

WILDEMUTH, Barbara M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. **The Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 450-468, 1993.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

DE OLIVEIRA, Cristiano Lessa. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Travessias**, v. 2, n. 3, 2008.

PIRES, A. P. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. **Vozes**, 2008.

## ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UMA ABORDAGEM SOBRE A RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO PARA INOVAÇÃO ENTRE EMPRESAS DE METAIS SANITÁRIO DE LOANDA

Aline Ferreira dos Santos<sup>4</sup>  
Rodrigo Robinson<sup>5</sup>

### RESUMO

Este artigo explora cientificamente o tema da inovação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) e sua simpatia para o desenvolvimento sustentável e a competitividade regional. Os APLs são aglomerações de empresas, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, localizados em uma mesma região, que atuam de forma coordenada e colaborativa. A partir da análise de estudos de caso sobre cooperação para inovação no APL de Metais Sanitário de Loanda e da revisão bibliográfica, discutimos como a inovação é essencial para apoiar o crescimento econômico e social nas comunidades locais, destacando o papel dos agentes envolvidos e as estratégias de fomento à inovação.

**Palavras-chave:** APL; Inovação; Cooperação; Loanda.

### 1 INTRODUÇÃO

O Artigo mostra como os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm se destacado como modelos eficientes para promover o desenvolvimento econômico regional, impulsionando a competitividade e a inovação nas empresas que operam em localidades geográficas específicas. Essas aglomerações produtivas, ao reunirem empresas de um mesmo setor ou de setores afins, criam um ambiente propício para a cooperação, o compartilhamento de conhecimentos e recursos, e a promoção de inovações tecnológicas e organizacionais.

---

<sup>4</sup> Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranaíba - alineferreira5648@gmail.com

<sup>5</sup> Professor(a) Rodrigo Robinson Doutor na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranaíba - rodrigorobin@hotmail.com

No contexto da indústria de metais sanitários em Loanda, no estado do Paraná, a adoção de um modelo de Arranjo Produtivo Local tem se mostrado como uma estratégia promissora para enfrentar os desafios impostos pela dinâmica do mercado globalizado. A concentração geográfica das empresas deste setor nessa região específica oferece oportunidades únicas para a cooperação e o fortalecimento da competitividade em âmbito local e nacional. Loanda se destaca como um polo industrial relevante na produção de metais sanitários, abrigando um conjunto diversificado de empresas especializadas na fabricação de torneiras, registros, chuveiros, válvulas e outros produtos destinados ao atendimento ao mercado doméstico e industrial. A concentração dessas empresas em uma mesma região tem sido impulsionada por fatores como a disponibilidade de matérias-primas, infraestrutura logística e mão de obra qualificada.

No âmbito de um APL, as empresas da indústria de metais sanitários em Loanda têm a oportunidade de estabelecer relações de cooperação que vão além da competição direta. A cooperação pode envolver, por exemplo, o compartilhamento de melhores práticas de gestão, a realização de compras conjuntas de insumos e materiais.

Essa interação entre as empresas pode criar um ambiente favorável ao aprendizado coletivo, à troca de experiências e ao desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios comuns do setor. A cooperação também pode resultar em ganhos de eficiência e redução de custos, tornando as empresas mais competitivas no mercado nacional.

O objetivo deste artigo é analisar a relação de cooperação para inovação entre empresas de metais sanitários de Loanda. Serão explorados os benefícios da proximidade geográfica para o desenvolvimento da cooperação, bem como os impactos da cooperação na capacidade de inovação das empresas. Além disso, serão identificados os principais desafios enfrentados pelas empresas e pelo APL como um todo, e tolerarão as estratégias para superá-los e fortalecerão ainda mais a competitividade do setor.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O QUE É UM APL?**

O Arranjo Produtivo Local (APL) surgiu como um conceito de política industrial de desenvolvimento que tem como objetivo a compreensão de aglomerados de empresas produtivas em um mesmo território. Segundo os pesquisadores do instituto de economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e coordenadores da Redesist (Rede de Pesquisa sobre Sistemas locais de Inovação) a definição de APL (Arranjos produtivos locais) “são aglomerações de empresas de pequena e médio porte no mesmo território de operações econômicas, políticas ou sociais cujo objetivo específico exibem vínculos de interdependência (BRASIL,2004).

Machado (2003) aponta um conceito de APL do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES onde expõe exemplos de corporação que pode fazer parte).

(...) uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que aportam educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico (BNDES, 20003 apud MACHADO, 2003, p.)

O APL é um conjunto de empresas no setor produtivo que tem como base a cooperação, buscando a inovação dentre as conexões entre empresas e instituições, e sua concentração é com o intuito de desenvolvimento econômico com vantagens locais que surgem com o aglomerado dessas empresas.

Os arranjos produtivos locais têm a capacidade de potencializar os níveis de competitividade, além de aumentar a economia da região inserida e ser uma fonte de vantagem competitiva duradoura.

O sistema de gestão dos APLs é chamado de governança, pois são elas que estabelecem as relações com as instituições seja ela pública ou privada, poder político e o poder econômico.

Portanto podemos considerar que os APLs têm uma governança específica por meio de vínculos com associações e relações inter organizacionais que fazem um aglomerado setorial.

Isso faz com que as empresas desenvolvam uma rede de fornecedores, firmas terceirizadas e associações de apoio entre elas. Essa relação entre território e o setor de segmento faz com que atuem em circunstância para uma coordenação industrial em seu território, já que a atuação de arranjos traz uma visibilidade maior às empresas, visto que em conjunto elas podem agregar posições no mercado, do que trabalhando individualmente.

Segundo Olson (2007) o APL localizado em um mesmo território tem alguma contribuição produtiva também na articulação, aprendizagem e cooperação sendo possível aprender outras empresas locais, como governo, associações empresariais, ensino e pesquisa.

Portanto, um APL é a definição do desenvolvimento de empresas que estão estabelecidas em um determinado território de uma região que surgiu com a propensão regional, econômica que tem uma organização estrutural de inovação e gestão agregando valor ao seu produto ou serviço visando a qualidade de vida da população local como os retornos lucrativos.

Nos Arranjos Produtivos Locais, de acordo com Casarotto Filho e Pires (2001) o compartilhamento da cadeia de valor é possível entre as empresas principalmente nas questões iniciais como o desenvolvimento de novos produtos, matérias primas, logística, na questão de produção visto que as empresas têm uma parceria entre si, como por exemplo as pequenas empresas se unem às grandes para agregar valor seja ela na logística, produção e aquisições.

No Brasil, o termo APL chegou por volta dos anos 1990 quando ganhou força pelo desenvolvimento local/regional, ganhando destaque de políticas públicas do país tendo grande abrangência pois agrega diversas organizações.

Resumidamente o desenvolvimento local crescia cada vez mais no Brasil, com isso a valorização da escala local passou a ter mais visibilidade passando a ser necessário expandir a economia em outras regiões do país.

Portanto, nos anos 2000 a inclusão de APLs no plano do governo passou a ser prioridade, como também no plano nacional da Ciência, tecnologia e Inovação 2007-2010, e na política de desenvolvimento produtivo 2008-2013. Para o apoio das aglomerações econômicas foi criado o grupo de trabalho permanente para os Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL) em 2004, que ficou sob responsabilidade do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (Brasil, 2018)

O estado do Paraná foi incluído no Plano Plurianual em dezembro de 2004, ou seja, é estabelecido os objetivos e metas da administração pública direta ou indireta com programas de expansão do governo juntamente com a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPL) para o desenvolvimento de APLs no estado do Paraná. (BRASIL, 2018).

Consequentemente começaram a fazer parte e cooperarem com os Arranjos Produtivos Locais (APLs) a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e o apoio do Serviço Brasileiro às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com uma formalização da política estadual (BRASIL, 2018).

Para a coordenação e apoio das APLs no estado do Paraná, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) começa a identificação, construção de tipologia de formulação da APL, com o objetivo de criar uma rede paranaense de apoio de Arranjos Produtivos Locais - Rede APL Paraná (BRASIL, 2018).

Ao todo no Brasil, são 839 Arranjos Produtivos Locais, sendo 114 no Paraná (2005) dentre os variados APLs distribuídas no Paraná. No noroeste do estado se encontra a APL de Metais Sanitário em Loanda, que é formada por empresas dos municípios de Loanda, Santa Cruz do Monte Castelo, São Pedro do Paraná e Santa Isabel do Ivaí, que desde de 1943 quando a primeira fábrica de metais sanitário surgiu, fornecendo torneiras pela região e para o Brasil todo (BRASIL, 2018).

Entre as APLs elas podem ter interligadas entre si várias configurações como por exemplo: história, as evoluções, estruturas de governança, setor de atividade, como se inserir no mercado, cooperação, inovação, associativismo entre outros.

### 3.2 COOPERAÇÃO

A cooperação é um dos pontos importantes para as empresas inseridas nos Arranjos Produtivos Locais, promovendo a realização de ações conjuntas visto que podem ter um ganho na eficiência coletiva. Para Souza e Cândido (2009) o sucesso de uma APL é a existência da cooperação entre empresas e indústrias, havendo uma mistura de competição e cooperação. Uma maneira de equilibrar e alcançar resultados já que todos os envolvidos se beneficiam de alguma forma.

Dentro do APLs uma das suas dificuldades é a lacuna que se tem sobre a confiança entre os empresários e responsáveis. Para Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) às relações são mais confiáveis quando os empresários se conhecem, tem uma aproximação entre si e um ambiente tranquilo de convivência, visto que, para que ocorra essa cooperação é necessário que os empresários, membros responsáveis e a economia local estejam em perfeita harmonia, para que todos possam ser beneficiados.

A cooperação entre as empresas nos APLs muitas vezes é coordenadas por associações, sejam elas formais, ou informais. Essas associações visam reunir empresas com objetivos comuns, para dar suporte, superar adversidades e trazer benefícios para seus associados, promover capacitação entre outros. Segundo (IPARDES,2005) essas indústrias apresentam diversos graus de desenvolvimento, visto que na integração da cadeia produtiva, a interação de novos agentes e instituições para a inovação.

A colaboração e a cooperação são impulsionadas muitas vezes em Arranjos Produtivos Locais (APL) pela inovação, visto que permite o compartilhamento de seus conhecimentos, tecnologias e informações que podem ser inovadoras.

### 3.3 INOVAÇÃO

A inovação para Schumpeter (1983) é uma série de ideias que mudam o sistema econômico e traz novidades entre os produtores e consumidores, para ele é possível fazer novas combinações, pois engloba variações. Schumpeter (1976) denomina uma destruição criativa, que é a busca pela criação de algo novo, trazer novidades, recriar ou renovar, inovação que destrói as antigas regras do mercado.

Essa novidade pode ocorrer em várias áreas, como a de produtos e serviços, processos, marketing e a organização em si.

Para (Schumpeter,1997) o processo de inovação tem uma representação muito importante que é o empresário, pois é ele que irá reconhecer as atividades criativas disponíveis, essa percepção abrange novas atividades científicas, organizacionais, financeiras e mercadológicas, implementa produtos sejam bens ou serviços, processos, além de gerar uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

Para ser considerada uma inovação deve ter um conceito econômico, já que ela está ligada diretamente ao mercado, pois tem a necessidade de vender algo que está sendo produzido, que procura o cliente, o consumidor.

O APL tem sido amplamente reconhecido por estimular o desenvolvimento econômico regional, promover a cooperação entre empresas e instituições locais, e ampliar a inovação em diferentes setores produtivos. No município de Loanda, a indústria de metais sanitários se destaca pois o APL tem evoluído gradativamente e isso tem como sustentação a cooperação que os atores locais têm pela busca de práticas inovadoras.

Com diversos atores e setores afins e correlatos, estabelecendo uma dinâmica de interação e interdependência entre os diversos atores presentes na cadeia produtiva. A inovação pode inserir reduções de custos, aumento de produtividade e qualidade, essa é uma estratégia de pequenas e médias empresas que têm grandes concorrentes externos que enfrentam no mercado.

Resumidamente, a inovação é diferente de tudo o que já está no mercado, seja ela abrindo um negócio pela primeira vez, ou inovando algum processo ou produto dentro da organização, para obter novos clientes, novos consumidores e mudar o setor de mercado economicamente.

## 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é um Estudo de Caso do APL de Metais Sanitários de Loanda no Paraná. Utilizamos uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa permite uma visão geral do estudo destacando a relevância da cooperação na inovação no Arranjo Produtivo Local de metais sanitários em Loanda.

Explorando conceitos relacionados ao APLs, e com base no artigo proposto serão formuladas questões para entrevista que ajudaram na coleta de dados e análise. Será utilizada neste artigo fontes secundárias como sites, documentos de empresas e associações.

A análise qualitativa buscou compreender as percepções e experiências dos participantes entrevistados. Conforme a recomendação do autor de referência, é empregada para fortalecer a validade e confiabilidade dos resultados, apresentando as considerações finais destacando as principais descobertas. (ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Foram realizadas entrevistas com executivos e representantes das empresas participantes do APL, bem como análises documentais e levantamentos de dados estatísticos relevantes, selecionando empresas dentro do APL de Metais sanitário de Loanda, para observações diretas e análise de documentos.

Foram analisados os seguintes documentos como as notas de fornecimento de matérias-primas, contratos de prestações de serviços, catálogo e sites como o da Associação de Indústrias de Metais Sanitários de Loanda (AIMES) e também sites das empresas de metais sanitários

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

	SEXO	CARGO	TIPO DE EMPRESA	TAMANHO DA EMPRESA	Fabricação
Entrevistado 1	Masculino	Gestor produção industrial	Fabricante	Médio	Torneiras, Ducha, Registro, porta toalha, kit de porta shampoo.
Entrevistado 2	Masculino	Chefe de Almoxarifado	Fabricante	Grande	Torneiras simples, gourmet, ducha, registro, acessórios, válvulas, tubos.
Entrevistado 3	Masculino	Gerente Comercial	Fabricante	Grande	Torneiras, Ducha, Registro, porta toalha, válvulas, cabeçotes.
Entrevistado 4	Masculino	Proprietário	Fabricante	Pequena	Torneiras, Ducha, Registro, porta toalha, tubos.
Entrevistado 5	Masculino	Gerente Geral	Fabricante	Média	Torneiras, ducha, registro, válvulas, ducha.

Fonte: Pesquisa do autor.

As entrevistas realizadas utilizaram o método de entrevista em profundidade com um roteiro semiestruturado. Foram entrevistados cinco representantes das empresas do APL, como empresários, trabalhadores, e membros de associações das indústrias de metais sanitários em Loanda. Essa abordagem deve transigir a exploração das percepções, experiências que enfrentam no APL, como o papel da cooperação e inovação nesse contexto.

A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo. Os resultados foram interpretados em relação aos objetivos da pesquisa. Foram utilizadas três categorias de análise: cooperação entre as empresas, facilitadores e dificultadores do processo de cooperação e cooperação para inovação.

Esta pesquisa seguiu os princípios éticos, com consentimento dos representantes. Algumas limitações desta pesquisa podem incluir tamanho da amostra, restrições de tempo, disponibilidade de recursos, e dos entrevistados.

A pesquisa será realizada em duas etapas, a primeira utilizou uma abordagem de estudo de caso focando na coleta de informações a coleta de dados da cooperação entre as empresas, na segunda etapa foram realizadas entrevistas com empresários, gestores e chefe de setor no período de 04 de setembro de 2023 a 04 de novembro de 2023.

O objetivo geral desta pesquisa foi: Analisar a relação de cooperação para inovação entre empresas do APL de metais sanitários de Loanda. Apresenta ainda os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever a relação de cooperação entre as empresas do APL.
- 2) Identificar fatores facilitadores e dificultadores do processo de cooperação para inovação dentro do APL.
- 3) Analisar a percepção dos gestores das empresas do APL sobre a importância da cooperação para a inovação.

Espera-se que as conclusões deste estudo contribuam para a compreensão da dinâmica de colaboração e inovação do APL e forneçam informações sobre o fortalecimento da indústria de metais sanitários de Loanda e a replicação bem-sucedida deste modelo na região.

## **5. ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **5.1 O APL DE METAIS SANITÁRIOS DE LOANDA**

A primeira indústria de metais sanitários em Loanda surgiu em 1980 e consequentemente influenciou a região. Atualmente o APL de Loanda é composto por 109 indústrias fabricantes de torneira, onde 56 são prestadoras de serviços e empregam mais de 4.000 colaboradores, com o município sendo um dos principais polos de produção, e representa 17% do mercado nacional. Devido ao seu rápido crescimento o APL de metais sanitários consolidou forças no setor metal mecânico e tornou-se a capital das torneiras conhecida nacionalmente. Com isso o APL de Loanda e região foi ganhando forças e precisou realocar e reestruturar o seu desenvolvimento criando um APL mais robusto e adaptável.

Devido a esse crescimento alguns empresários de Loanda decidiu em 2005 se reunir e criar a Associação de metais Sanitários de Loanda (AIMES) que a mais de 17 anos vem auxiliando as indústrias, com propósito de oferecer solução, auxiliar na estruturação e desenvolvimento de ações práticas em gerenciamento. Atualmente a associação conta com parcerias de instituições de ensino como SENAI, SEBRAE, SISTEMA FIEP entre outros.

#### 5.1.1 RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO NO APL

Ao analisar os dados, as indústrias de metais sanitário de Loanda formam um APL, Machado (2003) afirma que para ser um considerado um APL deve conter as características de ser empresas nas mesmas concentrações geográficas, ter em produção a mesma especialização produtiva e que ter algum tipo de governança além da busca pela inovação no setor.

O conjunto de indústrias de Metais Sanitários de Loanda tem algumas características que confirmam se tratar de um Arranjo Produtivo Local, inclusive sendo importante economicamente visto que a população local tem retornos lucrativos com a criação de empregos. As indústrias têm grande cooperação nas áreas de logística e compartilhamento de matérias primas. Cassarotto Filho e Pires (2011) afirmam a importância da criação de uma rede de fornecedores, para que haja aumento da cadeia de valor com as relações de algumas indústrias como as terceirizadas, já que trabalham exclusivamente com os fornecimentos e prestações de serviços para empresas de média e grande porte.

Todos os entrevistados afirmaram que existe cooperação entre as empresas na questão especialmente no fornecimento de matérias primas, há um empenho entre as empresas em cooperar nos momentos em que se precisa de algum produto ou matéria-prima que esteja em falta para conseguir atender determinados pedidos, ou seja, um empresta para outra naquele determinado momento para suprir uma demanda. (ENTREVISTADO 1).

O fornecimento de matérias primas entre as empresas acontece por meio de empréstimos, são acordo que são realizados com produtos que a empresa necessita, Outra forma de cooperação entre as empresas que identificamos foi na terceirização, onde a empresa pega peças para o seu consumo e disponibiliza também para as empresas parceiras, e ao final de cada mês realizam um acerto, devolvendo o mesmo tipo de peças ou produto ou o acerto é realizado por pagamento em dinheiro, tudo sendo descrito por meio de notas contendo o valor, a quantidade e o produto. (ENTREVISTADO 2,3 E 4).

O Entrevistado 5 ressalta que existe uma cooperação entre empresas que possuem algum laço familiar. Confirmando o que Machado (2003) apresenta de que a cooperação é maior quando existem laços fortes de confiança.

#### 5.1.2 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO PARA INOVAÇÃO DENTRO DO APL

A tensão entre cooperação e competição ficou evidente nos dados analisados. A cooperação entre as indústrias é um assunto delicado de ser tratado, levando-se em conta que existem áreas em que isso é possível e outras em que isso se torna mais complicado (ENTREVISTADO 1). As indústrias de metais sanitários de Loanda visam um mercado de inovação, e que tem potencial para que elas cooperem juntos, porém há uma certa desunião entre os empresários, seja ela por planos de negócio, ou nos lançamentos de novos produtos já

que cada empresa fica responsável por seus lançamentos, e enquanto não ajustarem valores de mercado as possibilidades de isso acontecer são mínimas (ENTREVISTADO 2,3 E 4).

O entrevistado 5 ressalta uma falta de incentivo por parte da Associação visto que ela auxilia na capacitação na área de indústrias, palestras e questões de infraestrutura, e ressalta o medo da concorrência direta de existir cooperação para as empresas que inovam juntos.

### 5.1.3 COOPERAÇÃO PARA A INOVAÇÃO NO APL

A cooperação que as empresas têm umas com as outras não está tendo uma contribuição para a inovação e nem que elas busquem esse tipo de cooperação entre elas. Para Souza e Cândido (2009) obter sucesso no APL precisa de cooperação, mas que também tem competições entre elas, e para equilibrar e alcançar resultados todos precisam se alinhar de alguma forma, neste caso os empresários de Loanda não cooperam juntos para obter lançamentos de novos produtos pensando na inovação em conjunto, pois existe uma lacuna entre os empresários justamente pelos planos e questões de negócios de cada um. A Percepção da importância na cooperação para inovação das empresas do APL é interessante pois é possível um compartilhamento de recursos avançados, pode ter uma eficiência e uma eficácia entre as empresas, mas que por questões de regra de negócio as empresas optam por não cooperarem. (ENTREVISTADO 1,2,3 E 4).

Uma grande distância para que essa cooperação na inovação ocorra é a falta de benefícios, questão financeira e a competitividade local que pode aumentar não vale o esforço em conjunto. (ENTREVISTADO 5).

## 6. CONCLUSÃO

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas com os gestores da indústria de metais sanitários de Loanda é possível notar que a cooperação entre as empresas existe, e sucede - se pelo compartilhamento de produtos, na divisão de custo e no descarregamento de contêineres e prestações de serviços, e grande parte dos entrevistados afirma que a cooperação entre as empresas não contribui para a inovação.

Portanto, ao tratar da cooperação para a inovação as opiniões dos entrevistados foram divergentes pois alguns ressaltam que é importante ter compartilhamento de recursos avançados, o desenvolvimento tecnológico e soluções para algum problema que pode ocorrer no dia a dia, todavia outros entrevistados expressam preocupação na questão de competitividade de mercado, e uma falta de incentivo da Associação de indústrias.

Ao analisar os fatores que facilitam e os que dificultam a cooperação na inovação foi destacado a confiança, o alinhamento de mercado, a facilidade de disponibilidade de matéria prima como algo positivo, mas os pontos negativos estão ligados ao fato de concorrência de mercado.

Portanto podemos concluir que é evidente que existe uma cooperação entre as empresas, mas elas ficam voltadas para a questão de logística e fornecimento de matéria prima e prestações de serviços.

A inovação nesse caso ainda precisa superar alguns obstáculos, para promover uma cooperação eficaz e para isso acontecer pode-se levar em consideração alguns parâmetros como

a transparência entre empresas, barreiras estruturais visto que tenha indústrias de pequeno, médio e grande porte, criação de plataformas colaborativas para que os empresários tenham onde compartilhar as suas ideias de experiências e recursos, outros incentivos à inovação desenvolvido pela Associação de Indústrias de metais sanitários que promovam a cooperação para a inovação e ainda incentivos financeiros visto que as empresas não tenha essa motivação tangível e hesitem em investir recursos na inovação em conjunto, outro ponto que pode gerar esses obstáculos é a falta de governança e coordenação podendo gerar instabilidades e falta de responsabilidades acarretando a eficácias de iniciativas de cooperação.

O APL de metais sanitários de Loanda representa grandes possibilidades de desenvolvimento na inovação e com isso pode trazer um retorno econômico e novas tecnologias para a região, e havendo ainda uma expansão de outras parcerias para garantir uma posição maior de destaque no setor metal mecânico.

Diante disso a superação desses obstáculos deve-se a um esforço de união das empresas de metais sanitários, da Associação de Indústrias e partes interessadas que pode fortalecer incentivos práticos criando uma estrutura de fácil acesso, que pode fortalecer também posição de competitividade das empresas que contribuem para o avanço tecnológico um crescimento sustentável do APL e aumento de economia da região.

## REFERÊNCIAS

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. BNDES e Banco do Brasil vão apoiar pequenas empresas integrantes de Arranjos Produtivos Locais.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais (APLs) do Estado do Paraná. Curitiba: IPARDES, 2005.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Inter organizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná.

Revista de Administração Contemporânea – RAC. v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.  
OLSON, C. Arranjos produtivos 2007.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SOUZA, S. M. A. CÂNDIDO, G. A. Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 161-187, 2009.

<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201901/17092836-relatorio-avaliacao-apls-16012019.pdf>. Acesso em 15/08/2023

<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais-apl#:~:text=839%0Arranjos%20Produtivos%20Locais%3B,3.058.244%20empregos%20gerados>. Acesso em 10/06/2023

<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/observatorioapl/apls-brasileiros>. Acesso em 10/05/2023.

## O PAPEL DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENFRENTAMENTO À PANDEMIA

Thaene Patrícia Lebkuchen<sup>6</sup>

André Luís de Castro<sup>7</sup>

### RESUMO

O presente estudo buscou entender o papel das tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas políticas públicas de enfrentamento à pandemia no período de 2020 a 2021. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, a partir da análise de documentos e leis de domínio público nos sites oficiais dos municípios estudados. Foram selecionados os cinco maiores municípios do estado do Paraná para analisar as tecnologias digitais utilizadas. Essas foram categorizadas conforme os tipos de tecnologias e relacionadas às políticas públicas, para compreender quais as potencialidades e limitações das diferentes tecnologias no combate à pandemia. Com base nos resultados obtidos foi possível observar a importância que a tecnologia apresentou para os municípios realizarem atividades de monitoramento, controle e disseminação de informação. Esses municípios empregaram recursos como a criação de aplicativos móveis, repartições exclusivas nos sites oficiais, consultas a resultados de exames, além de outras ferramentas de recebimento e armazenamento. Dessa forma, a pesquisa contribuiu demonstrando a relevância das TICs para a gestão pública dos municípios e, considerando um contexto de combate às *fake news*, reforçou a transparência e o esclarecimento dos cidadãos durante a pandemia de Covid-19.

**Palavras-chave:** Pandemia de Covid-19; Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); Políticas Públicas.

### 1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 desencadeou uma crise aguda e profunda na saúde pública global, acarretando uma série de desafios e obstáculos em diversos aspectos da vida diária das pessoas, e colocando em questão a estabilidade de toda a sociedade.

Esta situação evidenciou a responsabilidade da administração pública em solucionar problemas e assegurar o bem-estar e a segurança das pessoas. A elaboração de políticas públicas emerge como a ferramenta principal para esse propósito, uma vez que representa "uma diretriz

---

<sup>6</sup> Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná email [thaenelebkuchen@gmail.com](mailto:thaenelebkuchen@gmail.com)

<sup>7</sup> Professor André Luís de Castro, Doutor na Universidade Estadual do Paraná, email [ancastro@gmail.com](mailto:ancastro@gmail.com)

para abordar um problema público... é o tratamento ou a resolução de um problema considerado coletivamente relevante" (SECCHI, 2019, p. 2).

Por se tratar de uma conjuntura desconhecida, tornou-se necessário desenvolver alternativas que auxiliassem nas ações da administração pública. O uso de tecnologias como ferramentas de controle, avaliação e estimativa de casos infectados foi implementado em diferentes países. Esses recursos tecnológicos desempenharam um papel fundamental na análise da situação e dos impactos gerados por essa crise, visando coletar e comunicar informações relevantes à população.

Entender o papel das tecnologias de informação e comunicação (TICs) no enfrentamento à pandemia, contribui para melhorar a eficácia e eficiência das políticas públicas. Desta forma, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) foram utilizadas para ser possível ampliar a disseminação de informações de poderes oficiais. Uma vez que a OMS e o Ministério da Saúde divulgavam maneiras de se proteger e também sobre os riscos dessa doença. As TIC's também buscavam auxiliar em análises e monitoramento dos casos nos municípios, com o intuito de entender quais ferramentas estão sendo utilizadas e se tais localidades têm estruturas necessárias para alocar de maneira correta seus pacientes.

Portanto, essa pesquisa tem como intuito entender o papel das tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas políticas públicas de enfrentamento à pandemia no período de 2020/2021. Procurando identificar as tecnologias utilizadas, categorizar os tipos de tecnologias e relacioná-las com as políticas públicas, para analisar como as tecnologias são selecionadas pelas gestões municipais. No entanto, não se tratam de tecnologias utilizadas na área da medicina durante o referido período, uma vez que o foco se voltou sobre as ações das gestões municipais frente a esta situação problema e sua interação com a população. Segundo Schmeil (2013) "TIC pode ser entendida como a composição de competências humanas e de tecnologias e metodologias baseadas em recursos computacionais" que permeia um grande conjunto de aparatos, contudo foi analisamos somente uma parte dela, a mais visível, que lida com as informações e a divulgação dessas no citado contexto.

Empregando a metodologia de estudo comparado com os cinco maiores municípios do Estado do Paraná em população (IBGE, 2021). As informações foram levantadas por meio de documentos, leis e sites oficiais dos municípios e câmara de vereadores. Este estudo buscou compreender as potencialidades e as limitações das diferentes tecnologias no combate à pandemia, contribuindo para a formulação e estabelecimento de políticas mais efetivas para superar os grandes desafios deste contexto.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Administração Pública e o Enfrentamento à 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). Portanto, é atribuída a ela a responsabilidade de lidar com adversidades que afetem o coletivo, sendo que o período da pandemia foi reconhecido como um importante desafio para a saúde e a gestão pública, devido às perdas humanas, econômicas e materiais decorrentes desta crise (Castro et al, 2021).

Os impactos foram variados, com maior ênfase no setor de saúde, devido à natureza infecciosa e contagiosa da doença. Isso resultou na sobrecarga da capacidade de hospitais e centros de saúde, elevando a demanda por recursos destinados ao atendimento dos pacientes e à proteção dos profissionais de saúde. Em virtude destes, a Organização Mundial da Saúde (OMS), estabeleceu medidas de enfrentamento ao Covid-19, sendo o distanciamento social, uso de máscaras, limpeza e desinfecção de ambientes, isolamento de casos suspeitos e confirmados, e quarentena para os casos confirmados da doença. No Brasil, o Ministério da saúde adotou inicialmente as recomendações, com uma série de conflitos promovidos pelo então presidente da república, Jair Messias Bolsonaro, envolvendo substituição de ministros da saúde e discursos contendo notícias falsas (fake news), que buscava desacreditar as recomendações científicas frente a população como o uso seguro das vacinas e o distanciamento social.

De acordo com Boaventura (2020), a pandemia e a quarentena revelaram que as sociedades têm a capacidade de se adaptar a novas formas de viver quando isso se torna necessário e quando está alinhado com o bem comum. Para Peci (2020) a pandemia se caracterizou como uma ameaça aos valores centrais da sociedade atual, de tal modo que a construção de estratégias, que visem o enfrentamento desta situação, sejam no mínimo arriscadas, tornando complexa a sua implantação, considerando as diversas variáveis que refletem na mesma e podendo acarretar divergências entre o que deve ser feito e o que pode ser realizado no momento.

## **2.2 Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na Administração Pública e a Pandemia de Covid-19**

A pandemia se tornou “um marco na revolução tecnológica [...], pois impôs a necessidade de novas estratégias e adequação dos serviços para a atuação frente à realidade de distanciamento social” (CELUPPI I. C. et. al, 2021, pág. 2). Assim “tal situação emanou a necessidade de respostas rápidas, num contexto coletivo mundial, estando no centro dessa crise os sistemas de saúde, estratégicos para a contenção da pandemia [...]” (NETO et. al., 2020, pág. 240).

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, uma vez que segundo CASTELLS (2000) possuímos um meio de conexão e comunicação ampla, a internet, que possibilitou não somente a expansão e disseminação de informações em tempo real, tal meio também foi imprescindível para a construção de possíveis estratégias na redução dos impactos da situação, devendo considerar ainda como a tecnologia da informação age sobre os diversos domínios da atividade humana, possibilitando assim o estabelecimento de conexões infinitas por um mesmo meio.

No entanto, as informações referentes a pandemia percorreram por diversos caminhos e possuem inúmeros meios até chegarem no seu destino, a qual 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)

Segundo Schmeil (2013) “TIC pode ser entendida como a composição de competências humanas e de tecnologias e metodologias baseadas em recursos computacionais” de tal forma que este tipo de tecnologia abrange um vasto campo de aplicação, durante o contexto pandêmico ficou claro como este é um eficaz meio para a divulgação de informações, dado que o acesso às mesmas é quase que instantâneo aos usuários das diferentes mídias utilizadas para este fim.

A administração pública em todo o país foi recomendada a busca 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 intuito de obter certo controle deles. Dessa forma, a PAHO — Pan American Health Organization divulgou informações sobre as vantagens e funcionalidades da utilização de tecnologias da informação, especialmente os telefones celulares, que se tornaram o principal meio utilizado por indivíduos, governos e instituições de saúde para trabalhar, interagir, compartilhar informações, gerar e compartilhar conhecimento. Essas ferramentas foram fundamentais, por possibilitarem o alcance e a abrangência de tais ações, promovendo o devido e adequado processo de transparência com a população. Ferreira & Pena (2020) ressaltaram as benéficas aplicações da tecnologia no auxílio às ações governamentais no enfrentamento da pandemia, uma vez que foram amplamente utilizadas em diagnósticos e na prevenção da sociedade.

Durante a pandemia foi necessária a adaptação de diversas atividades realizadas presencialmente para o meio digital ou sua substituição por modos que não houvesse aglomerações ou contato físico. Tal condição expôs como “o isolamento social imposto pela COVID-19 traz à tona soluções e plataformas virtuais para auxiliar na digitalização da vida social” (Medeiros et al., 2020, p. 651). De semelhante modo, 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 autodiagnóstico, teleconsulta e monitoramento de sintomas. Assim, ao decorrer deste trabalho serão expostas formas que tais recursos foram utilizados pelos aludidos municípios em suas políticas públicas durante a pandemia.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa de natureza qualitativa utilizou o método comparativo, fazendo referência à discussão da análise de casos múltiplos proposta por Robert K. Yin (2001), esse tipo de análise busca realizar uma explicação que engloba os vários fatores existentes nos casos de estudo. Sendo assim, foram selecionados os cinco maiores municípios do Estado do Paraná, de acordo com as estimativas divulgadas pelo site oficial do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). Foram obtidas as seguintes informações sobre a população total estimada: Curitiba com 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.

Para permitir a comparação das realizações e desempenho dos diversos municípios, utilizamos as informações fornecidas pelas próprias administrações em relação às suas prioridades, destacando o uso das tecnologias de informação e comunicação como sua principal ferramenta. Dessa forma, identificamos três parâmetros fundamentais: monitoramento, controle e comunicação. Estes foram os indicadores empregados na avaliação comparativa entre as cinco cidades

A coleta de dados ocorreu por meio de documentos, leis e sites oficiais dos municípios e câmaras de vereadores. Essa coleta foi realizada entre março e maio de 2022. As informações utilizadas foram todas adquiridas através dos sites oficiais dos referidos municípios. O objetivo foi identificar e entender os recursos utilizados por esses municípios, além de demonstrar como as tecnologias auxiliam em todo o processo de repasse de informações verídicas e oficiais que as diferentes gestões utilizaram.

Dessa forma, foi realizada uma pesquisa de método descritivo das ações e reações de cada município. Para tal, foram utilizadas as diversas informações disponíveis nos sites das prefeituras mencionadas. Com base nesses dados, realizou-se uma análise e categorização, resultando nas seguintes análises e resultados.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A pandemia evidenciou a importância da disponibilidade em tempo real de dados e informações para que os municípios pudessem lidar com a situação. De acordo com o Artigo 6 da Lei n. 13.979/20, é obrigatório o compartilhamento de informações cruciais entre órgãos de administração pública federal, estadual, distrital e municipal para identificar pessoas infectadas ou com suspeita de infecção por coronavírus. Em resposta a essa necessidade, muitos municípios adotaram uma abordagem proativa, introduzindo regulamentações para garantir aos cidadãos de que seus dados seriam usados exclusivamente para fins de saúde pública e que informações sensíveis seriam devidamente protegidas. Por exemplo, Curitiba publicou o decreto nº 700/2022, estabelecendo orientações claras sobre a gestão dessas informações e criando um protocolo específico para abordar esse aspecto crucial da pandemia.

No entanto, mesmo sendo evidente a necessidade da divulgação de tais informações durante a pandemia, ainda assim houve um momento em que o Ministério da Saúde parou de compartilhar informações abrangentes sobre a situação da pandemia no país. Isso aconteceu em meados de junho de 2020, quando o Ministério divulgou diariamente os números de casos e óbitos pela COVID-19, bem como dados sobre a ocupação de leitos e outros detalhes relevantes relacionados à pandemia.

Em resposta a esta situação, um grupo de veículos de comunicação se uniu com o apoio das secretarias estaduais de saúde para assumir a responsabilidade de cobrança, compilar e divulgar informações sobre a COVID-19. Esse esforço colaborativo ficou conhecido como "Consórcio de Veículos de Imprensa" e teve como objetivo preencher a lacuna de informação deixada pela falta de transparência do governo federal.

A iniciativa desse consórcio, em conjunto com o apoio das secretarias estaduais de saúde, desempenhou um papel crucial na manutenção da transparência e na divulgação de informações confidenciais sobre a pandemia no Brasil. Isso permitiu que a população e os pesquisadores acessassem dados atualizados em um momento de grande importância. Mais tarde, o Ministério da Saúde retomou a divulgação regular dos dados, mas a ação do consórcio de veículos de imprensa destacou a importância da transparência e do acesso à informação em tempos de crise.

Iniciamos esta análise pela ordenação das cidades de acordo com sua população, começando pelas maiores e seguindo até as menores. Em relação à prefeitura de Curitiba, ela desenvolveu maneiras de transmitir informações sobre os dados e medidas de segurança aplicados por ela. O portal da prefeitura na internet dedicado a assuntos relacionados à

pandemia foi intitulado “Curitiba contra o coronavírus”. Nele estão contidos diversos materiais relevantes sobre o assunto, dispostos de maneira organizada. Assim, a prefeitura divulgou no portal e em suas redes sociais como Instagram o cronograma de vacinação com a hashtag #imunizajácuritiba que visa informar e conscientizar a população sobre a importância da vacinação. Além disso, a prefeitura municipal desenvolveu um aplicativo exclusivo para cuidar de assuntos referentes ao agendamento de vacina, conferência de resultados de testes e afins.

Esse feito demonstra de forma clara como a utilização de tecnologias contribui para a implementação de políticas públicas, tornando-as eficazes e eficientes na prestação de serviços, uma vez que produzem resultados sem a necessidade de deslocamentos desnecessários. Considerando também a forma de contágio do vírus, torna-se evidente como esses elementos desempenharam um papel fundamental na viabilização do isolamento social.

A maneira como a administração municipal reagiu e procurou alternativas para mitigar os impactos e as consequências da pandemia demonstrou ser eficaz. Isso porque eles disponibilizaram informações vitais e orientações cruciais para os cidadãos em seu site oficial, proporcionando meios ágeis de acesso a dados relacionados à COVID-19.

Figura 1. Captura Vacinômetro Curitiba Contra Coronavírus -19 30/03//2022



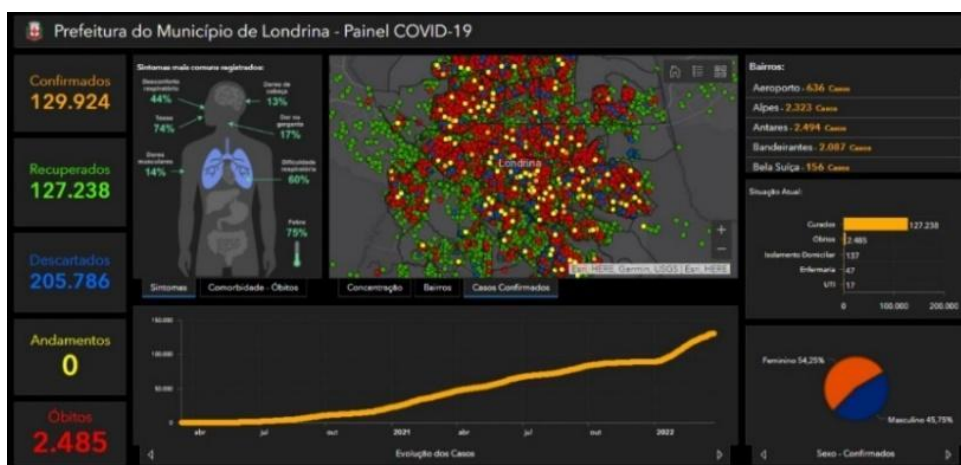
Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba/PR, 2022.

O município de Londrina concentrou-se na integração de diversas informações relacionadas a diversas situações enfrentadas, para isso, aproveitou de seus recursos disponíveis, incluindo os dados coletados através de seu próprio sistema de saúde. Dessa forma, conseguiu criar gráficos e quadros que complementam suas ações e decisões. Essa abordagem permitiu que monitorassem as variações em diferentes áreas do município e buscassem opções para apoiar suas tomadas de decisão.

A figura 2 apresenta a maneira pela qual ela disponibilizou diversas informações, repassando-as de forma completa. Os gráficos, tabelas, quadros e índices continham diversos atributos, como mapeamento dos casos e segmentação por alguns aspectos, como sexo, idade, comorbidades etc. Esses aspectos caracterizam o impacto que ela sofreu devido à pandemia. Deste modo, Londrina foi um dos municípios que considerou os impactos negativos que

informações incompletas podem causar, sendo alertada por MELO & CABRAL (2020). Pode-se entender que a referida cidade valorizou a clareza, confiabilidade e veracidade na transmissão de suas informações.

Figura 2. Captura Painel Covid-19 01/04/2022



Fonte: Prefeitura Municipal de Londrina/PR, 2022.

O painel apresentado na Figura 1 demonstra os dados mais recentes e contribui para o monitoramento da doença. O município ainda utilizou algumas outras ferramentas para o enfrentamento da COVID-19. O cronograma do plano municipal de operacionalização de vacinação contra o COVID-19, que tinha como intuito evidenciar o modo como a vacinação ocorreu, exibindo então os meios de acesso à vacina. Este tratava-se de outra ferramenta, também disposta no portal COVID-19, que se refere ao cadastro prévio e agendamento. Assim, no município de Londrina as TICs desempenharam um papel essencial na realização e disseminação das informações sobre as ações que estavam sendo implementadas na região.

A prefeitura de Maringá também teve como objetivo apresentar de forma abrangente as informações sobre a pandemia, exibindo assim um boletim epidemiológico bastante completo, com várias informações. Dessa forma, além de utilizar seu portal para inserir as informações, também buscou compartilhá-las por meio de suas redes sociais. Além disso, desenvolveu um aplicativo denominado “Saúde Maringá”, que tinha como objetivo a facilitação e agilidade no repasse de informações confiáveis. No entanto, durante a realização deste estudo, notou-se que o mesmo deixou de ser disponibilizado, o que pode sugerir baixa adesão da população ou alguma decisão contrária da gestão municipal pelo uso.

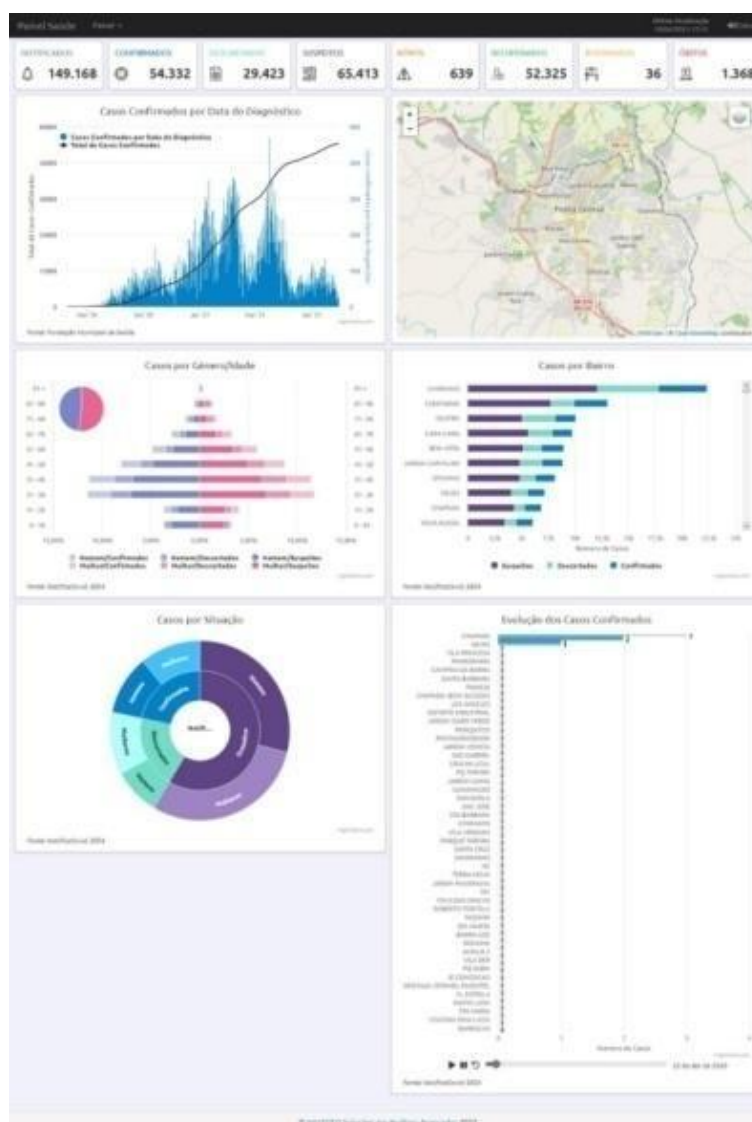
Sendo assim, a administração pública municipal de Maringá também se tornou um dos exemplos sobre como os meios de comunicação digitais se tornaram sinônimo para o compartilhamento rápido e de grande escala das informações. Isso se mostrou ainda mais importante dentro do contexto pandêmico já conhecido.

Por sua vez, o município de Ponta Grossa introduziu uma abordagem mais simples ao utilizar a tecnologia disponível, com foco principal em seu próprio site. Não observamos o uso de outros meios mencionados anteriormente, como a criação de aplicativos para compartilhar informações e oferecer serviços, como fez o município de Curitiba. Além disso, notamos que Ponta Grossa direcionou seus esforços para acompanhar e avaliar a gravidade dos casos, o que é evidenciado pelos indicadores usados na elaboração de seus infográficos. No site da mesma constavam todas as informações pertinentes ao tema, utilizando algumas ferramentas

tecnológicas para a organização e estruturação de seus gráficos e tabelas. Isso possibilitou 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 à vacinação. De forma similar foi a organização do boletim, 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. Buscou atender ao conceito utilizado por Ferreira e Pena (2020) quanto às tecnologias, uma vez que objetiva por meio desta elucidar a população sobre a repercussão causada pela pandemia. Passou a utilizar, então, de diversos aparatos tecnológicos que o auxiliassem na construção e divulgação de suas informações.

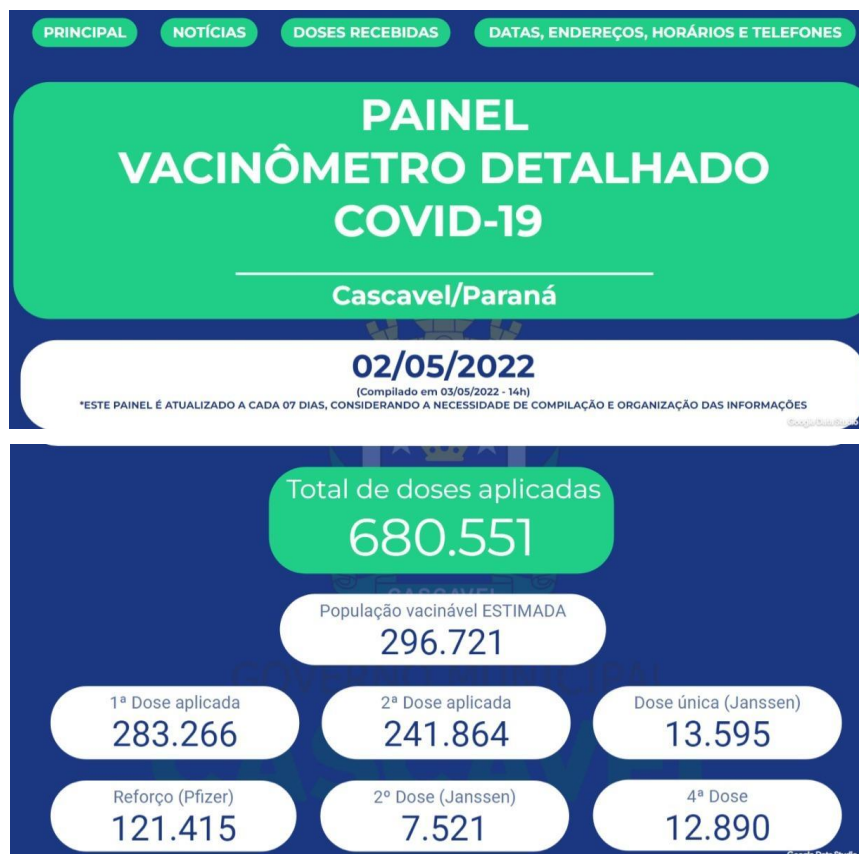
Figura 3. Captura Painel Saúde 09/05/2022



Fonte: Prefeitura Municipal de Ponta Grossa/PR, 2022

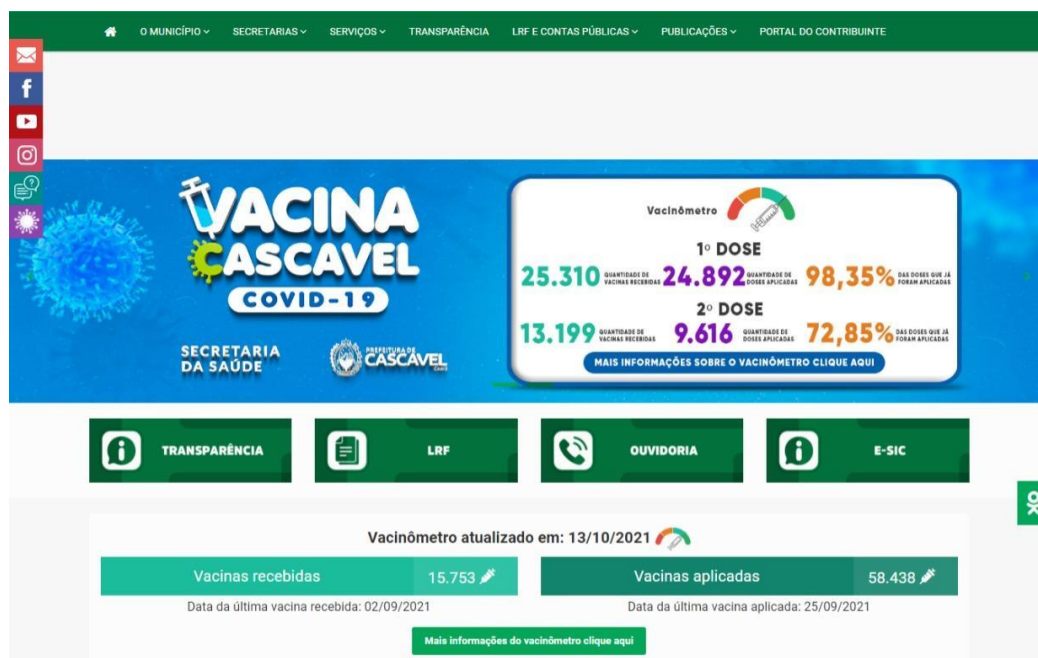
O quinto município que merece destaque é Cascavel, e, por ser o último na ordem da coleta de dados, tornou-se um exemplo notável para ilustrar o papel crucial desempenhado pelas tecnologias durante esse período específico. Isso deve ao fato de que Cascavel implementou mudanças significativas na forma como especificações e disponibilizou informações relacionadas não apenas à COVID-19, mas também, e de forma especial, à vacinação, que já era uma realidade naquele momento. Assim, a imagem 3 e a imagem 4, logo abaixo, exibem informações onde pode-se comparar as mudanças executadas no aludido site.

Imagem 4. Captura Vacinômetro detalhado Covid-19



Fonte: Prefeitura Municipal de Cascavel, 2022.

Figura 5. 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 dessas informações de maneira muito mais clara e palpável para a população. Isso nos remete a como Silva & D'Andrea (2020) se referem à importância de haver uma transmissão efetiva dos resultados das pesquisas, de tal modo que esses dados possam ser aplicados e possivelmente ampliados pela própria comunidade científica. Os autores também mencionam que, por se tratar de uma situação inédita e de uma doença de contágio rápido, isso impactou na maneira como os dados foram divulgados, pontuando que as informações compartilhadas precisam ser embasadas para que não haja conflito de informações que poderiam causar incertezas na sociedade e na comunidade científica.

Além disso, essa forma apresentar os dados, reflete a maneira que Castells (2000) já havia relatado sobre as facilidades derivadas das diversas aplicabilidades de acesso que as redes sociais permitiam para o compartilhamento de informações, assim o município de Cascavel também utilizou delas para que pudessem divulgar conhecimentos verídicos à população. Sendo assim, o referido município também utilizou diversas ferramentas que os facilitassem na computação e compartilhamento de dados e resultados voltados à pandemia. Deste modo, Cascavel também buscou por ferramentas que executassem o que deveria ser realizado ao passo que estivesse ao alcance do que ele pudesse fazer naquele momento. Como vimos, ele se atualizou quando pôde.

Após analisar todos os dados e informações indicadas em relação a cada município, conseguimos resumir os principais indicadores das ações tomadas pelas administrações

públicas. Com base nisso, criamos um quadro que destaca as áreas centrais em que as tecnologias de informação e comunicação foram utilizadas para atingir seus objetivos. O quadro resultante é o seguinte:

Quadro 1. CATEGORIAS DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs)

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
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.
Disseminação de 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, se torna evidente como esses fatores desempenharam um papel crucial na formulação de políticas públicas, dado que as fases de construção de estratégias ocorreram por meio de decisões baseadas em fatos e evidências. De tal modo, é perceptível como a adequada organização e apresentação dos fatos se tornou um ponto considerável durante a pandemia. Isso levou os grandes municípios a investirem em fatores que auxiliassem na elaboração de informações que demonstrassem os reais impactos causados pelo aludido vírus.

Também passaram a utilizar meios que transmitissem de maneira ágil tais resultados para a população. Além disso, os dados apresentados também se relacionam ao conceito de cidade inteligente ou *smart city* abordado por AlDairi & Tawalbeh (2017) uma vez que este se refere a ligação entre a infraestrutura tradicional e as recentes tecnologias de informação e comunicação com o intuito de desenvolver um sistema de gestão eficiente para lidar com situações adversas.

Assim, o aparato tecnológico foi imprescindível para que os municípios conseguissem realizar atividades de monitoramento dos casos positivos, controle da aplicação e recebimento das doses de vacinação, e como foco principal, o repasse de tais elementos para os cidadãos.

Dessa forma, a tecnologia e as informações se tornaram a chave para que as políticas públicas, como as de isolamento e a de vacinação, surtiram algum efeito de mitigação e redução dos impactos dos efeitos da pandemia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou entender o papel das tecnologias da informação e comunicação nas políticas de enfrentamento à covid-19. Foi possível identificar que as tecnologias para monitorar, controlar e disseminar informações foram fundamentais para reduzir os danos da pandemia. É importante ressaltar que, no contexto da luta de gestores públicos comprometidos com o bem-estar da população, eles tiveram que enfrentar a gravidade da pandemia e combater a disseminação frequente de *fake news*, às vezes por parte de autoridades.

Diante do exposto, fica evidente a relação entre a forma como esses municípios utilizaram diversas ferramentas e tecnologias disponíveis. Isso se aplicou tanto à organização de suas informações quanto às maneiras de divulgá-las. As prefeituras passaram a empregar uma variedade de métodos e recursos para disseminar informações sobre a pandemia, adaptando-se à disponibilidade de recursos. Foi observado um desenvolvimento gradual e ajustes contínuos, com o objetivo de aprimorar a transmissão das informações necessárias à sua população.

Portanto, fica evidente a importância da tecnologia nesse processo, abrangendo tanto a tecnologia da informação e comunicação, que contribuiu para a disseminação das informações, quanto às ferramentas de tecnologia digital, que foram fundamentais para que as prefeituras pudessem organizar e apresentar seus dados sobre a situação em que se encontravam. Além disso, a sistematização das numerosas informações relacionadas à pandemia desempenhou um papel crucial, permitindo que as prefeituras compreendessem de maneira clara os diversos impactos causados pelo vírus. Isso incluiu a divulgação da capacidade dos centros de atendimento, a escassez de equipamentos e insumos, as medidas de isolamento em vigor e outras informações pertinentes. Esses dados reforçaram a gravidade da situação, que necessitava ser de conhecimento geral.

Assim, os resultados destacaram a importância fundamental das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na orientação transparente da população, especialmente no que diz respeito à organização dos dados relacionados à pandemia. Em um momento em que o governo federal não estava fornecendo informações, os municípios e estados assumiram o papel principal de disponibilizar dados. Nesse contexto, o consórcio formado por veículos de comunicação desempenhou um papel crucial na consolidação dessas informações.

Portanto, é perceptível como a pandemia de COVID-19 representou um desafio sem precedentes, e no âmbito desse contexto, as tecnologias da informação desempenharam um papel fundamental. Através da rápida disseminação de informações precisas, o uso de plataformas digitais possibilitou a coordenação de esforços, o rastreamento de casos, a divulgação de medidas preventivas e a comunicação direta com o público. As tecnologias da informação não apenas forneceram ferramentas para enfrentar a crise, mas também demonstraram sua capacidade de unir a sociedade em meio à adversidade.

## 6 REFERÊNCIAS

ALDAIRI, A. & TAWALBEH, L. (2017). Cyber Security Attacks on Smart Cities and Associated Mobile. Technologies. Procedia Computer Science, 109, 1086-1091. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.05.391>

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”, Ed UEMG, Minas Gerais, 2012.

CALTELLS; Manuel. **A sociedade em rede**, São Paulo, Vol. 1, 8ª edição, Paz e Terra, 2013.

CELUPPI, I. C., LIMA, G. dos S., ROSSI, E., WAZLAWICK, R. S., & DALMARCO, E. M.. (2021). Uma análise sobre o desenvolvimento de tecnologias digitais em saúde para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil e no mundo. *Cadernos De Saúde Pública*, 37(3), e00243220. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00243220>

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Censo Brasileiro. Estimativas da população de 2021

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): ago. 2020, pág. 650-662,

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.

NETO, F. R. G. X; ARAÚJO, C. R. C.; SILVA, R. C. C; AGUIAR, M. R.; SOUSA; L. A.; SERAFIM, T. F.; DORNELES; J. A.; GADELHA, L. A. Coordenação do cuidado, vigilância e monitoramento de casos da covid-19 na atenção primária à saúde, *Enferm. Foco*, Sobral/CE, 2020; pág. 239-245

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.

SCHMEIL, Marcos A.; **Saúde e Tecnologia da Informação e Comunicação**, Editorial Fisioter Mov. jul/set 2013; pág. 477-478. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-51502013000300001>

SECCHI, Leonardo; **Políticas Públicas: Conceitos, esquemas de análise e casos práticos**, São Paulo, 2º Ed, CENGACE Learning, 2013.

SILVA, F. C. C. DA & D ANDREA, G. DE S. **Podcasts e webinars sobre Covid-19 na área de Ciência da Informação**. Ato Z: novas práticas em informação e conhecimento, 9(2), 2020, pág. 139 – 147.

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>

## AUTOPERSUAÇÃO AO LONGO DO TEMPO: UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE OS EFEITOS DA AUTOPERSUAÇÃO NAS ESCOLHAS ALIMENTARES DIÁRIAS

Thiago Brusarosco Ferreira<sup>8</sup>  
Juliano Domingues da Silva<sup>9</sup>  
Edi Carlos de Oliveira<sup>10</sup>

### RESUMO

Avaliando a considerável piora na alimentação da população brasileira e mundial, tem se tornado cada vez maior a necessidade de encontrar formas mais eficientes de persuadir as pessoas a adotar hábitos alimentares mais saudáveis. Sendo assim, o objetivo deste estudo foi analisar os efeitos da autopersuasão ao longo do tempo em comparação com os efeitos da persuasão gerada por fontes externas sobre a percepção de saudabilidade das escolhas alimentares. Foi utilizado um *design* fatorial onde indivíduos foram aleatoriamente designados para uma condição de autopersuasão *versus* persuasão externa, na qual suas escolhas alimentares e suas percepções sobre estas foram coletadas durante 5 dias, a fim de analisar os efeitos de persuasão ao longo do tempo. Os resultados mostraram que não há diferença significativa nas escolhas alimentares dos participantes para os 5 dias do estudo, assim como não foi encontrada diferença significativa entre as condições de autopersuasão *versus* persuasão externa. Defende-se a realização de futuros estudos que investiguem a possibilidade de incorporação da lógica da autopersuasão para compor melhores campanhas de saúde, apelando para motivações internas ligadas às normas sociais difundidas entre as pessoas, a fim de facilitar a mudança de comportamento.

Palavras-chave: Autopersuasão. Escolhas Alimentares. Efeitos Longitudinais. Alimentação.

### 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>8</sup> Mestre em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá. ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-1766-6995> E-mail: [thiagobrusarosco@yahoo.com](mailto:thiagobrusarosco@yahoo.com)

<sup>9</sup> Doutor em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá. Docente do Departamento de Administração da UEM – Universidade Estadual de Maringá. ORCID:

<http://orcid.org/0000-0001-7599-0617> E-mail: [jdomingues8@gmail.com](mailto:jdomingues8@gmail.com)

<sup>10</sup> Doutor em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá. Docente do Colegiado de Administração da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavai. ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-6316-6142> E-mail: [edicarlosdeoliveira@hotmail.com](mailto:edicarlosdeoliveira@hotmail.com)

Diversos estudos dentro da área de comunicação de saúde e de *marketing* têm buscado formas mais eficazes de persuadir as pessoas a escolhas alimentares mais saudáveis, dado o crescente aumento no consumo de alimentos processados e ultraprocessados nos últimos anos pela população mundial (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2019).

A grande maioria das campanhas de promoção de saúde são formuladas através de técnicas de persuasão onde a mensagem e os argumentos vêm de uma fonte externa aos indivíduos. Há evidências na literatura acadêmica que mostram como argumentos oriundos de uma fonte externa tendem a despertar reatância nos indivíduos (Brehm; Brehm, 1966; Brehm; Brehm, 1981), gerando um efeito *boomerang* ao levar as pessoas a um comportamento oposto àquele defendido na campanha de saúde, em busca de restauração de sua liberdade ameaçada.

Diante disso, nos últimos anos, pesquisadores têm voltado sua atenção para uma forma mais promitente de persuasão no domínio da psicologia de saúde: a autopersuasão (Kardes *et al.*, 2001; Müller *et al.*, 2014). Quando os argumentos em defesa de um determinado comportamento são elaborados pelo próprio indivíduo, aí se tem um exemplo de autopersuasão. Conforme Mandasaurwala e Haveliwala (2021), a persuasão indireta e mais sutil aumenta as chances de sucesso de uma tentativa de mudança de comportamento.

Uma questão ainda pouco explorada dentro da pesquisa de persuasão é por quanto tempo seus efeitos duram, especialmente em relação à autopersuasão, uma lacuna na literatura. Ou seja, um indivíduo pode estar disposto a optar por escolhas alimentares mais saudáveis logo após a exposição à mensagem, seja ela de fonte externa ou interna, porém, por quanto tempo esse efeito perdurará e se ele constituirá de fato uma mudança ainda não se sabe. Sendo assim, este estudo busca contribuir com a literatura ao abordar esse efeito da persuasão ao longo do tempo dentro do contexto do comportamento alimentar.

Partindo de evidências na literatura de que existe uma discrepância entre o conhecimento individual sobre o que é uma alimentação saudável e o que de fato é uma alimentação saudável (Ferrini; Edelstein; Barretconnor, 1994), este estudo busca entender os efeitos longitudinais da persuasão sobre a percepção de saudabilidade das escolhas alimentares dos indivíduos. Levar em consideração a percepção se torna uma medida mais confiável, pois controla o viés da possibilidade de haver indivíduos que enxergam sua alimentação como saudável, mas, na verdade, a saudabilidade dos seus hábitos é baixa.

Portanto, o presente estudo tem por objetivo analisar os efeitos da autopersuasão ao longo do tempo em comparação com os efeitos da persuasão gerada por fontes externas sobre a percepção de saudabilidade das escolhas alimentares. Através deste propósito, busca-se uma melhor compreensão dos efeitos longitudinais tanto da autopersuasão, quanto da persuasão direta nos comportamentos alimentares dos indivíduos.

## 2 AUTOPERSUASÃO *VERSUS* PERSUASÃO DIRETA NA COMUNICAÇÃO DE SAÚDE

Dentro da literatura acadêmica existem evidências de que a informação autogerada é percebida como mais verdadeira e confiável e, por consequência, mais persuasiva do que informações fornecidas por fontes externas (Hoch; Deighton, 1989; Levin; Chapman; Johnson, 1988). As pessoas têm a tendência a tentar refutar informações fornecidas por uma fonte

externa, entretanto, essa tentativa não acontece quando se trata de informações geradas pelo próprio “eu” (Mussweiler; Neumann, 2000).

A técnica que faz uso desse viés em favor da informação autogerada para fins de persuasão é conhecida como autopersuasão. A literatura apresenta que a vantagem que a autopersuasão apresenta em relação à persuasão direta está relacionada ao grau de importância das atitudes e comportamentos alvos da persuasão. Tentativas de persuasão direta obtêm sucesso ao tentar influenciar comportamentos pouco importantes para as pessoas, como, por exemplo, mudar a marca da pasta de dente. Entretanto, quando se trata de um comportamento de grande importância para o indivíduo, a persuasão direta desperta resistência, enquanto a autopersuasão é mais sutil e mais eficiente, uma vez que está sustentada na motivação interna (Aronson, 2007).

Trabalhos anteriores a Aronson (2007) já destacaram a superioridade da autopersuasão sobre a persuasão direta. Janis e King (1954 *apud* Petty, 1986) demonstraram que gerar argumentos por si mesmo reflete em mudanças significativas nas atitudes, de forma mais eficiente do que receber passivamente argumentos de fora. Petty (1986) corroborou tal achado ao mostrar que as pessoas apresentam maior resistência às mudanças quando as tentativas de convencimento são salientes, do que quando a intenção persuasiva é mais baixa. Dessa forma, o autor conclui que, quando o alvo percebido é o “eu”, que é mais importante do que qualquer outra pessoa, as pessoas tendem a se esforçar mais para gerar argumentos que sejam destinados a si mesmas.

A autopersuasão tem se mostrado eficaz na mudança de comportamentos relacionados à saúde das pessoas. O simples gesto de pedir aos indivíduos para responder algumas questões sobre porque evitar hábitos nocivos à saúde é importante e tem levado as pessoas a uma maior percepção de risco sobre o cigarro (Glock; Müller; Ritter, 2012); a fumar com menos frequência no curto prazo (Müller *et al.*, 2016); e a uma maior frequência de exercícios físicos (Williams; Block; Fitzsimons, 2006). Tais evidências apontam a autopersuasão como uma boa escolha quando se trata de influenciar comportamentos de saúde.

Apesar da extensa pesquisa aplicando a autopersuasão a comportamentos de saúde, poucos estudos têm focado nas escolhas alimentares das pessoas. Até a presente data, a única evidência da aplicação da autopersuasão no contexto alimentar foi encontrada por Stavrositu e Kim (2018), em um estudo em que os participantes demonstraram atitudes mais positivas e um impacto positivo no consumo de frutas e vegetais.

Em conjunto a isso, os efeitos longitudinais da eficácia da autopersuasão permanecem inexplorados na literatura acadêmica. Em se tratando da persuasão de fonte externa, Hill, Vavreck e Zaller (2013) demonstraram como o efeito persuasivo de uma mensagem pode decair rapidamente após a exposição, em decorrência da dificuldade de os indivíduos reter essas atitudes na memória de longo prazo. Diante disso, é possível concluir que o efeito persuasivo de uma mensagem externa é frágil e pode não perdurar e se concretizar em uma real mudança de comportamento.

Frente a este achado, é possível questionar se uma pessoa que gera seus próprios argumentos em defesa de uma alimentação saudável irá de fato fazer escolhas mais saudáveis nos dias subsequentes, culminando em uma real mudança de comportamento. Portanto, partindo da evidência de fragilidade do efeito persuasivo de mensagens de fonte externa, e da eficácia superior da autopersuasão em relação à persuasão externa, propõe-se a seguinte hipótese:

### **H1: Indivíduos na condição de autopersuasão farão escolhas percebidas como mais saudáveis durante os 10 dias *versus* indivíduos na condição de persuasão de fonte externa.**

Espera-se, assim, que os indivíduos que elaboram seus próprios argumentos em defesa de uma alimentação melhor façam escolhas que, em sua percepção, sejam mais saudáveis, uma vez que os argumentos gerados têm o próprio “eu” como fonte, em comparação com as escolhas feitas por indivíduos que recebem uma persuasão de fonte externa; porém, esse efeito superior da autopersuasão pode depender da avaliação das pessoas em relação a seus argumentos.

### **3 PARTICIPANTES DO ESTUDO, MÉTODO E *DESIGN***

No presente estudo, um total de 90 alunos de graduação responderam um questionário manual durante 6 dias consecutivos. Foi usado um *design* experimental misto, com um cenário entre participantes (*between-subjects*) com 2 condições (autopersuasão *versus* persuasão de fonte externa) e 5 medidas de percepção de saudabilidade da alimentação durante 5 dias (*within-subjects*).

A coleta de dados consistiu na aplicação de dois questionários, no qual o primeiro era composto pela manipulação de persuasão, escalas e dados sociodemográficos; e o segundo media as escolhas alimentares dos participantes, bem como sua percepção de saudabilidade sobre tais escolhas. No questionário 1, no primeiro dia do estudo, os participantes responderam à escala de 9 itens de Ware Jr. (1976), medindo sua percepção sobre a própria saúde no momento atual que foi usada como *baseline* para comparar com a percepção de saúde durante os 6 dias do estudo.

Em seguida, a manipulação do estudo foi apresentada. Os participantes aleatoriamente designados para a condição de autopersuasão foram convidados a escrever em média 3 linhas de argumentos em defesa de adotar uma alimentação mais saudável. Na condição de persuasão de fonte externa, uma mensagem de saúde previamente elaborada foi apresentada a eles. Esta mensagem foi construída com base nas mensagens utilizadas no trabalho de Trudel-Guy *et al.* (2019). Após a manipulação, a avaliação dos participantes sobre a qualidade em relação a estes argumentos (autogerados *versus* fornecidos) foi coletada por uma escala Likert de 7 pontos (1- Muito ruins a 7- Muito bons).

As variáveis de controle medidas neste estudo foram autoeficácia e orientação temporal. Foi utilizada a escala de 4 itens de Armitage e Conner (1999) (1- discordo totalmente a 7- concordo totalmente) para medir a autoeficácia dos participantes, a fim de controlar sua percepção em relação à capacidade individual de realizar tal melhora em sua alimentação nos próximos 5 dias. Para a medida de orientação temporal foi utilizada a escala de 10 itens de Zimbardo e Boyd (1999) (1- discordo totalmente a 7- concordo totalmente), para controlar a predisposição dos participantes a dar mais ênfase a recompensas no curto prazo em detrimento do longo prazo. Ao final, informações de renda, sexo e escolaridade foram coletadas.

Nos demais 5 dias do estudo os participantes receberam o questionário 2, que solicitava que os participantes descrevessem todas as suas escolhas alimentares realizadas naquele dia. Após a descrição, os participantes avaliaram a qualidade de suas escolhas naquele dia em termos de qualidade e quantidade entre 1- Muito ruim a 7- Muito boa.

Para cada dia do estudo, tanto no primeiro, quanto no segundo questionário, os participantes formaram um código (primeira letra do nome + data de nascimento + sigla do curso) para que fosse possível identificar as respostas de cada um para cada dia do estudo.

A análise dos dados foi realizada por meio do *software* R-Studio. Para o teste da hipótese 1 foi realizada uma ANOVA mista, onde a variável dependente foi as escolhas alimentares, a variável independente “entre participantes” foi a condição experimental que o participante foi designado (autopersuasão *versus* persuasão externa) e a variável independente “dentre participantes” foi o tempo. Covariáveis “entre participantes” também compuseram o modelo, sendo elas a medida *baseline* de percepção de saúde atual, autoeficácia e orientação temporal. O modelo apresentado no quadro 1, representa a análise da ANOVA mista realizada em R.

Quadro 1 – Análise da ANOVA mista

```
library(ez)

mod.ANOVA <- ezANOVA(data = dados,

  dv = .(food),

  wid = .(ID),

  between = .(condicoes),

  between_covariates = .(current_health, self_efficacy, temp_orientation),

  within = .(Tempo),

  detailed = TRUE,

  type = 3)
```

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para rodar a ANOVA no R-Studio a base de dados foi convertida para o formato longo, de forma que fosse possível agrupar em uma única variável as medidas repetidas de cada dia do estudo. Foi necessário assim criar uma variável ID para cada participante (1, 2, 3, ..., 90) para que o software reconhecesse cada respondente de acordo com as respostas da variável dependente convertida em formato longo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

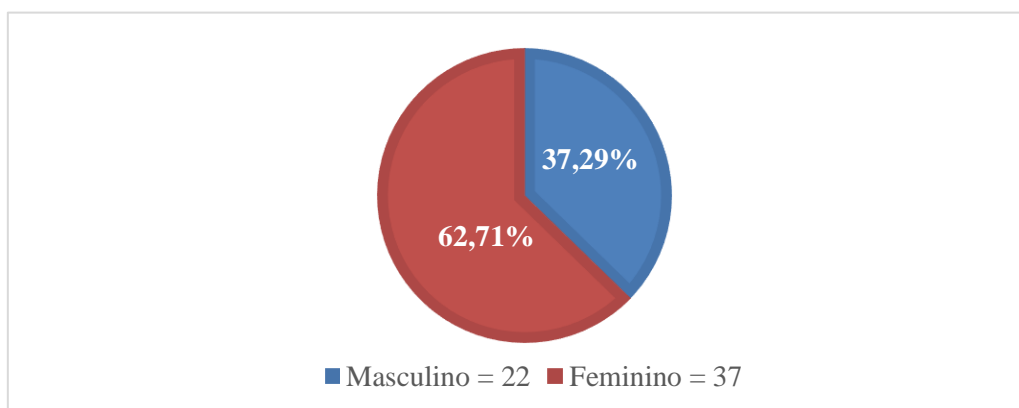
Para cada uma das escalas que mediram as variáveis de controle foi calculado o *alfa de Cronbach*, a fim de checar a confiabilidade das medidas. Todas as escalas apresentaram um índice de confiabilidade satisfatório. A escala que mediu a percepção atual de saúde do participante apresentou um *alfa* de 0.85; a escala de autoeficácia, um *alfa* de 0.91; e a escala de orientação temporal, um *alfa* de 0.64 que, por mais que tenha apresentado um índice razoável, também pode ser considerado satisfatório (Van-Griethuijsen *et al.*, 2014).

A amostra final do estudo consistiu em 59 participantes que responderam completamente os questionários. Dessa forma, 31 participantes foram excluídos, principalmente por não terem respondido todos os dias do estudo. Ademais, dados faltantes foram encontrados nas variáveis de autoeficácia e orientação temporal, sendo tratados a partir da média dos dois vizinhos mais próximos. Dados faltantes observados na variável da qualidade

dos argumentos foram tratados a partir da média do grupo inteiro da respectiva condição experimental (autopersuasão ou persuasão externa).

Os 59 participantes deste estudo foram alunos de graduação dos cursos de Administração e Ciências Contábeis de uma Universidade do Estado do Paraná, com uma média de idade de 21 anos e 6 meses. O gráfico 1 apresenta a distribuição dos participantes por gênero, na qual 62,71% (37 participantes) foi do sexo feminino; e, 37,29% (22 participantes) foi do sexo masculino.

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes por gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como uma parte considerável dos participantes foi excluída por não completar todos os dias do estudo, a amostra final de participantes foi não-balanceada. A tabela 1 abaixo mostra a distribuição dos participantes por condição experimental no estudo.

Tabela 1 – Distribuição dos Participantes por condição experimental

Condição	Participantes	Percentual
Autopersuasão	26	44.07%
Persuasão Externa	33	55.93%
Total	59	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A presença de *outliers* na amostra também foi verificada. O gráfico 2 abaixo mostra que não houve presença de *outliers* dentre os participantes do estudo para cada dia e para cada condição experimental.



```
# 4 0.22793236255781024190980588173260912299 0.004479846

# `$Mauchly's Test for Sphericity`
#           Effect           W           p p<.05
# 3           Tempo 0.1691475 0.00000000000000003399457 *
# 4 condicoes:Tempo 0.1691475 0.00000000000000003399457 *

# `$Sphericity Corrections`
#           Effect          GGe          p[GG] p[GG]<.05          HFe
# 3           Tempo 0.4985935 0.5440311          0.5166458
# 4 condicoes:Tempo 0.4985935 0.2458375          0.5166458

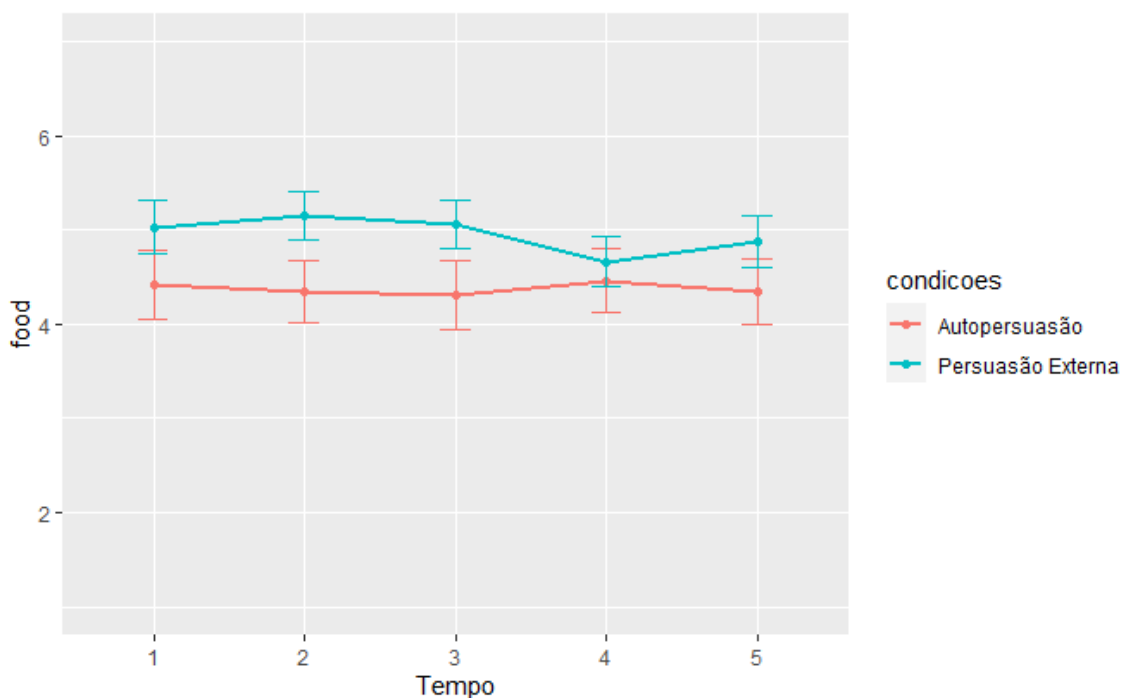
#           p[HF] p[HF]<.05
# 3 0.5496047
# 4 0.2455558
```

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Partindo do pressuposto de que não há esfericidade, conforme o Teste de *Mauchly*, que é um teste utilizado para a validação da análise de variância de medidas repetidas (ANOVA), os resultados do teste são os valores corrigidos para esfericidade. Dessa forma, pode-se concluir que o fator “dentre participantes”, o tempo, não foi significativo ( $p > 0.05$ ), indicando que, na percepção dos indivíduos, suas escolhas alimentares permaneceram constantes ao longo dos 5 dias, tanto para indivíduos na condição de autopersuasão, quanto para os indivíduos na condição de persuasão externa.

Em relação ao fator “entre participantes”, ou seja, autopersuasão *versus* persuasão externa, também foi encontrada diferença significativa ( $p > 0.05$ ). Dessa forma, pode-se concluir que a autopersuasão não se mostrou mais eficaz do que a persuasão externa em influenciar as escolhas alimentares dos indivíduos ao longo dos 5 dias. O gráfico 3, a seguir, apresenta visualmente estes resultados.

Gráfico 3 – Escolhas alimentares ao longo do tempo por condição experimental



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Portanto, fica claro que não houve diferença significativa entre os grupos, tanto ao longo do tempo quanto entre as condições experimentais. É possível observar ainda que, mesmo de forma não significativa, como a ANOVA mista mostrou, os participantes na condição de persuasão externa tiveram um comportamento alimentar relativamente superior em relação aos indivíduos na condição de autopersuasão.

Esse indício associado ao fato de que a autopersuasão não exerceu uma influência significativa nas escolhas alimentares dos participantes pode significar que esta técnica pode não ser tão eficiente e superior à persuasão externa, como é apontado na literatura, por Stavrositu e Kim (2018), no caso do comportamento alimentar das pessoas.

Portanto, pode-se considerar o fato de que alimentação saudável é algo relativo para cada indivíduo, ou seja, depende da informação que cada um possui sobre o que de fato é saudável. Dessa forma, é possível argumentar que, se as pessoas têm pouco conhecimento de quais escolhas alimentares compõem uma dieta realmente saudável, a ação de elencar seus próprios argumentos em favor desse comportamento é algo que pode “sair pela culatra”.

Esse ponto abre caminhos para futuras pesquisas, onde pode-se analisar qualitativamente os argumentos elencados pelos participantes, avaliando se o nível de informação dos indivíduos exerce influência sobre os efeitos da autopersuasão em suas escolhas alimentares. Assim, se uma alimentação saudável pode depender da motivação interna do indivíduo e ser reforçada por autogerar argumentos que correspondam ao “eu”, conforme defendido por Aronson (2007 e por Stavrositu e Kim (2018), pode depender também do nível de informação que cada indivíduo possui.

Outra possível limitação da autopersuasão pode estar ligada à sua operacionalização, tendo em vista que ao elaborar uma campanha de saúde, que é uma forma de persuasão externa,

embora a mensagem possa não corresponder às atitudes de todos os indivíduos, essa campanha irá chegar à grande maioria da população-alvo. O ato de fazer as pessoas gerarem seus próprios argumentos em defesa de um comportamento saudável, embora possa apresentar uma chance maior de persuadir as pessoas, dificilmente pode ser operacionalizado. Entretanto, a autogeração de argumento também poderia contribuir com as campanhas de saúde.

Com base nessas limitações e nos resultados deste estudo, propõe-se que as tentativas de elaboração de campanhas de saúde também carreguem características de autopersuasão. Mandasaurwala e Haveliwala (2021) argumentam que as campanhas devem apelar para normas sociais, que a grande maioria das pessoas tende a “concordar”. Todos tendem a aceitar ideias de reciprocidade (dar e receber), de escassez de recursos, como, por exemplo, o meio ambiente, a afeição pelos outros, maior poder, etc. Ou seja, campanhas de saúde que apelam para essas motivações internas “universais”, as quais a grande maioria tende a concordar, têm maiores chances de persuadir as pessoas.

Portanto, embora seja um desafio operacionalizar a autogeração de argumentos em uma população, uma tática de persuasão externa por meio de uma campanha que apele para as motivações internas, amarradas às normas sociais, pode ser um meio mais eficiente para influenciar o comportamento das pessoas. Isso também abre caminhos para futuras pesquisas que comparem mensagens de saúde manipulando o nível de correspondência dessas mensagens que apelem para tais normas universais da sociedade.

Stavrositu e Kim (2018) também mostraram como o envolvimento das pessoas com o comportamento desejado é fundamental para que a persuasão aconteça. Dessa forma, estudos futuros que levem em consideração tais motivações internas das pessoas podem trazer consideráveis avanços para a literatura de persuasão de saúde.

Mensagens que trazem um apelo a essas normas sociais podem ainda minimizar a reatância psicológica, a sensação de restrição de liberdade de escolha a tentativas de persuasão, conforme descrito por Brehm (1966) e por Brehm e Brehm (1981). A reatância é desencadeada principalmente pela distância entre os argumentos defendidos pela mensagem e as atitudes dos indivíduos por sentirem sua liberdade ameaçada. Entretanto, mensagens que foquem em motivações internas podem reduzir essa sensação de restrição de liberdade. Por exemplo, ser aceito pelos outros, conservar o meio ambiente, cuidar dos outros próximos, são motivações que a grande maioria concorda. Estudos futuros podem investigar se mensagens que carreguem esses apelos podem minimizar a reatância psicológica e promover a persuasão mais facilmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou avaliar os efeitos longitudinais da autopersuasão no contexto das escolhas alimentares em comparação com a persuasão de fonte externa. Analisando as decisões alimentares dos indivíduos durante 5 dias, constatou-se que não houve diferença significativa nas escolhas alimentares com base na percepção individual de cada um. Também não houve diferença significativa entre as condições de autopersuasão e persuasão externa, evidenciando que a eficiência superior da autopersuasão em influenciar o comportamento alimentar das pessoas não foi encontrada.

Estes achados questionam a superioridade da autopersuasão e, juntamente com a dificuldade de operacionalizar o processo de autogerar argumentos, argumenta-se aqui que a lógica da autopersuasão seja implementada para aprimorar tentativas de persuasão externa. Por

exemplo, mensagens de saúde que carreguem apelos às motivações internas das pessoas que toquem nas normas sociais difundidas na população podem apresentar um potencial de corresponder ao “eu” interno dos indivíduos, que é o objetivo da autopersuasão, facilitando a mudança de comportamento. Estudos futuros são necessários para investigar tais pressuposições.

Ademais, argumenta-se para o papel de comunicações de saúde aprimoradas pela lógica da autopersuasão em minimizar a reatância psicológica, comumente observada em tentativas de persuasão de saúde externas. Recomenda-se também estudos futuros que investiguem o papel da autopersuasão em minimizar a reatância e contribuir com a persuasão de saúde.

Isto posto, algumas limitações desta pesquisa devem ser elencadas. É preciso chamar atenção, primeiramente, para o tamanho da amostra, que limita o poder estatístico do teste em mostrar de forma confiável os efeitos; um estudo com uma amostra maior mostra-se necessário para corroborar/refutar os achados da presente pesquisa.

A relativa, porém, não significativa, diferença entre as escolhas alimentares para as condições experimentais, onde a condição de persuasão externa foi superior à autopersuasão pode ser devida também à amostra não balanceada do estudo que contou com mais participantes na condição de persuasão externa.

Apesar destas relevantes limitações, o estudo apresentou uma evidência preliminar de que a autopersuasão pode não ser superior às técnicas de persuasão externa normalmente usadas na sociedade. Estudos futuros são necessários para dar continuidade e confirmação ou refutação a esta evidência, caminhando para um melhor entendimento da mudança de comportamento dos indivíduos no que tange à sua saúde.

## REFERÊNCIA

ARMITAGE, C. J.; CONNER, M. Distinguishing perceptions of control from self-efficacy: Predicting consumption of a low-fat diet using the theory of planned behavior<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 29, n. 1, p. 72–90, 1999. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb01375.x>

ARONSON, E. The evolution of cognitive dissonance theory: a personal appraisal. In: PRATKANIS, A. R. (Ed.), *The Science of Social Influence: Advances and Future Progress*, Psychology Press, New York, NY, p. 115-135, 2007.

BREHM, J. W. *A theory of psychological reactance*. Academic Press, 1966.

BREHM, S. S.; BREHM, J. W. *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. Essay, Academic Press, 1981.

FERRINI, R.; EDELSTEIN, S.; BARRETTCONNOR, E. The association between Health Beliefs and health behavior change in older adults. *Preventive Medicine*, v. 23, n. 1, p. 1–5, 1994. <https://doi.org/10.1006/pmed.1994.1001>

GLOCK, S.; MÜLLER, B. C. N.; RITTER, S. M. Warning labels formulated as questions positively influence smoking-related risk perception. *Journal of Health Psychology*, v. 18, n. 2, p. 252–262, 2012. <https://doi.org/10.1177/1359105312439734>

HILL, S. J.; LO, J.; VAVRECK, L.; ZALLER, J. How quickly we forget: The duration of persuasion effects from mass communication. *Political Communication*, v. 30, n. 4, p. 521–547, 2013. <https://doi.org/10.1080/10584609.2013.828143>

HOCH, S. J.; DEIGHTON, J. Managing what consumers learn from experience. *Journal of Marketing*, v. 53, n. 2, p. 1–20, 1989. <https://doi.org/10.1177/002224298905300201>

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018: Primeiros Resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101670>

KARDES, F. R.; CRONLEY, M. L.; PONTES, M. C.; HOUGHTON, D. C. Down the Garden Path: The role of conditional inference processes in self-persuasion. *Journal of Consumer Psychology*, v. 11, n. 3, p. 159–168, 2001. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1103\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1103_02)

LEVIN, I. P.; CHAPMAN, D. P.; JOHNSON, R. D. Confidence in judgments based on incomplete information: An investigation using both hypothetical and real gambles. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 1, n. 1, p. 29–41, 1988. <https://doi.org/10.1002/bdm.3960010105>

MANDASAUWALA, H.; HAVELIWALA, M. Self-persuasion as habit change technique: Understanding the Science behind adopting new habits and making them stick. *IJMR – International Journal of Multidisciplinary Research*, v. 7, n. 8, p. 258-265, 2021. <https://eprajournals.com/IJMR/article/5725>

MÜLLER, B. C. N.; RITTER, S. M.; GLOCK, S.; DIJKSTERHUIS, A.; ENGELS, R. C. M. E.; VAN BAAREN, R. B. Smoking-related warning messages formulated as questions positively influence short-term smoking behaviour. *Journal of Health Psychology*, v. 21, n. 1, p. 60–68, 2014. <https://doi.org/10.1177/1359105314522083>

MUSSWEILER, T.; NEUMANN, R. Sources of mental contamination: Comparing the effects of self-generated versus externally provided primes. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 36, n. 2, p. 194–206, 2000. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1415>

PETTY, R. E. *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to Attitude Change*. New York: Springer, 1986.

STAVROSITU, C.; KIM, J. Self-persuasion through mobile applications: Exploring different routes to Health Behavioral Change. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, v. 21, n. 8, p. 516–522, 2018. <https://doi.org/10.1089/cyber.2018.0079>

TRUDEL-GUY, C.; BÉDARD, A.; CORNEAU, L.; BÉLANGER-GRAVEL, A.; DESROCHES, S.; BÉGIN, C.; PROVENCHER, V.; LEMIEUX, S. Impact of pleasure-oriented

messages on food choices: Is it more effective than traditional health-oriented messages to promote healthy eating? *Appetite*, v. 143, n. 104392, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.104392>

VAN-GRIETHUIJSEN, R. A.; VAN EIJCK, M. W.; HASTE, H.; DEN BROK, P. J.; SKINNER, N. C.; MANSOUR, N.; SAVRAN GENCER, A.; BOUJAOUDE, S. Global patterns in students' views of Science and interest in science. *Research in Science Education*, v. 45, n. 4, p. 581–603, 2014. <https://doi.org/10.1007/s11165-014-9438-6>

WARE JR., J. E. Scales for measuring general health perceptions. *Health services research*, v. 11, n. 4, p. 396–415, 1976. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1071941/>

WILLIAMS, P.; BLOCK, L. G.; FITZSIMONS, G. J. Simply asking questions about health behaviors increases both healthy and unhealthy behaviors. *Social Influence*, v. 1, n. 2, p. 117–127, 2006. <https://doi.org/10.1080/15534510600630850>

ZIMBARDO, P. G.; BOYD, J. N. Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 77, n. 6, p. 1271–1288, 1999. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>

## A (DES) APRENDIZAGEM DE ASPECTOS CONCEITUAIS CONTÁBEIS EM VIRTUDE DA DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA

Erick Ramos Bertaglia<sup>11</sup>  
Izabella de Paes Teodoro<sup>12</sup>  
Edi Carlos de Oliveira<sup>13</sup>  
Marco Antonio Damasio Filho<sup>14</sup>

### RESUMO

Partindo-se da premissa de que as novas tecnologias estão revolucionando o mundo contemporâneo e que o ser humano está continuamente se adaptando aos avanços e aos benefícios proporcionados pelas Tecnologias da Informação, essa realidade também é percebida em relação à profissão e aos profissionais da área da contabilidade, que se utilizam de *softwares* e/ou sistemas de gestão para realizar as rotinas contábeis nos escritórios de contabilidade. Dessa forma, a presente pesquisa se propôs a analisar a percepção dos contabilistas sobre aspectos relacionados a aprendizagem e desaprendizagem vinculada às tecnologias. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, que se utilizou de dados primários (entrevistas semiestruturadas) e secundários (dados sobre a evolução da tecnologia e seu impacto nos escritórios de contabilidade a partir de teorias constantes em livros e artigos científicos) para utilização em análise de conteúdo, com vistas a alcançar o objetivo proposto. Os resultados demonstraram que a dependência tecnológica impacta diretamente a profissão do contador, contribuindo para que haja tanto a aprendizagem quanto a desaprendizagem das rotinas contábeis em virtude do uso de *softwares* e/ou sistemas de gestão, demonstrando que na grande maioria das vezes, os benefícios são mais evidentes; e, por essa razão, os profissionais contábeis que estão atentos às mudanças e às demandas contemporâneas precisam evoluir juntamente com a contabilidade e com a tecnologia, buscando a constante ampliação de seus conhecimentos.

Palavras-chave: Contabilidade. Tecnologia. Aprendizagem. (Des)aprendizagem. Dependência tecnológica.

---

<sup>11</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. E-mail: [erickbertaglia@hotmail.com](mailto:erickbertaglia@hotmail.com)

<sup>12</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. E-mail: [paesizabella@gmail.com](mailto:paesizabella@gmail.com)

<sup>13</sup> Doutor em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá. Docente do Colegiado de Administração da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. E-mail: [edicarlosdeoliveira@hotmail.com](mailto:edicarlosdeoliveira@hotmail.com)

<sup>14</sup> Mestre em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá. Docente do Colegiado de Ciências Contábeis da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí. E-mail: [marcodfilho1@gmail.com](mailto:marcodfilho1@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

As novas tecnologias estão revolucionando o mundo contemporâneo, não se limitando a essa época, visto que vem acontecendo há centenas de anos; assim, o ser humano está continuamente se adaptando e sendo adaptado pelos recursos tecnológicos. No contexto contábil, os novos contadores inseridos nesse meio virtual percebem que “o desenvolvimento de softwares para área contábil está em constante evolução, as empresas que investem em novas tecnologias tornam a resolução de problemas bem mais simples” (Oliveira; Malinowski, 2016, p. 08).

O objetivo do artigo é analisar a percepção dos Contabilistas sobre aspectos relacionados a aprendizagem e desaprendizagem vinculada às tecnologias. Desse modo, ao decorrer do artigo serão exemplificados alguns aspectos da contabilidade e do profissional contábil, afim de demonstrar como a dependência tecnológica impacta a profissão.

Em relação a estrutura do presente artigo, apresenta-se inicialmente a fundamentação teórica, que tem a finalidade de embasar teoricamente os argumentos relevantes vinculados ao tema em tela, para atingir a finalidade proposta; e, em seguida, a seção de metodologia apresenta as decisões metodológicas que sustentaram o percurso em cada uma das etapas da pesquisa. Na sequência, a seção de apresentação e análise dos dados contribui para o alcance do objetivo proposto, demonstrando situações reais que se relacionam à literatura em questão; e, por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas em cada uma das etapas da presente pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção contempla uma apresentação do contexto histórico da contabilidade em função da tecnologia, as características do profissional contábil e o processo de desaprendizagem diante da automatização tecnológica nos escritórios de contabilidade.

### 2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE

A contabilidade tem sua origem há muito tempo, pois, interações têm como resultado a movimentação de bens e para que isso ocorresse de forma minimamente funcional o uso de alguma ferramenta seria necessário, “[...] surgindo de forma simples no cotidiano da civilização daquela época, portanto, começava ali os primeiros indícios de contabilização” (David; Barbosa, 2019, p. 07).

A usabilidade da contabilidade é tão remota, que chegou a ser usada por Reis e Faraós, a partir de registros para medir seus bens. “Há historiadores que afirmam que a contabilidade surgiu há 2.000 anos a.C. Os primeiros exemplos de contabilização foram encontrados na Suméria e Babilônia, que hoje é nomeado Iraque, também no Egito e China” (David; Barbosa, 2019, p. 07).

Segundo David e Barbosa (2019), a contabilidade vem evoluindo e se desenvolvendo, para ser útil e satisfazer as necessidades que o mundo vivencia continuamente, considerando que a mesma se tornou indispensável no contexto atual das organizações, a partir da evolução – que é percebida ao longo dos anos.

Desse modo, destaca-se que fatos históricos como a Era do Descobrimento, Renascimento e a Revolução Industrial tiveram grande importância para a contabilidade chegar no que ela é hoje. Antes disso, o período da Idade Média não é citado, pois foi um período de estagnação, ou seja, um período de lentidão. Deste modo, a contabilidade não evoluiu durante esse período, assim como outros processos existentes não evoluíram (Martins *et al.*, 2012b).

Com a ascensão do Islamismo e invasão em Jerusalém, em 1075, houve muitas cruzadas tentando recuperar a Terra Santa; a Itália passou a ser caminho dessas cruzadas, contribuindo para o Renascimento do Mediterrâneo das cidades costeiras, as quais recebiam na época, grandes incursões de navios por vias marítimas, contribuindo para o crescimento das atividades comerciais e Genova e Veneza evoluíram de uma forma não vista antes (Martins *et al.*, 2012b).

Ainda que a figura do contador surgisse desde os povos mais primitivos, a contabilidade torna-se notória a partir do século XV na Itália, na época do Renascimento, onde a prosperidade econômica e o surgimento de uma classe de ricos comerciantes, mercadores e banqueiros, propiciou abertura ao desenvolvimento das artes, da ciência e da tecnologia (Martins *et al.*, 2012b, p. 02).

Ante o exposto, de que o século XV fomentou o desenvolvimento, Hansen (2001) salienta que a Revolução Industrial foi um dos grandes impulsionadores da contabilidade, considerando que o que ocorreu na época nunca foi visto, uma vez que com o surgimento de grandes empresas e processos produtivos mais complexos algo teria que ser feito para obter o controle de tudo aquilo, assim, novos processos para registro foram criados para acompanhar o crescimento.

Um marco na evolução contábil foi a crise de 1929, em que os Estados Unidos sofreram muito pelo despreparo, uma vez que

[...] no século XX, houve um grande desenvolvimento da contabilidade nos Estados Unidos. Com a crise econômica em 1929 e a preocupação em tornar a Contabilidade algo útil para a tomada de decisão, o crescimento do mercado de capitais, a ascensão cultural e econômica, entre outros, foram fatores que contribuíram para a formação da Escola Contábil Americana, que domina o cenário atual (Martins *et al.*, 2012a, p. 02).

Por fim, no Brasil “[...] a contabilidade iniciou-se na época colonial. O primeiro fato ocorrido foi em 1770, em que se estabeleceu a obrigatoriedade de registro da matrícula de todos os guarda-livros na junta comercial, surge então a regulamentação da profissão contábil” (Martins *et al.*, 2012a, p. 02).

## 2.2 O CONTADOR

O contador é o profissional que faz a contabilidade ser o que é; e, de acordo com Martins *et al.* (2012a), a profissão contábil se iniciou com a função de guardar livros, ou seja, sem a necessidade de estudos ou conhecimentos científicos, já que eles tinham o trabalho de manter os arquivos organizados.

No século XXI, o contador deve estar em uma constante evolução já que as normas contábeis estão sempre se aprimorando e junto a elas o contador deve seguir o mesmo caminho, uma vez que “as velhas rotinas cederam espaço para a modernização, a introdução de

computadores absorveu tarefas e procedimentos manuais, que levavam horas e às vezes até dias, são realizadas em questão de minutos, facilitando as atividades do contador” (Martins *et al*, 2012a, p. 02).

Quanto ao papel do profissional contábil no Brasil, destaca-se que o contador desempenha um importante papel, já que ele auxilia tanto o governo quanto a população. “Até a década de 1950, predominava no Brasil a doutrina italiana, mas com a vinda de indústrias norte-americanas para o país, essa influência foi se dissipando, ocorrendo assim, uma evolução dos conhecimentos contábeis” (Martins *et al*, 2012b, p. 02).

Todavia, muitos contadores brasileiros não alcançaram essa visão e se mantiveram restritos a uma contabilidade ultrapassada, uma vez que

Recusam-se, em geral, em avançar além do limite restrito de apuração contábil; Limitam-se a trabalhar os aspectos ligados a questões tributárias, fiscais e jurídicas; Esforçam-se mais em moldar o cliente, segundo as orientações do poder público, a atender às necessidades do cliente; Omitem-se de intervir na área de consultoria de gestão empresárias para as pequenas e médias empresas (Fahl; Manhani, 2006, p. 29).

Face ao exposto, Fahl e Manhani (2006) destacam que o contador deve ser habilitado; e, com conhecimentos sobre as empresas, esse profissional pode colocá-la em um *status* de crescimento, assim ele deve se valorizar, ou seja, este profissional deve ter a noção do quanto importante ele é para a sociedade.

Em se tratando do contador – como agente e ferramenta da profissão - destaca-se que o conhecimento do contador é extremamente relevante para o desenvolvimento da profissão, que segundo Fahl e Manhani (2006), o profissional contábil deve ser um tradutor e apurador das informações, ou seja, um indivíduo que consiga torná-las compreensíveis para outros profissionais, para que assim as melhores decisões sejam tomadas.

Assim sendo, o contador é um profissional versátil em constante evolução, e dessa forma, “[...] é necessário adquirir novas qualificações e capacitações gerenciais. A atualização de seus conhecimentos, bem como a sede por novos desafios deve ser uma constante” (Fahl; Manhani, 2006, p. 30). Isso deve ocorrer durante toda vida do profissional contábil, pois qualificações e novos conhecimentos sempre devem ser almejados.

### 2.3 ROTINAS CONTÁBEIS

A contabilidade tem por objetivo apurar e demonstrar com exatidão o resultado econômico do exercício social, cumprir as exigências fiscais e transmitir as informações necessárias aos sócios e interessados para tomada de decisão (Crepaldi; Crepaldi, 2017). Nesse sentido, é dever do profissional contábil executar rotinas diárias visando findar seu objetivo.

Ademais, Crepaldi e Crepaldi (2017) complementam que também é função da contabilidade ocupar-se da contabilização, recorrendo a lançamentos dos eventos da empresa para que se produza o fato gerador, o qual conduz ao resultado e serve de base de cálculo para as obrigações tributárias.

Além disso, Consenza e Rocchi (2014) reconhecem o processo contábil classificado em quatro tendências: o reconhecimento, a classificação, a mensuração e a divulgação, classificando assim as principais operações na rotina contábil. Sobretudo, de acordo com

Consenza e Rocchi (2014), a contabilidade teve início com os registros em toda a rotina contábil, na qual o registro é fundamental para o exercício da profissão.

Nesse contexto, ainda sob o ponto de vista de Consenza e Rocchi (2014), o contador – após identificar os fatos – precisa registrá-los, de modo que no cotidiano dos escritórios de contabilidade esses registros foram modificados em virtude da inovação; e, os profissionais sofreram em demasia com o avanço tecnológico e foram obrigados a se aperfeiçoar para acompanhar as mudanças e inovações.

No que diz respeito às ferramentas utilizadas na rotina contábil ao longo dos anos, é preciso pontuar de início, que de acordo com dos Santos *et al.* (2020), antes do avanço tecnológico e da invenção das máquinas, a escrituração contábil era feita de maneira manual, desse modo o processo de elaboração dos relatórios era demorado e desgastante ao contador. Posteriormente, houve invenções criativas que visavam otimizar o tempo do profissional, como a contabilidade por decalque, segundo Consenza e Rocchi (2014) consistia em prensar a informação no papel.

Em conformidade com Consenza e Rocchi (2014), o método de prensar, veio de uma tentativa de solucionar e agilizar o processo de escrituração contábil, na qual poderia por esse método realizar a reprodução da informação de forma mais rápida. Chamada vulgarmente de “Contabilidade por decalque”, o método foi inventado por W. Bach, diretor da Escola de Comércio Banmeister Hintzen, na Alemanha, em 1904.

Nesse sentido “a sistemática de registrar contabilmente por decalque, apesar de originalmente também ter sido efetuada manualmente, permitia escriturar de forma simultânea várias peças contábeis, através da combinação de formulários e do uso de carbono” (Consenza; Rocchi, 2014, p. 06).

No decorrer dos anos, com o avanço na criação de máquinas, em 1868, passou-se a utilizar máquinas de datilografia no processo contábil, ainda que manuais, tais máquinas proporcionaram a finalidade de efetuar o lançamento contábil de forma cronológica e de forma simultânea entre livro caixa e razão, como apontado por Consenza e Rocchi (2014).

Ademais, como assinalam Consenza e Rocchi (2014), a automação dos registros contábeis por meio do método da datilografia também foi difundida no Brasil até o surgimento dos computadores; e, tal processo fora criado pelos brasileiros Silvino Barbosa e Edmundo Mário e denominado no meio de Contabilidade como “Maquinizada - Sistema de Ficha Tríplice”.

No que tange às rotinas contábeis informatizadas, salienta-se que a partir da invenção e do acesso aos primeiros computadores; e, posteriormente, à utilização da internet, a contabilidade evoluiu e transformou a rotina dos profissionais de contabilidade, de modo que mesmo os computadores mais simples podiam facilitar lançamentos, cálculos, correções e outras finalidades, como apontado por Martins *et al.* (2012a).

Outrossim, com o advento da internet, as rotinas contábeis se modificaram e cederam espaço para a tecnologia, sendo que nas palavras Martins *et al.* (2012b), os arquivos em papel deram espaço para *pen drives*, armazenamentos eletrônicos e planilhas automatizadas. Nesse sentido, conforme Martins *et al.* (2012a), com a evolução, o uso de computadores é essencial na contabilidade e se tornaram a principal ferramenta de trabalho, transformando a rotina contábil.

## 2.4 SISTEMAS OPERACIONAIS

A tecnologia avançou de modo a utilizar sistemas operacionais para facilitar a padronizar as rotinas; e “o sistema eletrônico passou a ser intensivamente utilizado pelos profissionais contábeis por possuir uma maior flexibilidade e capacidade de armazenamento de dados e informações” (Martins *et al.*, 2012b, p. 10).

Portanto, a automatização das rotinas contábeis por meio da utilização dos sistemas operacionais mostraram-se fundamentais; e, nesse contexto, as rotinas contábeis sofreram um processo de automatização, conforme evidenciado por Martins *et al.* (2012b), no qual os sistemas operacionais otimizaram todo o sistema operacional dos escritórios de forma que o profissional contábil não precisava mais realizar os lançamentos da mesma forma, também não efetuava os cálculos e redigia os relatórios de forma manual, sua função limitou-se a lançar as informações corretas no sistema, que este emitia os relatórios calculados.

Desse modo, o profissional demanda um tempo para analisar e anexar as informações ao sistema e para corrigir e verificar os cálculos feitos automaticamente, onde outrora realizava tudo de forma manual, obrigando o profissional a se aperfeiçoar em Tecnologia da Informação, em paralelo à Ciência Contábil (Martins *et al.*, 2012b).

De acordo com Mendonça (2020), a contabilidade se destaca dentro de um ambiente informacional complexo, desempenhando o papel de gestor responsável pelos controles organizacionais, independentemente do porte das entidades - sejam elas pequenas, médias ou grandes - e de sua natureza lucrativa ou não.

Ainda nas palavras de Mendonça (2020), a computação, juntamente com seus *softwares* especializados em contabilidade, finanças e administração, incluindo sistemas avançados de ERP e dispositivos integrados, desempenha a função de registrar eventos e gerar relatórios relevantes para as organizações.

Nesse sentido, a administração desses sistemas, a interpretação das informações resultantes e a orientação das ações e procedimentos a serem adotados abrangem uma amplitude informacional que é de amplo entendimento por parte do profissional de Contabilidade. Independentemente de ser como gerente, gerente financeiro, administrativo ou em qualquer outra capacidade, o profissional contábil está cada vez mais bem preparado para desempenhar um papel executivo no processo organizacional (Mendonça, 2020).

Os tempos em que o processo contábil envolve um número interminável de débitos e créditos, registros sem fim e planilhas para se obter informações precisas e confiáveis, já são coisas do passado. As fontes de dados agora são mais ágeis do que nunca e o cenário econômico sofreu mudanças significativas, conforme apontado por Mendonça (2020).

E, no dinamismo do século XXI, o profissional de contabilidade investe mais tempo na análise das situações empresariais e a interconexão dessas situações com outras áreas gera um profundo entendimento do sistema organizacional como um todo (Mendonça, 2020).

## 2.5 A DESAPRENDIZAGEM EM FUNÇÃO DO AVANÇO TECNOLÓGICO

Os recursos tecnológicos se tornaram algo indispensável no dia a dia da sociedade, já que por consequência desse avanço tecnológico as pessoas alteram sua forma de viver e se

relacionar, uma vez que o resultado desse avanço tecnológico proporciona facilidades e comodidades; e, no âmbito da contabilidade, esse avanço tecnológico agilizou e barateou os processos, já que “a evolução tecnológica permite que o registro dos fatos e a elaboração dos demonstrativos contábeis sejam executados por não contadores” (Fahl; Manhani, 2006, p. 29).

A tecnologia também causa dependência tecnológica e vem virtualizando o dia a dia da sociedade; e, com isso, os sistemas informativos vêm sofrendo com cibercriminosos, já que como os sistemas não são perfeitos os criminosos aproveitam das vulnerabilidades para sequestro de dados e/ou informações (Mendonça, 2020).

Por outro lado, essa dependência tecnológica é algo bom para o profissional da contabilidade, já que ele não precisa ficar tão sobrecarregado, tendo uma melhor qualidade no ambiente de trabalho, que segundo Breda (2019), benefícios como tempestividade, qualidade nas informações e o aumento nos acertos, decorreram dos avanços tecnológicos, assim como o poder de acessar informações em qualquer lugar do mundo.

Além dos benefícios proporcionados pelo avanço da tecnologia, a perda da habilidade e das práticas manuais também é algo que ocorre em virtude do uso cada vez maior da tecnologia nos escritórios de contabilidade. Assim, destaca-se que as práticas em contabilidade se iniciam na graduação e com o passar do tempo vai se aprimorando no decorrer da profissão (Mendes; Cunha, 2013).

Após desenvolvida, a prática do contador em realizar rotinas contábeis é substituída pelo uso de programas que automatizam a realização das tarefas contábeis e – aos poucos – modifica a prática contábil que era algo praticamente atrelado a profissão, conforme disposto por Mendes e Cunha (2013), que afirmam que “[...] todos esses avanços tecnológicos proporcionaram substituição do trabalho manual, físico, em muitos campos de trabalho” (Mendes; Cunha, 2013, p. 04).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção destaca quais foram os procedimentos metodológicos utilizados desde o planejamento da pesquisa até a comunicação dos resultados, evidenciando as etapas e as respectivas metodologias.

No que tange ao problema da pesquisa, a presente pesquisa se trata de uma pesquisa qualitativa, que para Taquette e Borges (2021) consiste em uma análise de dados verídicos, que tem por objetivo concluir um pensamento desenvolvido, de modo que a pesquisa seja realizada de forma sistemática e rigorosa pelo pesquisador.

Quanto ao objetivo da pesquisa, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, que de acordo com Reis e Reis (2002), é a pesquisa que se realiza a partir da organização, resumo e descrição de informações; e também na análise e comparação de características.

No tocante aos procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados, a presente pesquisa se embasou em dados secundários, que de acordo com Mattar (1996), os dados secundários são dados já coletados, catalogados, tabulados e, por vezes, até analisados, os quais estão à disposição dos interessados, tais como: livros, revistas, artigos, a própria empresa, entre outros. Em vista disso, serão utilizadas informações retiradas de artigos,

materiais bibliográficos e revistas científicas, informações essas já manipuladas e disponíveis para análise.

Quanto a técnica utilizada para a coleta de dados, utilizou-se de entrevista semiestruturada, uma vez que – como descreve Chizzotti (1995), é uma comunicação entre o pesquisador que busca coletar informações e o indivíduo que vivencia o contexto originário da informação, a qual possa transmitir sua perspectiva ao pesquisador. As entrevistas foram realizadas no mês de outubro e novembro de 2023, com 15 profissionais que atuam na área da contabilidade (em diferentes setores), conforme ilustra o quadro 1, a seguir.

Participante	Idade (anos)	Cargo ocupado pelo participante	Tempo de atuação (anos)
E.1	21	Analista em Departamento pessoal	4
E.2	51	Contadora Sócia do escritório	23
E.3	30	Contador	11
E.4	42	Auxiliar de escritório	16
E.5	55	Contador	38
E.6	58	Sócio administrador	20
E.7	55	Sócio	40
E.8	60	Professor	27
E.9	47	Diretor	25
E.10	40	Departamento Societário e Pessoal/ Financeiro	19
E.11	38	Contadora	14
E.12	35	Sócio	22
E.13	31	Contador	4
E.14	39	Sócio Administrador	23
E.15	61	Contador	35

Quadro 1 – Participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Por fim, quanto à análise dos dados, a mesma foi realizada por meio da técnica metodológica que Bardin (1977) chama de análise de conteúdo, que consiste em uma operação que visa representar um dado, de maneira diferente de sua forma original, porém fiel à sua veracidade, a fim de facilitar sua consulta e referência. Contudo, para as discussões dos resultados provenientes de dados primários (entrevistas) e secundários (dados teóricos de livros e artigos científicos), os dados foram analisados com vistas a atingir o objetivo proposto.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção do artigo busca trazer evidências práticas que confirmem posicionamentos teóricos que contribuam para alcançar o objetivo proposto, de analisar a percepção dos

Contabilistas sobre aspectos relacionados a aprendizagem e desaprendizagem vinculada às tecnologias. Para tanto, a análise dos resultados está organizada da seguinte forma: inicialmente a tecnologia é discutida no contexto da automatização das contábeis; e, posteriormente, discute-se sobre a (des) aprendizagem profissional e a dependência tecnológica, finalizando com discussões acerca dos efeitos da dependência tecnológica no desenvolvimento da profissão contábil.

#### 4.1 A TECNOLOGIA NO CONTEXTO DA AUTOMATIZAÇÃO DAS ROTINAS CONTÁBEIS

A tecnologia trouxe agilidade e eficiência para a área da contabilidade, considerando que os processos eram feitos por meios manuais ou utilizando ferramentas limitadas, como a prensa, conforme apontado por Cosenza e Rocchi (2014). Em contrapartida, com o avanço tecnológico passou-se a utilizar sistemas operacionais, computadores e a *internet* como principais ferramentas de trabalho. É notável que ao longo dos anos a tecnologia trouxe evolução e o avanço para as rotinas contábeis.

Conforme pontuado por E.2 ao responder sobre os benefícios de se utilizar os sistemas operacionais, que destacou que “[...] as informações necessitam ser tratadas com rapidez e isso somente é possível com ajuda de tecnologias”. Nesse sentido, é expressado pela maioria dos entrevistados que o principal efeito da automatização está relacionado com a rapidez que a tecnologia proporcionou.

E.14 também discorreu sobre esse assunto e defendeu em defesa do uso de *softwares* em suas rotinas, salientando que é

[...] um grande defensor de utilização de tecnologia nas rotinas contábeis, sempre uso uma frase própria que o software é nosso melhor funcionário, uma vez bem parametrizado ele nos proporciona, otimização de processos, segurança e agilidade nas informações [...] (E.14).

Em suma, a automatização das rotinas sob a ótica dos profissionais foi irrefutavelmente benéfica, considerando que a mesma otimiza tanto o tempo quanto a energia dos mesmos. Ademais, como elucida E.6 “[...] a automação de rotinas manuais libera tempo para pesquisa e capacitação”. A tecnologia proporcionou agilidade das rotinas contábeis, desse modo o contador poderia encontrar tempo hábil para se dedicar a aperfeiçoar seus conhecimentos, também a se manter atualizado com as mudanças das legislações no Brasil, além de proporcionar ao cliente melhores análises e suporte para tomada de decisão. E.15 também acrescentou que ela proporciona “análise de resultado mais rápido e tomada de decisão mais rápida”.

Ao se tratar da automatização das rotinas, é possível notar que o avanço tecnológico levou anos para se desenvolver. No entanto, se tornou impossível separar a profissão da tecnologia, tal como se a profissão não pudesse sobreviver sem a mesma, como relatou o E.5 ao descrever que “[...] a Contabilidade sem os recursos tecnológicos, passa ter valor somente para os registros contábeis, perde o valor preditivo e não seria possível atender as demandas contábeis e tributárias”. A suposta imaginação desse contexto improvável também foi indagada por Martins *et al.* (2012b), sugerindo que a Contabilidade iniciou uma nova era de sua própria Ciência junto à tecnologia.

#### 4.2 (DES)APRENDIZAGEM PROFISSIONAL E DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA

A princípio, o profissional contábil se forma academicamente e aprende toda a parte teórica necessária para exercer sua profissão. No entanto, ao ingressar no ambiente de trabalho, nota que parte da teoria aprendida está contida e previamente formulada nos sistemas operacionais, o qual tem sua parametrização sistêmica realizada por outros profissionais capacitados e ávidos com relação à legislação vigente. Ainda assim, se o profissional – ao longo dos dias – apenas precisar inserir informação no sistema, tal facilidade pode ocasionar uma rotina contábil repetitiva e pouco estimulante academicamente, conforme salientado por E.14, que afirmou que “[...] principalmente os funcionários mais novos acabam se acomodando com a tecnologia e a parametrização do *software*, que geralmente já é parametrizado por outros usuários [...]”.

Essa percepção da realidade da área de contabilidade vai ao encontro da teoria de Fahl e Manhani (2006), de que o profissional contábil deve ser um tradutor e apurador das informações, apesar disso os mesmos inserem informações necessárias no sistema que devolve os resultados esperados, o que é confirmado pela fala de E.14, que acrescenta que muitos profissionais “[...] acabam não se interessando em aprender a fazer os cálculos manualmente, visto que é obrigação saber a parte teórica, para poder inclusive validar os cálculos [...]”.

Ademais, frente ao contexto da dependência da tecnologia, os participantes da pesquisa foram indagados se de algum modo os contabilistas se tornaram “alimentadores de sistemas”. E, diante a tal investigação, dez entrevistados discordaram, com ênfase a E.1, que relatou que “o profissional contábil não é apenas isso, pois a Ciência está na análise e não na elaboração”.

Em contrapartida, cinco participantes concordaram, ressaltando a percepção de E.9, que acrescentou que “[...] o contador virou um mero alimentador do sistema, porém quando ele faz essa alimentação ele tem toda a informação que precisa para orientar seu cliente da melhor forma e mais rápido”. Assim, percebe-se que mesmo havendo respostas contrárias entre os participantes, ambas valorizaram a Ciência e o intelecto do contabilista ao analisar e interpretar dados, além da prestação de serviço que oferece ao cliente.

Nesse sentido é responsabilidade do profissional apurar e conferir tais resultados com base em todo o seu conhecimento científico e prático da contabilidade, a fim de proporcionar ao seu usuário resultados eficientes e confiáveis, conforme salientado por Fahl e Manhani (2006).

#### 4.3 EFEITOS DA DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA NO DESENVOLVIMENTO DA PROFISSÃO CONTÁBIL

A dependência tecnológica – a princípio – é um problema que afeta todos os usuários da tecnologia de maneira geral, pois de acordo com Mendonça (2020), o dia a dia do profissional foi virtualizado. Todavia, no contexto da contabilidade, os profissionais, apesar de serem capacitados, usufruem da automação de cálculos realizados pelos sistemas a fim de otimizar tempo. No entanto, esses cálculos devem ser conferidos pelos usuários, ainda assim, devido a dependência tecnológica é possível que alguns profissionais não o façam. Assim como relatou E.6, que salientou que essa realidade “[...] faz com que muitos usuários não dominem completamente o processo”.

Ademais, E.9 acrescentou que “a dependência do usuário é relativa, uma vez que agiliza os trabalhos não tem o porquê de não utilizar ou voltar atrás. Se tem o benefício, mesmo que crie uma dependência, então que assim seja”. Nesse sentido o Contabilista assume que existe a dependência, mas ressalta que o benefício da agilidade proporcionada pelos sistemas operacionais é mais relevante.

Em contrapartida, outros entrevistados alegaram que apesar da facilidade proporcionada pelos *softwares* e sistemas, os mesmos não permitem que a dependência faça parte do processo, uma vez que insiste na conferência de cálculos e procedimentos pelos profissionais de seu escritório ou empresa, conforme destacado por E.2, que salientou que “todos os cálculos precisam ser conferidos”. E complementou que a tecnologia “agiliza, mas o operador do sistema precisa saber o que está fazendo para ter sensibilidade de observar possíveis falhas” (E.2).

E.2 ainda ressaltou que “[...] o bom profissional tem capacidade de conferir e analisar todos os cálculos automáticos”. E.10 também observou que “a maioria dos sistemas necessitam de configuração para calcular, sendo assim é importante o profissional conhecer a rotina”.

Desse modo, pode-se observar que a capacidade dos bons profissionais contábeis supera a dependência tecnológica, considerando que os mesmos se dedicam a apurar e confrontar os resultados dos sistemas, utilizando seu conhecimento como principal ferramenta, mesmo que as rotinas contábeis sejam realizadas por meio da utilização de *softwares* e/ou sistemas integrados de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se da premissa de que a presente pesquisa buscou analisar a percepção dos Contabilistas sobre aspectos relacionados a aprendizagem e desaprendizagem vinculada às tecnologias, percebeu-se que a dependência tecnológica impacta diretamente a profissão do contador, evidenciando – desse modo – que o objetivo da pesquisa foi alcançado.

Por conseguinte, considerando o todo, pode-se concluir que a tecnologia se tornou uma ferramenta essencial para os contabilistas, possibilitando a realização do trabalho profissional de forma tempestiva e eficiente, permitindo que o tempo seja otimizado e direcionado para um atendimento eficaz ao cliente e também para aperfeiçoamento acadêmico dos profissionais.

No que tange a automatização de rotinas, os profissionais relataram que apesar de reconhecerem uma dependência tecnológica, assumem que os benefícios são em suma mais relevantes. Ademais, afirmaram que em suas rotinas, sempre conferem os resultados apurados pelos sistemas, além de manterem os sistemas parametrizados. E para tanto, os profissionais contábeis precisam estar em constante aprendizado em relação às leis e normas correlatas à profissão, mantendo assim, a aprendizagem e as práticas teóricas sempre em complemento das facilidades tecnológicas.

Vale ressaltar que o presente artigo revelou que a dependência tecnológica resulta tanto na aprendizagem quanto na (des) aprendizagem de aspectos conceituais e das práticas teóricas contábeis; de modo que alguns profissionais ficam dependentes dos sistemas e desaprendem os cálculos das rotinas contábeis; e, outros profissionais conferem todos os resultados proporcionados pelos sistemas, consolidando ainda mais seu conhecimento e aprendizagem contábil.

Nesse contexto, percebeu-se que esse fenômeno pode acontecer com profissionais recém formados ou até mesmo com alguns profissionais que se encontram há mais tempo atuantes no mercado; porém, foi ressaltado que bons profissionais se dedicam verdadeiramente a ampliar seus conhecimentos e colocá-los em prática, a fim de proporcionar um melhor serviço para a sociedade.

Em suma, a presente pesquisa corrobora a afirmação de vários autores, de que a contabilidade evoluiu conforme o avanço tecnológico, se fazendo presente no mundo todo. Além disso, na era da informação, a contabilidade precisa ser tempestiva, alcançando a todos a todo momento. Desse modo, os profissionais atentos às mudanças e às demandas contemporâneas precisam evoluir juntamente com a contabilidade e com a tecnologia, o que exige dos mesmos uma crescente ascensão de seus conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

- BREDA, Zulmir Ivânio. Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na Contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: DF, 2019. Disponível em <<https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-impactos-da-tecnologia-na-contabilidade/>> Acesso: 19 jun. 2023.
- COSENZA, José Paulo; ROCCHI, Carlos Antonio de. A automatização da escrituração contábil no Brasil: desenvolvimento e utilização do sistema ficha tríplice. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 2-23, jan/abr., 2014. Disponível em <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/viewArticle/2031>> Acesso: 22 jun. 2023.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. Contabilidade fiscal e tributária. São Paulo: Saraiva, 2017.
- DAVID, Fernanda Calaça; BARBOSA, Edna Alves. A história da contabilidade: origem e evolução. 2019. 15 f. Dissertação (Graduação) – Programa de Graduação em Ciências Contábeis, UniEVANGÉLICA, Anapólis, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/10731/1/ARTIGO.%20FERNANDA.pdf>> Acesso: 22 jun. 2023.
- FAHL, Alessandra Cristina; MANHANI, Lourdes Pereira de Souza. As perspectivas do profissional contábil e o ensino da contabilidade. Revista de Ciências Gerenciais, v. 10, n. 12, p. 25-33, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.17921/1415-6571.2006v10n12p25-33>> Acesso: 22 jun. 2023.
- HANSEN, Jens Erik. A evolução da Contabilidade: da Idade Média à regulamentação americana. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 14, n. 13, p. 13-20, ago./out., 2001. Disponível em: <<http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/2408>> Acesso: 22 jun. 2023.
- MARTINS, Caroline Mirã Fontes; AGOSTINI, Carla; VIANINI, Deisy; SANTOS NETA, Maria do Carmo; MARTINS, Pablo Luiz. O Profissional Contábil na Era da Informação. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012, São João Del Rei. Anais... São João Del Rei: UFSJ, 2012a. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816544.pdf>> Acesso: 28 ago. 2023.

MARTINS, Pablo Luiz; MELO, Bruna Martins; QUEIROZ, Danilo Lemos; SOUZA, Mariana Silva; BORGES, Rodrigo de Oliveira. Tecnologia e Sistemas de Informação e suas influências na Gestão e Contabilidade. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012, São João Del Rei. Anais... São João Del Rei: UFSJ, 2012b. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816533.pdf>> Acesso: 28 ago. 2023.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDES, Carlos Maximiano Leite; CUNHA, Rubens Cesar Lucena da. As novas tecnologias e suas influências na prática de atividade física e no sedentarismo. Revista interfaces: saúde, humanas e tecnologia, Lagoa Seca, v. 1, n. 2, jun., 2013. Disponível em: <<https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/16/pdf>> Acesso: 22. jun. 2023.

MENDONÇA, Júlia Fernandes de. A responsabilidade civil e penal dos envolvidos em sequestros digitais em face da legislação brasileira de proteção de dados pessoais. Revista do CEPEJ, Salvador, v. 22, n. 22, p. 156-173, jan./jul., 2020. Disponível em: <<https://revista.cepej.com.br/index.php/rcepej/article/view/11>> Acesso: 22 jun. 2023.

OLIVEIRA, Diego Bianchi de; MALINOWSKI, Carlos Eduardo. A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial. Revista de administração, v. 14, n. 25, p. 3-22, maio, 2016. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/233900395.pdf>> Acesso: 22 de jun. 2023.

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. Análise descritiva de dados. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG, v. 1, 2002. Disponível em: <<https://www.est.ufmg.br/portal/wp-content/uploads/2023/01/RTE-02-2002.pdf>> Acesso: 3 out. 2023.

SANTOS, Bruno Luis dos; SUAVE, Ricardo; FERREIRA, Marcelo Marchine; ALTOÉ, Stella Maris Lima. Profissão contábil em tempos de mudança: Implicações do avanço tecnológico nas atividades em um escritório de contabilidade. Revista de Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 113-133, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/71765/41607>. Acesso: 3 out. 2023.

TAQUETTE, Stella R.; BORGES, Luciana. Pesquisa qualitativa para todos. Petrópolis, R.J.: Vozes, 2021.

## PROCESSO DA PRODUÇÃO E MANEJO NA CRIAÇÃO DE FRANGOS DE GRANJA DA EMPRESA GTFOODS

Karina Alves De Souza<sup>15</sup>  
Rodrigo Robinson<sup>16</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar a análise do Processo da Produção e Manejo na Criação de Frangos de Granja da empresa GTFoods em um sítio localizado na cidade de São Jorge do Ivaí/PR no núcleo próprio da empresa GTFoods. O método de pesquisa utilizado foi a descritiva com uma abordagem quali-quantitativa, com métodos de coleta de dados primários através da observação e entrevistas em profundidade. Os resultados destacaram a importância da compreensão das atividades rurais envolvidas ao processo de produção e manejo de frangos, revelando ainda que, embora os avicultores tenham enfrentado algumas dificuldades operacionais no início das atividades, como a complexidade do painel de controle elétrico, a experiência trouxe um crescimento e destaque na execução da sua função com eficiência.

Palavras-chave: Aves, Processo, Avicultores, Manejo e Produção.

### INTRODUÇÃO

A criação de frangos de granja é uma atividade fundamental na produção de carne de aves em todo o mundo. Esse setor desempenha um papel significativo na indústria de alimentos, fornecendo uma fonte valiosa de proteína de origem animal para o consumo humano. A produção eficiente e sustentável de frangos de granja requer uma compreensão profunda dos princípios de produção e manejo, bem como da aplicação de práticas adequadas ao longo de todo o ciclo de vida das aves. e trabalho, examinamos os principais elementos envolvidos na produção e manejo de frangos de granja, incluindo aspectos relacionados à nutrição, alojamento, saúde e bem-estar das aves.

Este estudo tem como objetivo aprofundar a compreensão do "Processo de Produção e Manejo na Criação de Frangos de Granja", analisando os componentes essenciais envolvidos nesse processo e identificando áreas de aprimoramento e inovação. Neste contexto, a compreensão aprofundada dos elementos que são específicos do processo de produção e manejo na criação de frangos de granja é essencial para melhorar a produção e enfrentar os desafios emergentes.

Este estudo pretende analisar o ambiente em que os avicultores trabalham ao examinar os componentes-chave envolvidos na produção e manejo de frangos de granja, assim visa

---

<sup>15</sup>Graduanda do curso de Administração (bacharelado) na Universidade Estadual do Paraná.-  
kahalves1906@gmail.com

<sup>16</sup> Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná – rodrigorobin@hotmail.com

contribuir significativamente para a compreensão aprimorada dos processos de produção e manejo na avicultura, destacando as melhores práticas adotadas pela GTFOODS, afim de transferência não apenas a eficiência operacional. Tem como propósito realizar uma análise concisa ao explorar temas como a eficiência da alimentação, o controle de doenças, a gestão de resíduos e a adoção de tecnologias avançadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A produção avícola brasileira, apesar de ter alcançado altos níveis de produtividade, representando importante alternativa de investimento, é uma atividade que surgiu há poucas décadas (FREITAS & BERTOGLIO, 2001). A avicultura industrial no Brasil pode ter como marco inicial, em termos de datas, o final da década de 1950, quando substituiu a antiga avicultura comercial que iniciou-se nos anos de 1920 e 1930 (SORJ ET AL., 1982).

Durante a década de 1930, o setor avícola se fortaleceu, impulsionado principalmente por iniciativas privadas na região Sudeste do Brasil. Antes, a avicultura era praticada principalmente para atender às necessidades básicas de alimentação das famílias. Assim, o estado de São Paulo se destacou como um centro de desenvolvimento avícola, especialmente devido à influência significativa dos imigrantes japoneses.

Inicialmente voltada à subsistência, prevendo a comercialização apenas dos excedentes, a avicultura tornou-se rapidamente comercial pouco antes de 1930. Nesse período, o setor já se fortalecia com iniciativas privadas originadas principalmente da região Sudeste, com destaque para a aceleração do desenvolvimento da atividade no estado de São Paulo, durante a chegada dos imigrantes japoneses (INFORMATIVO CEPEA, 2014, p.01).

Essas mudanças desempenharam um papel crucial no avanço e na consolidação da avicultura como uma indústria. A década de 1970 foi crucial para o desenvolvimento da avicultura no Brasil, marcada pela entrada de empresas processadoras no mercado e pela presença de especialistas no processo de produção de frango de corte no atual mercado.

O desenvolvimento da avicultura se efetivou na década de 70, com a entrada de empresas processadoras no mercado e especialistas no processo de produção do frango. Transformações tecnológicas, técnicas de produção intensiva e o desenvolvimento de genética adaptada contribuíram para o avanço da atividade (INFORMATIVO CEPEA, 2014, p.01).

A importância da mudança do sistema de produção avícola por um sistema de produção mais verticalizado e intensivo, teve um impacto significativo no desenvolvimento da avicultura no Brasil. Esse sistema contribuiu positivamente para vários aspectos cruciais da indústria avícola. Portanto, esse novo sistema de produção investiu para aprimorar não apenas a eficiência da produção avícola, mas também para elevar os padrões de qualidade e segurança sanitária, consolidando a avicultura como um setor mais organizado.

O novo sistema de produção, considerado mais verticalizado e intensivo, contribuiu para o desenvolvimento da avicultura nacional, principalmente nos quesitos relacionados à biossegurança, sanidade, qualidade dos animais e da carne de frango. A presença da integradora, por sua vez, tornou a atividade mais organizada, estabelecendo padrões de manejo e de “boas práticas” e fornecendo assistência técnica para os produtores. (INFORMATIVO CEPEA, 2014).

Para Pereira (2003), a partir do início dos anos 1990, foi possível observar mudanças no macroambiente mundial como a abertura e a globalização dos mercados. No Brasil, em especial, a abertura das importações e a estabilização da economia impulsionou o acirramento da competitividade interna, em razão da abertura às importações e da entrada de toda uma sorte de produtos a preços menores e de qualidade superior. A estabilização da economia pôs em xeque os ganhos financeiros oriundos do mercado especulativo e demandou esforços das empresas, direcionados à obtenção de lucros por intermédio de ganhos produtivos.

Uma tendência crescente no mercado de alimentos está relacionada ao surgimento de novos nichos de mercado. A segmentação de mercados é considerada uma importante diversificação para os produtos oferecidos, além das commodities, e busca oportunidades em segmentos específicos do mercado (NEVES ET AL, 1997).

Além das commodities, a demanda por produtos de maior valor agregado está em ascensão. Essa mudança é evidenciada pela emergência de alimentos étnicos, especialidades gastronômicas e alimentos adaptados a grupos específicos, como minorias e religiosos. Essa diversificação reflete a crescente necessidade de as empresas de alimentos se adaptarem às preferências e necessidades específicas dos consumidores, ampliando suas ofertas além do mercado tradicional (MACHADO FILHO, 1996).

Outra tendência que se faz presente e mais forte a cada dia no mercado de alimentos é o surgimento de novos nichos de mercado. Neves et al (1997) consideram a segmentação de mercados uma das características que mais se destaca dentre as estratégias atuais de desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos. Os alimentos étnicos, comidas de minorias, comidas religiosas e especialidades são alguns exemplos ilustrativos dessa tendência que destaca a necessidade de se concorrer além das commodities para oferecer produtos de maior valor agregado (MACHADO FILHO, 1996, p. 129)”.

De acordo com Santos (2014), a cadeia produtiva de frangos de corte, até quatro décadas atrás, estava centrada em pequenas propriedades rurais, e a sua produção era comercializada de forma direta para pequenos açougues. A partir dos anos 1970 ocorrem mudanças tecnológicas e na estrutura produtiva, destacando-se a redução do tempo de engorda das aves de corte; um grande avanço na seleção de linhagens; a intensificação do uso de rações balanceadas; o uso de equipamentos industriais de última geração e novas técnicas de manejo das aves, resultando em significativos ganhos de produtividade (ESPÍNDOLA, 2012).

As inovações ocorreram igualmente em relação às instalações, pois, na produção de frango, o meio ambiente exerce influência sobre os resultados zootécnicos. Assim, para controlar as condições adversas do clima, a indústria avícola passou a utilizar equipamentos de climatização do aviário como ventiladores, umidificadores, aquecedores, cortinas isolantes ou sistema de túnel (ESPÍNDOLA, 2012).

Outro aspecto relevante da sofisticação do consumidor de alimentos e das exigências decorrentes dessas novas demandas, está relacionado à necessidade de identificar a origem do produto e o padrão tecnológico envolvido na sua produção, especialmente quando se trata de produtos agrícolas modificados geneticamente (LAZZARINI; NUNES, 1998).

Atualmente, a avicultura vem apresentando um crescimento grande no mercado, visto que a carne de frango é uma das carnes mais comercializadas pelos consumidores. Este processo emprega muitas pessoas, principalmente dentro do setor agropecuário. Com a crescente tecnologia vivenciada pelo setor, verificou-se a necessidade de entender os processos que as

aves percorrem para chegar aos abatedouros, momento vital para entrega de carne com qualidade e satisfação, dependendo diretamente no desempenho dos produtores rurais, motivando a realização desta pesquisa.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem uma análise descritiva e quali-quantitativa, descrevendo os processos que as aves percorrem para chegar aos abatedouros. De acordo com Gil (2008), uma das peculiaridades da pesquisa qualitativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados para descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Já para Michell (2005), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros. Assim, a quali-quantitativa é uma abordagem de pesquisa que combina elementos de métodos qualitativos e quantitativos. Ao integrar características de ambos os métodos, os pesquisadores podem obter uma compreensão mais abrangente e aprofundada das características do estudo.

Assim, foram realizadas entrevistas com coleta de dados quali-quantitativos e uma abordagem descritiva - exploratório, realizada com administradores, técnicos, especialistas e produtores envolvidos no processo de manejo e produção de frangos. Todas as entrevistas foram gravadas (áudio) e os entrevistados identificados de maneira a preservar sua anonimidade. Os questionários quantitativos seguiram um modelo previamente formulado. Os questionários qualitativos foram modificados conforme a necessidade e as informações variadas prestadas pelos entrevistados. Foi realizado um estudo de campo, para observação do local que os avicultores trabalham, assim tendo um embasamento prático das atividades realizadas dentro do local de trabalho.

O local da realização da pesquisa fica localizado em uma área rural, situado na cidade de São Jorge do Ivaí/PR, com visitas de campo no local de produção durante os fins de semana do período de produção durante o primeiro semestre do ano de 2023, catalogando todas as etapas encontradas e descrevendo o processo com as informações necessárias.

O objetivo da pesquisa foi aprofundar a compreensão do "Processo de Produção e Manejo na Criação de Frangos de Granja", analisar o funcionamento do processo para criação de frangos de corte, e mostrar a visão dos avicultores que ali trabalham, assim mostrando a sua visibilidade de reconhecimento pela qualidade do produto que é ofertado ao mercado. Portanto, a razão da pesquisa, é trazer o estudo de campo do dia-a-dia dos avicultores, que buscam oferecer ao mercado um produto de qualidade e que tanto se empenham para que chegue à mesa dos consumidores. Assim, a pesquisa traz a estrutura de como funciona o processo da avicultura de corte, e como vem crescendo no mercado.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A empresa GTFoods, iniciou as atividades no ramo da avicultura, no ano de 1992, os sócios proprietários José Borge, Rogério Gonçalves e Ciliomar Tortola, criaram essa marca que é expandido no mercado e que vem trazendo inovações nos produtos que são ofertados aos consumidores, vista e reconhecida não somente no Brasil, mas no mundo todo. Uma empresa exportadora, que atua no mercado com trinta e um anos, e está entre as maiores empresas de *marketshare*. Seus principais produtos vistos no mercado são: Bovinos, Suínos, Cordeiros, Peixes, Empanados, Aves (foi o início para expansão da empresa no atual mercado), Petiscos, Laticínios, Pão de Queijo.

A GTFoods, é a empresa dona das granjas na qual os avicultores foram entrevistados, ela começou a se expandir no mercado e é conhecida devido ao trabalho com a avicultura, diante desta atividade rural, a empresa se tornou líder no mercado pela sua exportação, diante desse crescimento, abriu outras portas com os demais produtos oferecidos no mercado, citados acima.

Para descrever o processo de manejo e produção de frangos para corte, utilizamos como fundamento o conhecimento e habilidades que dispõem os avicultores que residem na cidade de São Jorge do Ivaí, localizada no interior do Paraná. A granja fica situada na BR554, em um núcleo que possui oito famílias, sendo dois aviários para cada uma, totalizando dezesseis aviários. A média de alojamento é feita por cabeça, variando de 30.000 e 32.000 mil aves por aviário, metragem dá 160x15 um total de 2.400 metros quadrados, com um total de 12,50 m<sup>2</sup>.

## BEM - ESTAR DAS AVES

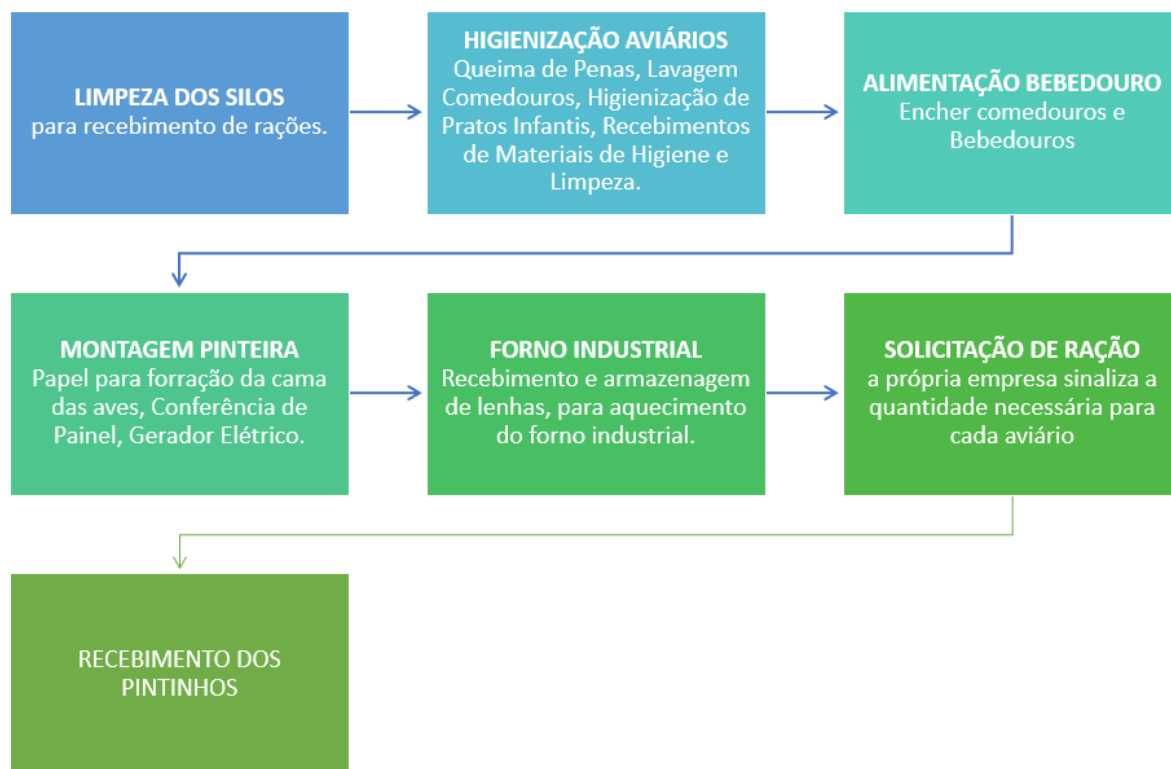
Para OIE (2013) bem-estar animal é como os animais lidam com as condições em que vivem, e tem que estar, dentro dos padrões científicos, saudável, confortável, bem nutrido, seguro, capaz de expressar comportamento inato, e não sofrer de estados desagradáveis, tais como dor, medo e aflição. Assim, para alcançar o bem-estar, é necessário prevenir as doenças, fornecer tratamento adequado, abrigo, gestão, nutrição, manejo e abate humanitário.

Os animais de acordo com o grau de dificuldade que sofrem, para se adaptarem ao ambiente e suas inadequações, apresentam alterações fisiológicas e comportamentais que podem indicar comprometimento do bem-estar (MOLENTO, 2005). Com relação a essas alterações comportamentais, CAMPOS (2000) relata que o comportamento é a possibilidade de expressar sofrimento, frustração e dor.

Medidas de bem-estar animal aplicadas a frangos de corte devem envolver medidas de manejo, medidas sanitárias e de ambiência da produção para obtenção de produtos cárneos de qualidade. Para isso são necessárias pesquisas nas áreas de bem-estar animal, ambiência, comportamento animal e tecnologia (MOURA et al., 2010).

O quadro abaixo traz uma síntese de como se inicia o processo com as aves e a forma como é realizado o manejo. As aves passam por um período de quarenta e cinco dias a sessenta dias dentro dos aviários, desta forma os produtores/avicultores decorrem para que haja uma higienização de uma retirada de lote para outra, evitando que contraia demais doenças ou infecções nas aves.

## FIGURA 1 – PROCESSO DE PRODUÇÃO DE FRANGOS



Fonte: Produzido pelos autores.

Em geral, os aviários são utilizados para manter as aves durante o período de quarenta e cinco dias até sessenta dias, assim o processo se inicia com o alojamento dos pintinhos nos aviários, o avicultor tem o acesso à programação do painel eletrônico que funciona da seguinte forma, o painel é a chave mãe dos aviários, cada aviário possui um. No mesmo, o produtor faz o controle de nebulização, que é um conforto de temperatura para refrescar as aves, ajustes de luz, controle de aquecimento do forno, programação de exaustores, são responsáveis pela ventilação dentro dos aviários, ligação da linha de comedouros e água.

O processo da produção dos frangos de granja, é formado por etapas assim sendo: (Limpeza dos Silos, Higienização dos Aviários, Alimentação e Bebedouro, Montagem Ponteira, Forno Industrial, Solicitação de Ração), após feitas as atividades descritas, o produtor se prepara para o alojamento dos pintinhos.

## LIMPEZA DOS SILOS

Fora dos aviários, ficam expostos os silos de ração, esses são os responsáveis por toda armazenagem de alimentação das aves. Essa ração, é programada pela idade do mesmo, o próprio programador da empresa faz os pedidos para cada aviários conforme a necessidade do produtor. Cada silo possui capacidade de armazenagem de 18 mil quilos de ração, sendo dois silos para cada aviário.

O avicultor como de costume, utiliza mangueira, água, desinfetante e energia elétrica para que a bomba de água funcione com o auxílio da mangueira para fazer a lavagem nos silos de ração. Após montagem dos materiais necessários na limpeza, o avicultor utiliza cintos de segurança para subir nos silos e realizar a limpeza correta com produtos indicados pelo técnico. Assim higienizando o silo para que possa receber a ração do próximo lote de pintinhos, e que não haja resíduos que causem problemas na alimentação desses animais

## HIGIENIZAÇÃO DOS AVIÁRIOS

O produtor realiza as atividades de limpeza e desinfecção dentro dos aviários a cada venda de lote das aves que duram cerca de 45 a 60 dias, iniciando pela retirada de ração que sobra dentro dos comedouros, assim é feita essa retirada para não haver danificações nas linhas de ração. Após feita a lavagem dos aviários e dos demais aparelhos, o produtor faz a queima das penas que restam dentro dos aviários, utilizando um carrinho com três rodas e um botijão de gás e um lança-chamas, o aparelho é utilizado manualmente facilitando o desenvolvimento dentro do aviário.

Com o apoio de maquinários, o avicultor utiliza um trator para bater a cama do aviário, a cama é composta por cepilho, maravalha, resíduos de madeira e outros resíduos, e é feita a troca após um ano de uso. O batedor de cama, é uma peça de encaixe no trator que movimenta o cepilho para que a cama do aviário fique apropriada para o alojamento dos mesmos. O avicultor, utiliza esse maquinário duas vezes cada aviário, após esse processo, o produtor utiliza cal virgem para desinfetar os aviários contra bactérias e demais doenças que possam contaminar, assim se repete o uso do batedor na cama dos aviários.

Após o processo de desinfetar, o produtor utiliza o painel do aviário para subir as cortinas para que haja a fermentação das bactérias que constam naquele local. A bactéria comum de se encontrar é a salmonela (*Salmonella tphimurium*), causadora de infecção e intoxicação alimentar. Assim, o produtor mantém os aviários fechados por dois dias, após passar esse período de isolamento, se repete o processo de bater a cama dos aviários, e assim se mantém o isolamento. Após esse processo, o avicultor utiliza uma bomba costal, para desinfetar os aviários contra os cascudinhos (*Alphitobius diaperinus*), famosos por comer rações das aves, assim causando prejuízo ao produtor, o produto utilizado para esse tipo de processo é o Vetancid (piretróide (Cipermetrina) + neonicotinóide (Imidacloprid)), próprio para eliminar esse tipo de inseto, assim se mantém os aviários fechados por um dia.

## ALIMENTAÇÃO - BEBEDOURO

A alimentação dos pintinhos é composta pela ração Pré durante o período de dez dias. Composta por quatro tipos de controle, a Pré, F1, F2 e F3, cada tipo de ração é manuseada conforme a idade atingida pelas aves nos aviários.

As aves ficam alojadas por um período de 45 à 60 dias dentro do aviário com o acompanhamento do avicultor e do técnico, durante esse período é realizada a análise de crescimento do frango, cada aviário tem uma balança automática que faz a pesagem do animal, mas o avicultor também faz o acompanhamento da pesagem a cada quinze dias. Assim o técnico verifica se o animal está saudável, e se não contraiu alguma doença, caso ocorra do animal

contrair alguma doença durante o período de alojamento do frango, é feito a medicação apropriada ao animal para combater o vírus.

O abate do frango se dá entre o período de 42 dias (quarenta e dois) a 60 (sessenta) dias, conforme acompanhamento do técnico veterinário da empresa, após a ave chegar a um determinado peso, é feito o agendamento de abate do mesmo, o responsável passa aos avicultores a programação de datas, assim pode ocorrer do abatedouro solicitar frangos mais pesados e ocorrer do animal ficar um período mais extenso dentro do aviário.

O jejum das aves, é feito quando se programa a data de abate dos mesmos, o avicultor utiliza uma parafusadeira adaptada para subir as linhas de comedouros, com seis horas antes da retirada das aves. Assim o animal faz o jejum ingerindo somente água e limpando seu organismo, para que não chegue ao abatedouro com ração no papo. Após a retirada das aves da granja, o técnico veterinário comunica os produtores dos resultados obtidos pela entrega dos frangos, assim os produtores passam a higienizar os aviários para que possam receber um novo lote de pintinhos.

Após o alojamento das aves nos aviários, o produtor passa pela etapa de nivelamento da cama dos frangos, com um rastelo composto por ganchos na parte da frente e atrás com um puxador, sendo manuseado na cama durante um período de trinta dias, deixando a cama dos aviários macia para que não haja calos em seus pés, assim a empresa GTFoods paga a bonificação a esses produtores como forma de incentivo a manterem os aviários em constante higiene, assim os motivando a se dedicarem a cada lote.

## MONTAGEM PINTEIRA - ALOJAMENTO

A montagem das pinteiras é feita após o processo de limpeza e higienização os aviários, assim o produtor dentro dos aviários separa cinco vãos (cada vão com 5 m<sup>2</sup>), utilizando divisórias feitas de metal separando os vãos, é utilizado três rolos de papel indicado para cama de frango, esse papel é espalhado com cautela e cuidado, para que não haja rasuras. Após espalhado o papel, o produtor faz a ligação dos comedouros e assim dando início a encher os mesmos com a ração, também é utilizado os pratos infantis que são postos manualmente dentro das pinteiras, em média são 250 pratos infantis por aviário.

O aviário deve estar pronto, lavado, desinfetado, com cama nova, os equipamentos preparados e abastecidos e o forno ligado há pelo menos três horas antes da chegada dos pintos. Manter a temperatura ambiente de 32 °C ao nível dos pintos e umidade relativa do ar entre 50% e 60% no dia do alojamento e observar as sugestões de temperatura e consumo de água por semana de idade da Tabela 1 para os dias seguintes.

Tabela 1. Sugestões de controle da temperatura e do consumo de água por semana de idade do lote.

Idade (em semanas)	Temperatura (em °C)	Consumo de litros de água (média de 100 aves/dia)
1	30	4
2	27	6

3	25	8
4	23	10
5	21	13
6	21	16
7	21	19
8	21	21

Fonte: Adaptado de NORTH, M. O.; BELL, D. D. (1990).

No caso de aviários com ambiente controlado, é necessário estabilizar a temperatura e umidade relativa do ar no dia anterior à chegada dos pintos. Há necessidade de se observar o comportamento dos pintos e a distribuição dos mesmos dentro do círculo de proteção monitorando esse comportamento, a temperatura e a umidade relativa do ar no pinteiro e no aviário todo conforme o tipo de alojamento.

#### FORNO INDUSTRIAL

O aquecimento dos fornos é feito com 24 horas de antecedência, a utilização do aquecimento dos barracões é feita para manter o ambiente aquecido para que os pintinhos se mantenham na temperatura ideal, é realizado a montagem de pinteira dentro dos aviários, após a chegada dos pintinhos o forno permanece aquecido durante dezoito dias para que se mantenha o aquecimento e o incentivo da alimentação até os quatorze dias, durante esse período é feito acompanhamento dos pintinhos, fazendo a verificação dos aparelhos que ajudam no processo de manejo, uma delas é verificação de comedouros, água, luz, ventilação, nebulização, ração e o funcionamento do painel e gerador de energia elétrica. Assim os produtores têm o apoio de especialistas que os orientam e prestam apoio a cada sete dias para que realizem um trabalho com eficiência e qualidade.

O manejo de aquecimento é de suma importância nos primeiros dias de vida dos pintinhos, por ser um animal homeotérmico sempre tenta manter sua temperatura interna constante, portanto essa homeostase só será eficiente se estiver submetido a uma temperatura dentro de certos limites, considerando que as aves não se ajustam bem aos extremos. Na fase inicial as aves requerem mais calor, sendo que a temperatura de conforto é de 32° a 35° (ABREU, 2009, P. 01).

#### SOLICITAÇÃO DE RAÇÃO

A solicitação de ração é realizada pelo produtor após os 30 (trinta dias) de vida do frango dentro do aviário, o avicultor utiliza seu aparelho eletrônico (celular) e fala com o responsável pelos pedidos, a sede é localizada na cidade de Indianópolis/PR, cada aviário tem 02 (dois) silos tendo a capacidade de abranger 18 (dezoito mil quilos) de ração. Assim o pedido é feito conforme a necessidade do produtor, buscando uma troca de conversa com o programador.

## O PROCESSO SOB O OLHAR E O SENTIMENTO DOS AVICULTORES

A entrevista, realizada a família oriunda do Noroeste do Paraná, da cidade de Nova Esperança, ao qual é composta pelo casal Seu Jose (54 anos) e Dona Rose (43 anos) e com três filhas, Karina (24 anos), Kamila (20 anos) e Kauane (15 anos). Todos são envolvidos no processo produtivo, sendo o casal os principais responsáveis pelo manejo e processo da criação das aves.

Durante cerca de vinte e cinco anos, trabalharam com a sericicultura, conhecida pela criação de “Bicho da Seda”, após um longo período se dedicando a essa atividade rural, a família direcionou seu olhar a outra atividade que tivesse uma remuneração melhor, assim surgindo a ideia de irem trabalhar com a Avicultura.

Em 2016, a família recebeu uma proposta para trabalhar com os aviários, assim como o interesse de mudar de ramo já era antigo, decidiram atuar na área da avicultura, mas com receio por não conhecer a atividade que iriam trabalhar. Os avicultores se mudaram para um sítio situado na cidade de Nova Esperança/PR localizado na Rodovia do Café, na qual os proprietários residiam no local, dando suporte e assistência para entenderem o processo de cada etapa do manejo dos animais e assim capacitando para os melhores cuidados. O processo citado é a partir do momento em que recebe as aves para alojamento até o acompanhamento para o abatedouro, visando o que é necessário verificar para que não haja qualquer dano.

No mesmo ano, por problemas pessoais, a família deixou de trabalhar com as aves e voltou para o Bicho da Seda, uma atividade mais extensa e cansativa. Mas ainda assim, Dona Rose e seu Jose, tinham a esperança de voltar a trabalhar com as aves, não estando contente naquele local de trabalho, que, segundo eles, não dava “felicidade no olhar” e não gerava ambição para suas conquistas.

Seu Jose aponta que a decisão definitiva de mudar o ramo de atuação ocorreu quando acompanhava uma de suas filhas para pegar o ônibus escolar, que passava longe da propriedade que residia e um amigo, identificado como “Dinei”, com quem seu Jose possui uma amizade antiga, o chamou para trabalhar com ele para a empresa GTFoods, na qual desempenhava a função como gerente dos aviários. Seu Jose e a esposa decidiram seguir a proposta e a família muito feliz foi atuar no setor de avicultura, mudando-se para uma cidade vizinha, denominada Florai/PR, cidade pequena e pacata com poucos habitantes ali residindo.

Em 2019, a família resolveu se mudar do local onde estavam, mas seguindo com o mesmo ramo de trabalho, seu Jose e Dona Rose foram trabalhar com aviários particulares na cidade de Nova Esperança, a proposta de trabalho foi melhor, e a renda também os alegrou, ficaram neste ambiente durante dois anos. Atualmente, residem na cidade de São Jorge do Ivaí, com cerca de três anos vivendo no local, que é próprio da empresa GTFoods.

Na abordagem com os avicultores entrevistados, foi verificado que ambos não conheciam o funcionamento do manejo com as aves, visto que os mesmos atuavam como sericicultores durante toda a sua vida, sendo uma atividade rural diferente da qual iriam trabalhar. Assim, surgiu a oportunidade de trabalhar com o manejo das aves, tendo grande dificuldade principalmente em entender o funcionamento e diferença do seu processo, visto que as aves são mantidas em um ambiente interno, não sendo expostas ao ar livre, diferente do “Bicho da Seda” com interação ao ar livre.

## DIFICULDADES

As dificuldades apontadas pelo casal entrevistado envolvem a diferença de rotina de sono, visto que o processo de cuidado envolve acordar a cada duas horas para aquecimento dos fornos, que se mantêm aquecidos durante os primeiros trinta dias de vida das aves. O produtor aponta que não tem muito tempo para descanso, o que torna assim sua rotina cansativa. Cada aviário tem um painel de controle, considerados como “o coração” de cada aviário, onde é realizado ajustes de luz, temperatura, mortalidade e ambiência. Assim, os avicultores obtiveram o entendimento do mesmo para que pudessem deixar programado na ambiência ideal para as aves.

Por conta da idade, os avicultores sentiram a dificuldade de entender o painel eletrônico, e por não ter tido um conhecimento teórico nos estudos, a falta de confiança os desmotivaram, o que, segundo eles, fez pensar em desistir da função que exerciam naquele local.

Além disso, ambos também apontam que, como o controle da alimentação das aves é diário, o produtor deve encher os comedouros infantis e os fixos, em repetidas vezes no dia. Uma atividade manual cansativa que exercitava as partes costais, pernas, joelhos e braços que, por conta destes produtores terem cerca de quarenta a cinquenta anos de idade, alguma dessas atividades intensificava as dores com o cansaço em seu corpo.

## ALEGRIAS AO LONGO DO TEMPO

Questionado sobre o porquê de gostar da nova área, o casal respondeu que “Trabalhar em um ramo alimentício e poder ver a dedicação que o trabalho faz para que esse produto chegue à mesa dos consumidores é muito prazeroso”, como aponta o seu Jose. Além disso, “Um produto de qualidade, que é exportado para diversos países, e tem um reconhecimento mundial, deixando nós com o coração grato, por fazer um ótimo trabalho e ser reconhecido, e que mesmo não tendo formação escolar, conseguimos aprender a trabalhar com as aves, e é nossa maior alegria, sua chegada e ver a sua saída, uma ave grande, de qualidade e que vai para minha mesa e a mesa dos meus familiares, amigos e etc”, conforme também informou a esposa, que acompanha o marido em todas as atividades e demonstra orgulho em aprender o processo como um todo.

Por fim, o casal também aponta muita alegria em trazer inspiração aos filhos. “Poder ver que nossos filhos se espelham em nosso trabalho, é um sentimento que não conseguimos definir, trabalhar com que amamos e sempre oferecer o melhor e assim nos capacitando cada vez mais”, finaliza o senhor Jose.

## VISÃO PARA O FUTURO

Segundo o casal, esperam que a avicultura possa expandir cada vez mais e que o trabalho árduo seja mais valorizado. Esperam muito também que a empresa possa oferecer muitas vagas de emprego aos habitantes regionais, principalmente os que, como eles, não tem formação escolar, visto que, como apontado pela esposa, “o trabalho com a avicultura nos trouxe uma oportunidade de melhoria de vida, para nós e nossos filhos”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção e o manejo na criação de frangos de granja requerem uma abordagem multidisciplinar que considera aspectos nutricionais, de alojamento, de saúde e de bem-estar das aves. Adotar práticas sustentáveis e éticas é fundamental para garantir a produção eficiente e de alta qualidade de carne de frango de granja, atendendo aos crescentes demandas por alimentos saudáveis e sustentáveis em escala global.

A compreensão aprofundada do manejo e da produção esclareceu que a cooperação entre os avicultores, a empresa e os especialistas é vital para o sucesso do processo, o que reforça a importância de uma abordagem holística na produção de frangos. A produção e manejo na criação de frangos de granja são processos complexos que desempenham um papel fundamental na indústria. Assim, é imperativo considerar o valor dos avicultores e seu papel fundamental na produção de alimentos de qualidade, garantindo a produção de alimentos para mesa dos consumidores.

Foi evidente a importância das medidas rigorosas de higiene, controle de ambiência e nutrição adequada para garantir o bem-estar animal emerge como um componente essencial nesse ambiente. O bem-estar das aves emerge como uma preocupação central, exigindo medidas de manejo e ambiência que asseguram a sua vivência dentro dos aviários.

Nesse contexto, as pesquisas enfatizam a importância da valorização e do suporte contínuo aos produtores rurais. Durante a pesquisa, foram identificadas várias dificuldades enfrentadas pelos avicultores, desde como as demandas de trabalho árduo, a necessidade de constante capacitação e a alta necessidade da tecnologia impactou nesses desafios do dia-a-dia. Por fim, o estudo reforçou que é imperativo considerar a importância dos pequenos avicultores como agentes fundamentais no sistema alimentar global.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, V.M.N. Manejo inicial e seus reflexos no desempenho do frango. Embrapa Suínos e Aves, 2009.
- CAMPOS, E. J. Avicultura: razões fatos e divergências. Belo Horizonte. Editora FEPMVZ, 2000, p.311.
- ESPÍNDOLA, C. J. Trajetórias do progresso técnico na cadeia produtiva de carne de frango do Brasil. *Revista Geosul*, Florianópolis, v. 27, n. 53, p. 89-113, jan./jul. 2012.
- FREITAS, Luiz Antônio R. de & BERTOGLIO, Oscar. A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980. *Revista Economia e Desenvolvimento*, n. 13, Brasília DF, RBA Editora, agosto, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, Atlas, 2005.

MOLENTO, C.F.M. Bem-estar e produção animal aspectos econômicos - Revisão. Archives of Veterinary Science. Curitiba, v.10, n.1, p.1-11. 2005.

NORTH, M. O.; BELL, D. D. Commercial chicken production manual. 4. ed. New York: Chapman and Hall, 1990. 913 p.

OIE. Organização mundial de saúde animal. Código sanitário dos animais terrestres. 2013. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/defesa-agropecuaria/animal/bem-estar-animal/arquivos/7\\_2CapTerrestresTransportemartimo.pdf](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/defesa-agropecuaria/animal/bem-estar-animal/arquivos/7_2CapTerrestresTransportemartimo.pdf). Acesso em 01 de setembro de 2023.

PEREIRA, Susana Carla F. 2003. Gerenciamento de cadeias de suprimentos: análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil. 356 f. Tese (Doutorado em Economia) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, FGV.

Quem somos, GTFOODS, 2023. Nossa História. Acesso em: 26/10/2023. Disponível em: <https://www.GTFoods.com.br/empresa/quem-somos/#nossa-historia>

VALE, M. M.; MOURA, D. J.; NÄÄS, I. J.; IMA, F. M. G.; CARVALHO, T. M. R. Avaliação da deterioração do ambiente aéreo e térmico de frangos de corte em função da elevação de temperatura em dias de ondas de calor. Anais do Prêmio Lamas. Campinas, 2010. Disponível em: Acesso em: 01 de setembro de 2023.

ZEN, Sergio; INGUMA, Marcos; ORTELAN, Camila; SANTOS, Victor; FELLI, Camila. Informativo Cepea: Análise Trimestral/ Custos de Produção da Avicultura. Edição 1, 4º trimestre de 2014. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/revista/pdf/0969140001468869743.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2023.

## EMPREENDEDORISMO RELIGIOSO: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES RELACIONADAS À PANDEMIA E ÀS RELIGIÕES A PARTIR DE UMA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Alana Zacarias<sup>17</sup>  
Edi Carlos de Oliveira<sup>18</sup>

### RESUMO

Ao se identificar, em janeiro de 2020, um vírus que causava uma síndrome respiratória aguda grave e que passou a dizimar uma parcela significativa da população mundial, a OMS declarou a emergência de saúde pública mundial. Nesse contexto, diversas organizações – dentre elas as igrejas de diferentes religiões – foram obrigadas a fechar suas portas em um momento em que a fé necessitava ser fortalecida. Restou às igrejas, implementar ações empreendedoras de inovação para garantir o atendimento aos fiéis de maneira virtual. Em maio de 2023, quando a OMS decretou o fim da pandemia, praticamente todas as atividades religiosas já haviam voltado à normalidade. Todavia, a compreensão do que tem sido publicado sobre as religiões e a pandemia, para uma melhor compreensão das temáticas, abordagens e tendências para pesquisa futuras e possibilidades de investigação sobre o tema em questão mostram-se relevantes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliométrica sobre a temática em tela na base de dados *Scielo* e analisou-se 10 artigos resultantes desse processo de investigação. Os resultados apontaram que em todas as ações implementadas pelas igrejas/religiões, o cuidado espiritual/religioso foi indispensável para o enfrentamento da pandemia, sobretudo nos momentos em que a fé precisava ser fortalecida, mesmo que de maneira virtual.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo religioso. Religião. Pandemia. Covid-19. Pesquisa bibliométrica.

---

<sup>17</sup> Graduanda no curso de Administração na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná. E-mail: [alanazacarias@gmail.com](mailto:alanazacarias@gmail.com)

<sup>18</sup> Doutor em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá. Docente do Colegiado de Administração da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranaíba. E-mail: [edicarlosdeoliveira@hotmail.com](mailto:edicarlosdeoliveira@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, foi identificado um vírus que causava uma síndrome respiratória aguda grave. Em janeiro de 2020, os pesquisadores nomearam esse vírus como *sars-cov2*, vírus da família do coronavírus, que ficou popularmente conhecido como Covid-19 (Rizzo *et al.*, 2020). No início do surto, foram registrados mais de 11.821 casos e 259 óbitos; logo, em 30 de janeiro de 2020, à medida que o vírus se espalhava por diversos países, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou uma emergência de saúde pública (Aquino *et al.*, 2020).

Diante da crescente gravidade da situação, em março 2020, a OMS declarou a pandemia mundial do coronavírus. Esse vírus, que causa a doença chamada Covid-19, foi muitas vezes referida como assintomática, trouxe sérios problemas à humanidade, incluindo dificuldade para respirar, tosse intensa, dores de garganta e uma série de outros sintomas. Logo, a pandemia do Covid-19 tornou-se um desafio complexo de saúde global, e seu curso dependeu de vários fatores, incluindo a disseminação do vírus, a eficácia das medidas protetivas de Saúde Pública, a distribuição de vacinas e o comportamento das pessoas (Biernath, 2022).

A pandemia, ao contrário de uma epidemia, que é uma doença sazonal que ocorre todos os anos, como a dengue, é um termo utilizado para descrever uma enfermidade que se espalha globalmente, afetando pessoas em todos os países. Para conter a disseminação desse tipo de doença, foram adotadas diversas medidas de proteção, incluindo o distanciamento social, quarentenas e isolamento para indivíduos que testaram positivo para o vírus. Essas ações visavam – a priori – proteger a população e reduzir o impacto da doença e das consequências das possíveis sequelas (Organização Pan-Americana de Saúde [OPAS], 2023).

Nesse contexto desafiador, várias organizações enfrentaram dificuldades durante a pandemia, dentre elas as igrejas, que foram obrigadas a fechar suas portas em um dos momentos em que os fiéis mais precisavam de seus espaços. Desse modo, como uma das organizações afetadas, as igrejas tiveram que lidar com inúmeras dificuldades para manter suas atividades, mesmo que de maneira remota/virtual, sendo que para enfrentar esse desafio, foi crucial desenvolver estratégias inovadoras, a fim de garantir a continuidade das operações e o atendimento aos fiéis.

Diante deste cenário desafiador, surge a indagação sobre como os líderes religiosos se posicionaram para assegurar a continuidade das celebrações, cultos e missas durante a pandemia de COVID-19, garantindo que os fiéis fossem atendidos em um momento em que a fé desempenhou um papel crucial na superação do isolamento social. Desse modo, mostra-se relevante investigar o que tem sido publicado sobre as religiões e a pandemia, para uma melhor compreensão das temáticas, abordagens e tendências para pesquisa futuras e possibilidades de investigação sobre o tema em questão.

Para tanto, em um contexto endêmico do Covid-19, uma vez que a OMS declarou o fim da pandemia no dia 05 de maio de 2023, acredita-se que os eventos e desdobramentos resultantes dessa crise continuam a ser cruciais para uma compreensão mais abrangente dos impactos que a pandemia causou nas mais diversas religiões, tanto durante sua vigência quanto após seu término. Assim, a presente pesquisa possui o objetivo de analisar as publicações

existentes sobre a pandemia e as religiões – a partir de uma pesquisa bibliométrica – a fim de contribuir para uma compreensão mais aprofundada sobre o tema e para o avanço do conhecimento, identificando as especificidades e os desafios vivenciados pelas igrejas durante o período da pandemia do Covid-19.

Para o alcance do objetivo proposto nessa pesquisa, foi necessário buscar um referencial teórico que pudesse sustentar as discussões e fomentar uma análise frente ao problema de pesquisa instaurado, permeado pela pesquisa bibliométrica. Ademais, na sequência do referencial teórico é evidenciada a metodologia utilizada em cada uma das etapas da pesquisa, seguida pela apresentação e discussão dos resultados, considerações finais e referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem por finalidade contextualizar o período da pandemia do Covid-19, bem como sustentar teoricamente as discussões que serão aprofundadas a partir dos resultados da pesquisa bibliométrica sobre as publicações relacionadas à pandemia e às religiões. Desse modo, em complemento à contextualização sobre a pandemia do Covid-19, são abordadas as teorias sobre empreendedorismo, com foco no intraempreendedorismo, empreendedorismo social e empreendedorismo religioso.

### 2.1 O CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19

A Covid-19 teve início na cidade de Wuhan, na China, derivada de um vírus causador de uma síndrome respiratória aguda, sendo que no início do surto foram identificados 11.821 casos e 259 óbitos; e em pouco tempo, o vírus foi se espalhando por todos os países. A OMS denominou esse momento como uma pandemia global, onde todos os países foram afetados pelo vírus, de modo que houve a necessidade de implementar medidas de higiene para evitar a propagação do vírus, que afetava trabalhadores, empresas e empregos (Rizzo *et al.*, 2020; OPAS, 2023).

Entre as muitas medidas protetivas adotadas, a primeira reação foi o *lockdown*, que consistiu em um protocolo de emergência com a finalidade de diminuir a circulação das pessoas na tentativa de diminuir a disseminação do vírus, no qual os indivíduos foram obrigados a permanecer em suas casas e a sair apenas para realizar atividades que eram consideradas “essenciais” (Aquino *et al.*, 2020; Stephanini; Brotto, 2021; Biernath, 2022).

Por conta dessa mudança na organização social, a doença Covid-19 tem desafiado a forma como a vida e a sociedade se organizam, e essa é a mudança imposta em muitas relações: no trabalho, na escola, na religião, etc. Com muitas atividades foram impedidas de ocorrerem presencialmente, fez-se necessária a utilização das redes sociais como meio de atingir o público que permanecia em casa (Aquino *et al.*, 2020; Stephanini; Brotto, 2021; Biernath, 2022).

Foi essa a solução encontrada pelos empreendimentos religiosos, a fim de conseguir manter o atendimento ao público-alvo, uma vez que as igrejas tiveram que obedecer “[...] às recomendações das autoridades de saúde, tendo que fechar os templos e utilizar estratégias

alternativas para atender as demandas dos membros das comunidades” (Stephanini; Brotto, 2021, p. 71), os autores ainda enfatizam que

Em busca de mudanças e adequações neste tempo de pandemia, as religiões, por meio do arcabouço e dinâmica própria de cada uma, assumiram vultosa intensidade no ciberespaço por meio das tecnologias, gerando uma enorme pandemia de transmissões religiosas: doutrinas, ritos, valores, celebrações, estudos, comunicações etc. Neste panorama de mudanças rápidas nas atividades religiosas impostas pela pandemia da COVID-19, o distanciamento físico em busca de boas práticas higiênicas, demandou das lideranças religiosas alternativas para manterem os laços relacionais e religiosos e assistirem religiosamente os fiéis (Stephanini; Brotto, 2021, p. 72).

Essa realidade demonstrada por Aquino *et al.* (2020) e por Stephanini e Brotto (2021), foi vivenciada por diversas religiões no intuito de atender os fiéis em um dos momentos em que os mesmos mais necessitavam desses templos e dos seus líderes (padres, pastores, etc). Por essa razão, as atividades religiosas das mais diversas igrejas passaram a ser realizadas de modo virtual, que de acordo com Sbardelotto (2020) é utilizado para descrever tudo que é digital ou acessível na *internet*, sendo concebido como algo sem materialidade ou tangibilidade, ou então, como o oposto do que é considerado “real”.

Ademais, destaca-se que algumas religiões, por meio de seus líderes, assumiram uma postura negacionista em relação à pandemia, subestimando a seriedade da doença e colocando os fiéis em risco, expondo-os a situações de contaminação e disseminação do vírus (Barreto Filho, 2020). Dessa forma, destaca-se o pensamento de Stephanini e Brotto (2021), de que a crise sanitária mundial desencadeada pelo Covid-19 não gerou mudanças significativas apenas nas práticas religiosas, pois também incitou os indivíduos a uma reflexão mais profunda sobre os modelos estruturais das religiões, que tiveram que se adequar às contingências provocadas pelo período da pandemia para garantir sua atuação no atendimento às demandas dos fiéis.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tornou-se uma capacidade essencial para atingir os objetivos das organizações, de modo que é preciso compreender que empreendedorismo e inovação andam de mãos dadas (Sarkar 2007). Então, para conquistar o sucesso empreendedor, é preciso que as ações dos líderes também sejam inovadoras, de modo que sejam diferenciadas a ponto de chamar a atenção e se destacar ao serem implementadas.

Quanto à origem do tema, Brás (2013) destaca que o empreendedorismo surgiu no século XVII graças à primeira revolução industrial que ocorreu na Inglaterra, e à medida que a industrialização começou a acontecer em todo o mundo. Em complemento, ao ser desenvolvido ao longo dos tempos, o empreendedorismo ganha destaque – no Brasil – a partir da década de 1990.

Existem várias subdivisões relacionadas ao empreendedorismo, porém – atreladas ao objetivo da presente pesquisa – serão abordadas as teorias que contribuem para a discussão da temática em tela: o intraempreendedorismo, empreendedorismo social e empreendedorismo religioso.

### 2.2.1 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo consiste em um procedimento que ocorre internamente nas organizações, ou seja, diferente do processo de criação de empresas, produtos, processos, serviços, tecnologias, etc., nas quais o indivíduo realiza ações a favor de si mesmo; no intraempreendedorismo, o indivíduo implementa ações e/ou atitudes inovadoras em organizações já estabelecidas, as quais tem contato; sendo que as ações realizadas são a favor dos outros e não de si mesmo (Hashimoto, 2006).

Segundo Lapolli e Gomes (2017), o termo intraempreendedorismo foi cunhado por Gifford Pinchot III no final da década de 1970 para descrever o comportamento das empresas para criar um ambiente interno que propicie o desenvolvimento de inovação, aceitação de riscos e criatividade. Os autores ainda destacam que esse fenômeno tem atraído a atenção de pesquisadores e estudiosos de todo o mundo, principalmente pelo incentivo do indivíduo [o intraempreendedor] como protagonista da inovação e da criatividade no âmbito das organizações (Lapolli; Gomes. 2017).

O intraempreendedor é, desse modo, o profissional que possui a disposição para identificar problemas e oportunidades dentro das organizações e desenvolver soluções; ou seja, é o indivíduo que busca implementar inovações dentro das organizações, em vez de criar um novo negócio ou projeto (Hashimoto, 2006). Portanto, as religiões e igrejas necessitam de profissionais com essas características, para que as ações implementadas sejam impactantes e permeadas de inovação e criatividade para o atendimento das demandas sociais e dos fiéis

### 2.2.2 Empreendedorismo social

O empreendedorismo social, que surgiu na década de 1990, consiste em um procedimento abrangente, que resulta da interligação entre diferentes áreas com atributos empreendedores (aspecto empreendedor) e sociais (aspecto social); além disso, o empreendedorismo social é visto como um processo que opera em múltiplos níveis, ocorrendo em esferas individual, coletiva e social, que resulta em um novo modelo de intervenção social (Cruz, 2013).

O empreendedorismo social emergiu como uma alternativa para lidar com os problemas sociais (Cruz, 2013). Deste modo, percebe-se que um novo modelo de intervenção social [que se propõe à resolução dos problemas sociais] surge ao apresentar uma perspectiva inovadora na compreensão e articulação das relações e integração entre diversos atores e setores da sociedade (Oliveira, 2004), incluindo as organizações religiosas.

O empreendedorismo social, desse modo, é reconhecido como um conceito multifacetado, que incorpora em seus elementos os diferentes aspectos das vertentes social e empreendedora. Em outras palavras, na perspectiva social, é considerado o impulso motivacional por uma causa social, enquanto na perspectiva empreendedora são considerados: (a) a busca por oportunidades e inovação; (b) a disposição para assumir riscos e lidar com incertezas; (c) a gestão transparente e confiável dos recursos; e, (d) a visão, esta última conectada à missão da vertente social (Cruz, 2013).

Dessa forma, diferentemente do empreendedorismo empresarial, destaca-se que o empreendedorismo social é coletivo, busca soluções para os problemas sociais e para as necessidades da comunidade; e tem o impacto social como sua medida de desempenho; ou seja,

o empreendedorismo social visa o respeito aos indivíduos e a tentativa de promoção social coletiva, gerando capital social, inclusão e emancipação social (Melo Neto; Froes, 2002).

No contexto do século XXI, o empreendedorismo social é visto como um conceito ainda em evolução, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas distintas, apontando para diferenças entre uma gestão social convencional e uma de natureza empreendedora (Oliveira, 2004). Ademais, como seu campo de atuação é a sociedade civil, busca-se novas formas de pensar em relação à colaboração entre a comunidade e as demais esferas (Melo Neto; Froes, 2002), podendo resultar em ações que fomentam o empreendedorismo religioso.

### 2.2.3 Empreendedorismo Religioso

Tomando-se por ponto de partida o fato de que a fé é um tesouro de valor incalculável; e que os brasileiros são um exemplo vivo disso, pois dentre os diversos tipos de crenças, as crenças religiosas robustas servem como solo fértil e próspero para o empreendedorismo religioso, sendo que se destacam os lugares de culto, tais como os templos, as igrejas, as mesquitas, as sinagogas, como estruturas físicas que abrigam a realização desses eventos e cerimônias, demandando manutenção e gerando fonte de renda para diversos profissionais (Corrêa; Estece, 2018; Martins, 2023).

De acordo com Corrêa e Vale (2016), as igrejas evangélicas surgiram em grande número, competindo entre si, assumindo uma postura de mobilização ativa, típica dos empreendimentos produtivos, de modo que quanto mais secularizada é a sociedade, menos padronizado e mais diverso é o ambiente religioso, favorecendo a diversificação. Para os autores, essa diversificação contribui para dinamizar a demanda; e, nesse contexto, as igrejas/organizações religiosas passaram a competir entre si para fornecer produtos e serviços diferenciados aos consumidores/seguidores.

Com isso, as igrejas passaram a: (a) conhecer especificidades do mercado; (b) adequar produtos e serviços às necessidades dos consumidores; (c) atrair e recrutar possíveis adeptos/clientes; (d) adotar técnicas publicitárias; (e) utilizar instrumentos de marketing; (f) aplicar métodos de gestão típicos da racionalidade econômica; (g) especializar-se em nichos de mercado; (h) apropriar-se de rádio, TV, música, internet, jornais e literatura; (i) investir no ativismo pastoral; (j) maximizar recursos líquidos, etc. (Mariano, 2008 *apud* Corrêa; Vale, 2016, p. 4).

Segundo Borges *et al.* (2015), nessa perspectiva, o que importa não são as alternativas disponíveis aos consumidores, mas os incentivos; já que a proposição de que existe um nicho de mercado em relação à estabilidade de assumir preferências individuais (lado da demanda) conduz à importância da oferta religiosa e à percepção de que onde existem instituições concorrentes, a frequência à igreja e à filiação religiosa são maiores (Corrêa; Vale, 2016; Corrêa; Estece, 2018).

Para Borges *et al.* (2015), a atitude empreendedora de muitos líderes religiosos tem chamado a atenção de alguns analistas. Muitas igrejas estão começando a confrontar a concorrência, competir por mercados, pregar, criar novas demandas, adotar tecnologia de anúncios, estratégias de marketing e uma ampla vontade de gerenciar e organizar métodos, sempre com foco em pedir aos fiéis que assumam compromissos exclusivos. Essa postura empreendedora de muitos líderes religiosos demonstra algumas especificidades que

[...] explicitam a maneira como a religião se relaciona ao empreendedorismo: (a) as diferentes religiões valorizam o empreendedorismo de formas distintas; (b) as diversas religiões produzem diferentes padrões de comportamento empreendedor, devido a diferenças em seus conjuntos de valores; (c) a especialização em uma determinada religião determina o empreendedorismo; (d) as redes de relacionamento entre membros de uma determinada religião delimitam o empreendedorismo; (e) a religião oferece oportunidades empreendedoras; (f) as crenças religiosas podem dificultar o empreendedorismo; e (g) as religiões possuem mecanismos para a perpetuação de valores que facilitam ou dificultam o empreendedorismo (DANA, 2009 *apud* BORGES *et al.* 2015, p. 5).

Ante o exposto, percebe-se que o as religiões são demasiadamente diversificadas no Brasil e que o empreendedorismo religioso é extremamente competitivo; porém, Borges *et al.* (2015) salientam que existe uma acirrada competição entre as igrejas na luta pela sobrevivência e ocupação de nichos de mercado e que em virtude dessa competitividade, o domínio da Igreja Católica vem diminuindo, dando lugar a grupos religiosos de diferentes matizes e especificidades.

Desse modo, em um ambiente de pluralismo religioso, o aumento da oferta impulsiona o ativismo radical na igreja; e, nesse caso, os pastores competem entre si por mais seguidores e recursos, buscam diferenciar sua igreja de outras igrejas e utilizam uma série de mecanismos de gestão relacionados à lógica do empreendimento produtivo para atrair e manter cada vez mais os fiéis, o que atribui um impacto diferente no empreendedorismo religioso (Borges *et al.*, 2015; Corrêa; Estece, 2018).

Diante disso, percebe-se que os valores religiosos parecem atuar no comportamento do indivíduo, impactando diretamente na motivação/comportamento, influenciando tendências e processos empreendedores. Desse modo, como nicho de mercado, os negócios religiosos tendem a atrair públicos e comunidades fortes em torno de suas marcas; e, mesmo na pandemia – com a virtualização das atividades – as igrejas se mantiveram ativas e conseguiram garantir o bem-estar pela fé (Borges *et al.*, 2015).

### 3 METODOLOGIA

Em se tratando da classificação quanto ao escopo do presente estudo, trata-se de uma pesquisa sustentada pela bibliometria, que de acordo com Chueke e Amatucci (2015) e Quevedo-Silva *et al.* (2016), consiste na aplicação de métodos estatísticos e matemáticos para analisar obras literárias; sendo sua origem datada da década de 1960, momento em que Alan Pritchard introduziu o conceito de “bibliometria”. Ademais, as pesquisas bibliométricas têm suas raízes nos trabalhos de Hulme (1923), Lotka (1926) e outros, que compartilhavam a convicção de que a geração de conhecimento se manifesta por meio da produção científica (Chueke; Amatucci, 2015).

De acordo com Chueke e Amatucci (2015), as leis que regem a pesquisa bibliométrica são: (a) Lei de Bradford, que mensura o grau de relevância e produtividade dos periódicos para identificar os periódicos mais relevantes e que dão maior vazão a um tema em específico; (b) Lei de Lotka, que pondera a produtividade científica dos autores para levantar o impacto da produção de um autor numa área de conhecimento; e, (c) Lei de Zipf, que mensura a frequência de palavras dos artigos para estimar os temas mais recorrentes relacionados a um campo de conhecimento.

Quanto aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, optou-se por realizar as buscas na base de dados virtual da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, justamente por que essa base de dados agrupa os principais periódicos de Ciências Humanas e Ciências Sociais, incluindo diversos temas. Tal escolha se deu pelo fato de a pandemia estar relacionada à temática da área da saúde. Para iniciar as pesquisas, definiu-se o descritor booleano: “Pandemia e Religião”, bem como sua correspondência em inglês.

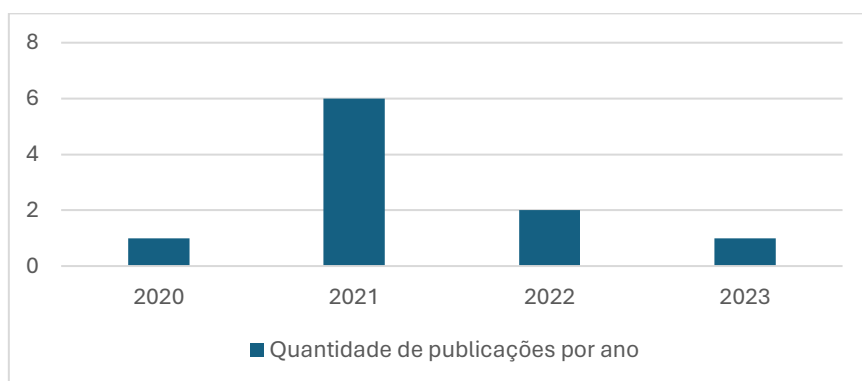
Como se trata de um tema relativamente recente (pandemia do Covid-19), não foram definidos filtros, idiomas e nem recorte temporal durante a pesquisa na base de dados. Assim, ao visualizar os resultados, evidenciou-se 10 arquivos, sendo 9 artigos e 1 editorial, sendo que deste total de arquivos, nenhum foi excluído da pesquisa bibliométrica.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atendendo a Lei de Bradford, ao realizar uma análise dos periódicos que publicaram os artigos resultantes da pesquisa bibliométrica, percebeu-se que dos 10 artigos, todos foram publicados em periódicos com ótima classificação *Qualis-CAPES* (Plataforma Sucupira), sendo 1 artigo publicado na Revista Opinião Pública (Qualis A1), 5 artigos publicados na Revista Religião e Sociedade (Qualis A1), 1 artigo publicado na Revista Psico-USF (Qualis A2), 1 artigo publicado na Revista Brasileira de Enfermagem (Qualis A4), 1 artigo publicado na Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil (Qualis B1) e 1 artigo publicado na Revista da Associação Médica Brasileira (Qualis B1).

Desse modo, percebeu-se que todos os artigos foram publicados em periódicos bastante relevantes e com impacto na socialização dos resultados, sobretudo porque 6 dos 10 artigos foram divulgados em periódicos de ponta (A1) e os demais em periódicos extremamente relevantes (A2, A4 e B1). Destas publicações, 5 foram publicadas na língua vernácula (português), 4 em inglês e 1 em espanhol; e, quanto à cronologia das publicações, 1 artigo foi publicado em 2020, 5 artigos e 1 editorial em 2021, 2 artigos em 2022 e 1 artigo em 2023, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição dos artigos ao longo dos anos



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto à Lei de Lotka, que remete à análise da produtividade dos autores, o quadro 1 demonstra um panorama geral das publicações, destacando o nome do artigo, nomes dos autores, afiliação, periódico e ano de publicação.

Quadro 1 – Panorama geral das publicações resultantes da pesquisa bibliométrica

Artigo	Autores	Afiliação	Periódico	Ano
Association between religion, mental health and social distancing during the COVID-19 pandemic	Martins, A. M.; Soares, A. K. S.; Arruda, G. O.; Baptista, C. J. B.	UFMS	Psico-USF, Bragança Paulista	2023
Viés noticioso e exposição seletiva nos telejornais brasileiros durante a pandemia de COVID-19	Mundim, P. S.; Gramacho, W. G.; Turgeon, M.; Stabile, M.	UFG; UFBA	Opinião Pública, Campinas	2022
Is social isolation during the COVID-19 pandemic a risk factor for depression?	Moura, A. A. M.; Bassoli, I. R.; Silveira, B. V.; Diehl, A.; Santos, M. A.; Santos, R. A.; Wagstaffi, C.; Pillon, S. C.	USP	REBEn – Revista Brasileira de Enfermagem	2022
A presença virtual do sagrado em tempos pandêmicos: a virtualidade e a rua na construção do espaço público de Pelotas/RS.	Campos, I. S.; Silva Neto, F. L. P.	UFPel	Religião e Sociedade, Rio de Janeiro	2021
Negacionismo religioso: Bolsonaro e lideranças evangélicas na pandemia Covid-19.	: Guerreiro, C.; Almeida, R.	UNICAMP	Religião e Sociedade, Rio de Janeiro	2021
Cosmopolítica, religiosidad y pandemia en Venezuela.	Hernández, L. A.	Universidad Arturo Michelena	Religião e Sociedade, Rio de Janeiro	2021
Religiões e Pandemia.	Côrtes, M.; Machado, C.	UFU; UFRJ	Religião e Sociedade, Rio de Janeiro	2021
Economia moral da saliva: Bolsonaro, Covid-19 e as políticas do contágio no Brasil.	Boscatti, A. P. G.; Amorim, A. C. H.	UFSC e UEMS.	Religião e Sociedade, Rio de Janeiro	2021
Factors associated with psychic symptomatology in diabetics during the COVID19 pandemic.	Souza, G. F. A.; Praciano, G. A. F.; Ferreira Neto, O. C.; Paiva, M. C.; Jesus, R. P. F. S.; Cordeiro, A. L. N.; Souza, G. A.; Silva Junior, J. R.; Souza, A. S. R.	UNICAP	Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil, Recife	2021
Do medical interns feel prepared to work in the COVID-19 pandemic?	Moreira, M. R. C.; Aquino, R. F.; Barros, L. L.; Parente, N. C.; Machado, M. F. A. S.; Oliveira, A. M. F.; Cândido, E. L.	UFCA; Fundação Oswaldo Cruz	Revista da Associação Médica Brasileira	2020

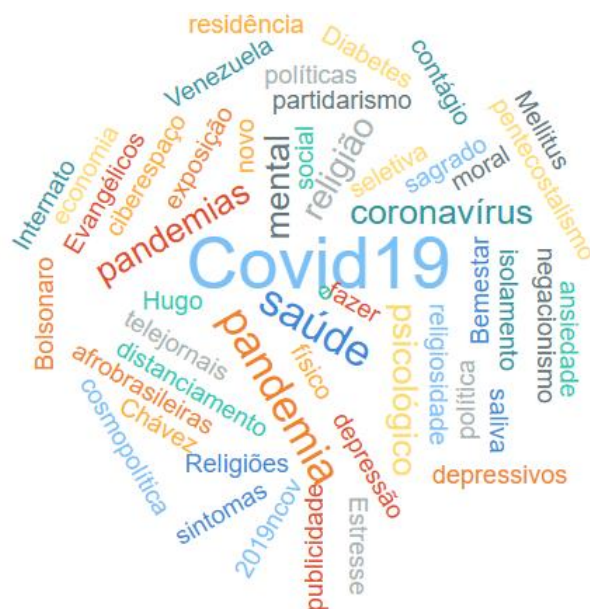
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base no quadro 1, percebe-se que não houve mais de uma publicação de um mesmo autor, sendo que a afiliação demonstra que os vínculos dos autores são distintos. Ademais, a qualidade da produtividade dos autores pode ser atestada pela classificação *Qualis-CAPEs* que os autores buscaram ao publicar os resultados de suas pesquisas, sendo todos os periódicos de renome (conforme demonstrando anteriormente).

Em se tratando das Instituições mais produtivas, destaca-se que assim como os autores não publicaram mais de um artigo, as instituições também são distintas e não apareceram mais de uma vez, sendo que o destaque de maior produtividade de publicação foi no periódico “Religião e Sociedade”, do Rio de Janeiro, *Qualis-CAPEs* A1, que publicou 5 dos 10 artigos resultantes da pesquisa bibliométrica.

No que tange à Lei de Zipf, que mensura a frequência de palavras dos artigos, no intuito de se estimar os temas mais recorrentes relacionados a um campo de conhecimento, elaborou-se uma nuvem de palavras para constatar – dentre as palavras-chave dos artigos constantes dessa análise – quais as palavras que mais se destacam, conforme pode ser constatado na figura 1, a seguir.

Figura 1: Nuvem de palavras-chave dos artigos analisados



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dentre as palavras com maior frequência nos 10 artigos resultantes da pesquisa bibliométrica evidenciam-se: Covid-19, coronavírus, saúde, pandemia, religião, contágio, sagrado, ansiedade, negacionismo, isolamento, religiosidade, depressivos, depressão, estresse, distanciamento e tantas outras em menor frequência. Desse modo, enfatiza-se os temas mais recorrentes nas publicações vinculadas ao descritor booleano: “Pandemia e Religião”.

Em complemento aos temas centrais das pesquisas destacam-se algumas especificidades relevantes em relação aos resultados, que podem contribuir para o avanço do conhecimento, identificando as especificidades e os desafios vivenciados pelas igrejas durante o período da pandemia do Covid-19.

O artigo 1 (Association between religion, mental health and social distancing during the COVID-19 pandemic) teve como objetivo analisar a associação entre religiosidade e comportamentos e percepções frente ao distanciamento social decorrente da pandemia de Covid-19 e estado de saúde mental em uma comunidade universitária do Centro-Oeste brasileiro; logo, os resultados demonstraram menor prevalência de sintomas relacionados à depressão, à ansiedade e ao estresse e maiores escores de bem-estar psicológico entre aqueles com religião (Martins *et al.*, 2023).

O artigo 2 (Viés noticioso e exposição seletiva nos telejornais brasileiros durante a pandemia de COVID-19) teve como objetivo investigar a ocorrência da exposição seletiva no Brasil, tendo em vista a frequência com que os brasileiros disseram buscar de informações sobre a pandemia de COVID-19 no Jornal Nacional e no Jornal da Record. Os resultados demonstraram que os evangélicos e simpatizantes do "grupo político de Bolsonaro" eram espectadores mais frequentes do Jornal da Record; já os católicos, apoiadores de outras agremiações políticas e aqueles sem filiação partidária acompanhavam mais o Jornal Nacional. Esses resultados sugerem que os brasileiros tendem a consumir notícias alinhadas com suas posições políticas, o que pode resultar em certos grupos recebendo menos informações sobre a COVID-19 (Mundim *et al.*, 2022).

O artigo 3 (Is social isolation during the COVID-19 pandemic a risk factor for depression?) teve como objetivo avaliar os fatores associados à depressão entre estudantes e profissionais de nível superior durante o pico da pandemia de COVID-19. Os resultados demonstraram que os elementos ligados à depressão e às consequências do isolamento social estiveram consideravelmente ligados ao sexo feminino, a pessoas de raça branca, sem filiação religiosa, enfrentando dificuldades financeiras e familiares, que foram vítimas de violência durante o período de quarentena. Além disso, houve um aumento no consumo de drogas ilícitas, utilização de sedativos sem prescrição médica, experiências de conflitos em relacionamentos, perda de emprego durante a pandemia e apresentação de sintomas de ansiedade associados à COVID-19. Em resumo, observa-se uma conexão relevante entre fragilidade e a adoção de comportamentos arriscados durante o isolamento social imposto pela pandemia, resultando em sintomas depressivos (Moura *et al.*, 2022).

O artigo 4 (A presença virtual do sagrado em tempos pandêmicos: a virtualidade e a rua na construção do espaço público de Pelotas/RS) teve como objetivo apresentar alguns resultados encontrados por meio de observação netnográfica, enfatizando no estudo a comparação acerca da atuação entre dois líderes de matriz religiosas distintas, cujos protagonismos partem de seus envolvimento na organização de marchas religiosas realizadas na cidade de Pelotas (RS). Os resultados demonstraram que a partir da emergência da pandemia provocada pelo novo coronavírus em 2020, observou-se um significativo uso das ferramentas disponíveis na internet para atividades que foram interrompidas de serem presenciais. Diante desse cenário, o campo religioso apresentou adequações em relação aos encontros presenciais e coletivos por meio do espaço virtual (Campos; Silva Neto, 2021).

O artigo 5 (Negacionismo religioso: Bolsonaro e lideranças evangélicas na pandemia Covid-19) teve como objetivo investigar as conexões entre líderes pentecostais brasileiros e o governo de Bolsonaro no que concerne à gestão da pandemia Covid-19. Os resultados apontaram que certos líderes religiosos influentes - especialmente indivíduos que representam um ideal que combina pastor, empresário e político - têm colaborado com o governo na gestão da pandemia ao adotar posturas de negação em relação a ela. Afirmamos que o negacionismo é uma forma de linguagem poderosa que opera além dos limites da democracia e se manifesta publicamente por meio de várias abordagens de rejeição da ciência - frequentemente justificadas por motivos religiosos. Essas posturas foram empregadas em diversos eventos durante a pandemia com o propósito de fortalecer uma visão política compartilhada (Guerreiro; Almeida, 2021).

O artigo 6 (Cosmopolítica, religiosidad y pandemia en Venezuela) teve como objetivo avaliar se o culto ao presidente Hugo Chávez nos setores populares urbanos da capital venezuelana foi reforçado em meio à pandemia. Os resultados demonstraram que durante as semanas de relaxamento determinadas pelo governo venezuelano, foi conduzida uma pesquisa de campo que revelou a visita dos devotos à capela dedicada a San Hugo Chávez no dia 23, localizada na paróquia 23 de Enero em Caracas. Essas visitas tinham como objetivo solicitar proteção, moradia, intervenções cirúrgicas e expressar gratidão por questões de saúde, incluindo curas de pessoas infectadas pela Covid-19. Este comportamento revela uma expressão de fé em que os fiéis buscam solucionar seus problemas cotidianos, estabelecendo uma conexão profunda com a figura sagrada de Chávez, uma relação íntima que não separa o sagrado do político, ou seja, o “cosmopolítico”. Além disso, observa-se como o discurso oficial reforça a imagem de Chávez como salvador ou protetor do país, o que seria apontado como motivo para a Venezuela ter os menores índices de infectados em toda a América Latina (Hernández, 2021).

O editorial (7ª publicação), intitulado: Religiões e Pandemia, teve como objetivo investigar as relações entre religião e pandemia, demonstrando como resultados que as interações entre religião e pandemia revelam as respostas, comportamentos e posturas das organizações religiosas diante de uma crise epidemiológica global. Esta análise levou a considerar, com base na avaliação da situação atual de uma crise que destaca aspectos vitais como vida, morte, sobrevivência, doença, isolamento social e deterioração das relações sociais, o verdadeiro significado da religião nos dias atuais. É essencial determinar o que é crucial e o que não é para definir a experiência religiosa, identificar quais conceitos podem ou não ser aplicados teoricamente e examinar os efeitos da digitalização da vida sobre o fenômeno religioso, entre outros temas explorados nos artigos incluídos neste estudo. Além de abordar as interações/conflitos entre a necessidade de rituais presenciais, a intensa energia da comunidade de fiéis e a virtualização das práticas religiosas, também procura examinar as conexões entre religião, política e economia (Cortês; Machado, 2021).

O artigo 8 (Economia moral da saliva: Bolsonaro, Covid-19 e as políticas do contágio no Brasil) teve como objetivo analisar como a saliva é central para a manutenção de uma “política do contágio” durante a pandemia da Covid-19 no Brasil. Os resultados demonstraram que a saliva, como substância fluída se torna uma ferramenta política crucial para os Estados nacionais e seus limites tanto biopolíticos quanto necropolíticos, pois os autores destacaram que ao analisar os discursos e ações de Jair M. Bolsonaro durante a pandemia de Covid-19 e observar sua negligência em relação às medidas de higiene e proteção contra o coronavírus, ressaltou-se a ligação entre a abordagem do Estado em relação ao vírus e o surgimento de grupos conservadores com inclinações religiosas (Boscatti; Amorim, 2021).

O artigo 9 (Factors associated with psychic symptomatology in diabetics during the COVID19 pandemic) teve como objetivo determinar a frequência e os fatores associados aos sinais e sintomas de estresse, ansiedade e depressão grave/extremos em pacientes diabéticos durante a pandemia pela COVID-19). Os resultados demonstraram que a frequência de transtornos psíquicos foi maior que a descrita na literatura em pacientes diabéticos, sendo associada a fatores biológicos, sociodemográficos, clínicos e aspectos relacionados à COVID-19 durante a pandemia (Souza *et al.*, 2021).

Por fim, o artigo 10 (Do medical interns feel prepared to work in the COVID-19 pandemic?) teve como objetivo conhecer as percepções de estudantes do internato médico sobre formatura antecipada e preparo para trabalhar no combate à pandemia da Covid-19). Os resultados demonstraram que este panorama remete à urgência de medidas que propiciem, aos recém-graduados, preparo técnico oportuno, condições de trabalho seguras e suporte emocional já neste início de carreira profissional, conduzindo-os ao trabalho competente, digno e saudável, durante e após a pandemia (Moreira *et al.*, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o objetivo da presente pesquisa em analisar as publicações existentes sobre a pandemia e as religiões – a partir de uma pesquisa bibliométrica – a fim de contribuir para uma compreensão mais aprofundada sobre o tema e para o avanço do conhecimento, identificando as especificidades e os desafios vivenciados pelas igrejas durante o período da pandemia do Covid-19, destaca-se que o objetivo foi alcançado e que os achados relacionados ao objetivo em tela encontram-se descritos a seguir.

Ao se analisar os artigos a partir das leis que regem a pesquisa bibliométrica, constatou-se – pela Lei de Bradford – que dos 10 artigos, todos foram publicados em periódicos com ótima classificação *Qualis-CAPES* (A1, A2, A4 e B1), de acordo com informações da Plataforma Sucupira. Ademais, constatou-se maior volume de publicação no ano de 2021 (6 dos 10 artigos), o que pode ser justificado pela inexistência de pesquisas sobre a temática em questão, que era uma realidade nova para todos.

Em relação à Lei de Lotka, que remete à análise da produtividade dos autores, percebeu-se que todos os autores buscaram publicar os resultados de suas pesquisas em periódicos de renome, bem classificados pela Plataforma Sucupira (Classificação *Qualis-CAPES*). E, por fim, quanto à Lei de Zipf, que mensura a frequência das palavras-chave dos artigos, constatou-se que as palavras com maior frequência nos artigos foram: Covid-19, coronavírus, saúde, pandemia, religião, contágio, sagrado, ansiedade, negacionismo, isolamento, religiosidade, depressivos, depressão, estresse, distanciamento e tantas outras em menor frequência.

E quanto às temáticas abordadas pelos artigos e que servem para a compreensão das tendências de pesquisas futuras sobre o tema, destacaram-se as pesquisas sobre a associação entre religiosidade e comportamentos frente ao distanciamento social decorrente da pandemia de Covid-19; depressão; a receptividade seletiva de notícias pelos jornais brasileiros; religiosidade e a presença virtual do sagrado; interferência política e estímulo ao negacionismo relaciona à Covid-19; política de contágio da Covid-19; e, formatura antecipada de médicos para atuar na linha de frente da doença.

Por fim, destaca-se que frente a essas temáticas, percebeu-se que o cuidado espiritual/religioso foi indispensável para o enfrentamento da pandemia, sobretudo nos momentos em que a fé precisava ser fortalecida, mesmo que de maneira virtual.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, E. M. L.; PESCARINI, J.; AQUINO, R.; SOUZA-FILHO, J. A. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Saúde Coletiva**, v. 25, n. 6, p. 2423-2446, 2020. <https://orcid.org/0000-0002-8204-1249>

BARRETO FILHO, H. **Silas Malafaia diz que não vai fechar igreja por causa do coronavírus**. Uol. Rio de Janeiro, 14 de março de 2020. <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/03/14/silas-malafaia-diz-que-nao-vai-fechar-igreja-por-cao-do-coronavirus.htm?cmpid=copiaecola2020>

BIERNATH, A. **Tenho saudade de sentir o sol**: as pessoas que seguem em lockdown desde o início da pandemia de covid. BBC News Brasil, set. 2022. <https://www.bbc.com/portuguese/geral-62834973>

BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G.; BORGES, J. F.; ALMEIDA, L. L. S. Empreendedorismo Religioso: Um Estudo sobre Empresas que Exploram o Nicho da Religiosidade. **RAC -Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 5, p. 565-583, set./out., 2015. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151626>.

BOSCATTI, A. P. G.; AMORIM, A.C.H. Economia moral da saliva: Bolsonaro, Covid-19 e as políticas do contágio no Brasil. **Religião e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 23-47, 2021. <https://www.scielo.br/j/rs/a/QhP9fTVbb9dfB3tWjVGJmsB/?lang=pt>

BRÁS, G. **O empreendedorismo e suas determinantes**: oportunidade ou necessidade?. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 21, p. 101-121, 2013.

CAMPOS, I. S.; SILVA NETO, F. L. P. A presença virtual do sagrado em tempos pandêmicos: a virtualidade e a rua na construção do espaço público de Pelotas/RS. **Religião e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 135-159, 2021. <https://www.scielo.br/j/rs/a/R79M9B5FckhGFHGtFkqxncL/?lang=pt>

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. *Internext*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-5, mai./ago., 2015. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-48651021-52015>

CORRÊA, V. S.; ESTECE, L. C. Empreendedorismo Religioso no Brasil: Os Pastores enquanto Empreendedores. In: ANAIS DO X EGEP – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2018, **Anais eletrônicos...** São Paulo – SP, 2018. <http://dx.doi.org/10.17648/egepe-2018-83489>

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. Ação Econômica e Religião: Igrejas como Empreendimentos no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 1-18, jan./fev., 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150144>.

CÔRTEZ, M.; MACHADO, C. Religiões e Pandemia. **Religião e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 11-21, 2021. <https://www.scielo.br/j/rs/a/7rrNMVyTJXNTDC9QJtrqzxw/?lang=pt>

CRUZ, G. As duas faces do empreendedorismo social. *RaUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, ano 5, n. 1, mar., 2013. <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/324>

GUERREIRO, C.; ALMEIDA, R. Negacionismo religioso: Bolsonaro e lideranças evangélicas na pandemia Covid-19. **Religião e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 49-73, 2021. <https://www.scielo.br/j/rs/a/4JrSBZDRqG8c9RJzCfxz4BN/?lang=pt#>

HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERNÁNDEZ, L. A. Cosmopolítica, religiosidad y pandemia en Venezuela. **Religião e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 75-92, 2021. <https://www.scielo.br/j/rs/a/FWG6rqXNjD5HWW8czksTxc/?lang=es#>

LAPOLLI, E. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. *Revista Estudos Avançados*, v. 31, n. 90, pp. 127-142, 2017. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190009>

MARTINS, A. M.; SOARES, A. K. S.; ARRUDA, G. O.; BAPTISTA, C. J. B. Association between religion, mental health and social distancing during the COVID-19 pandemic. **Psico-**

USF, Bragança Paulista, v. 28, n. 1, p. 79-90, jan./mar. 2023.  
<https://www.scielo.br/j/pusf/a/4fGkWmD7qjtv5zpb3fvf4t/?lang=en>

MARTINS, D. P. Empreendedorismo no mercado da religião. Disponível na internet:  
<https://www.linkedin.com/pulse/empreendedorismo-mercado-da-religi%C3%A3o-whowoficial/?originalSubdomain=pt>

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MOREIRA, M. R. C.; AQUINO, R. F.; BARROS, L. L.; PARENTE, N. C.; MACHADO, M. F. A. S.; OLIVEIRA, A. M. F.; CÂNDIDO, E. L. Do medical interns feel prepared to work in the COVID-19 pandemic? **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 66, n. 7, p. 973-978, 2020. <https://www.scielo.br/j/ramb/a/9nyjVhBHjD9bJS4t368TXND/?lang=en#>

MOURA, A. A. M.; BASSOLI, I. R.; SILVEIRA, B. V.; DIEHL, A.; SANTOS, M. A.; SANTOS, R. A.; WAGSTAFFI, C.; PILLON, S. C. Is social isolation during the COVID-19 pandemic a risk factor for depression? **REBEn – Revista Brasileira de Enfermagem**, Supplementary edition Coronavirus/Covid-19, n. 75, 2022. <https://www.scielo.br/j/reben/a/wmrZZ7ffTLFyz69csX38Nhc/?format=pdf&lang=en>

MUNDIM, P. S.; GRAMACHO, W. G.; TURGEON, M.; STABILE, M. Viés noticioso e exposição seletiva nos telejornais brasileiros durante a pandemia de COVID-19. **Opinião Pública**, Campinas, vol. 28, nº 3, p. 615-634, set.-dez., 2022. <https://www.scielo.br/j/op/a/Wx3LYXLsZbNrLkxcQ9ggBJC/?lang=pt>

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.13-18, jul./dez., 2004. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/416/299>

OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde. **Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil**. <https://www.paho.org/pt/covid19>

QUEVEDO-SILVA, F.; SANTOS, E. B. A.; BRANDÃO, M. M.; VILS, L. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, abr./jun., p. 246-262, 2016. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471755312008>

RIZZO, P.; SEGA, F. V. D.; FORTINI, F.; MARRACINO, L.; RAPEZZI, C.; FERRARI, R. COVID-19 in the heart and the lungs: could we “Notch” the inflammatory storm? **Basic Research Cardiology**, v. 115, n. 3, apr., 2020. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32274570/>

SARKAR, S. Empreendedorismo e Inovação. Lisboa: Escolar, 2007.

SBARDELOTTO, M. Virtualização da fé? Reflexões sobre a experiência religiosa em tempos de pandemia. **Annales Faje**, Belo Horizonte – MG, v. 5, n. 4, 2020. <https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/4664>

SOUZA, G. F. A.; PRACIANO, G. A. F.; FERREIRA NETO, O. C.; PAIVA, M. C.; JESUS, R. P. F. S.; CORDEIRO, A. L. N.; SOUZA, G. A.; SILVA JUNIOR, J. R.; SOUZA, A. Factors

associated with psychic symptomatology in diabetics during the COVID19 pandemic. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, Recife, v. 21, suplemento, p. S177-S186, fev., 2021. <https://www.scielo.br/j/rbsmi/a/VC5m9Yfsmjh88cbcqrqJrqC/?lang=en>

STEPHANINI, V.; BROTTTO, J. C. P. A quebra de paradigmas religiosos em tempos de pandemia: dos templos para as casas e para as mídias. *PLURA, Revista de Estudos de Religião*, v. 12, n. 1, p. 61-79, 2021. <https://doi.org/10.29327/256659.12.1-5>

## A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM EMPRESAS DO RAMO DE AÇOUQUES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA CIDADE DE PARANAÍ - PR

Tasiani Souza da Paz<sup>19</sup>  
Rejane Heloíse dos Santos<sup>20</sup>

### RESUMO

A satisfação do cliente é muito importante para empresas de varejo, contribuindo para a lealdade do cliente, reputação positiva, diferenciação competitiva e o crescimento sustentável. Focar na experiência do cliente é uma estratégia fundamental para o sucesso a longo prazo no setor de açougues. Logo, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos relacionados à satisfação do cliente em um açougue localizada na cidade de Paranaíba, no estado do Paraná. Sendo assim, foi aplicado um questionário estruturado para clientes que frequentam o estabelecimento e para todos os funcionários. Os resultados da pesquisa fornecem uma visão abrangente da satisfação de funcionários e clientes em relação ao açougue, identificando áreas de melhoria e pontos fortes do estabelecimento. Essas informações podem ser valiosas para a gestão do açougue ao buscar aprimorar a experiência dos clientes e manter um ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários e também para que outras empresas do ramo e do setor alimentício empreendam estratégias de marketing conhecendo quais são os pontos considerados importantes pelos clientes. Como principais resultados, evidencia-se que melhorias concretas em áreas-chave, como treinamento, higiene, atendimento ao cliente, variedade de produtos e eficiência operacional, são essenciais para alcançar e manter um alto nível de satisfação. Portanto, a conclusão central desta pesquisa é que a combinação de ações focadas na satisfação de funcionários e clientes é fundamental para estabelecer um açougue como referência em seu mercado local. A implementação dessas medidas não apenas melhora a experiência do cliente, mas também promove uma equipe de funcionários mais motivada, resultando em um ambiente de negócios mais saudável e próspero.

**Palavras-chave:** Satisfação do Cliente. Açougue. Ações de marketing.

### 1 INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer empresa, independentemente de seu porte. Em um contexto de pequenas empresas,

---

<sup>19</sup> Graduanda do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná -  
tasianipaz17@gmail.com.

<sup>20</sup> Professora do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná, mestra e  
doutoranda em Administração - rejaneheloise@hotmail.com.

compreender os aspectos que influenciam a satisfação do cliente e buscar constantemente melhorias é ainda mais crucial para garantir a sobrevivência e o crescimento no mercado altamente competitivo da atualidade (Ahrens, 2017).

Clientes satisfeitos têm maior propensão a se tornarem clientes fiéis e recomendarem a empresa a outras pessoas, contribuindo para a construção de uma base de clientes sólida e para o aumento da receita. A satisfação do cliente está diretamente relacionada à percepção de valor que o cliente tem em relação aos produtos, serviços e experiências oferecidos pela empresa. Quando os clientes percebem que estão recebendo um valor maior do que o preço que estão pagando, sua satisfação aumenta (Ahrens, 2017).

As empresas devem fornecer informações precisas sobre seus produtos, serviços, preços, políticas e processos, de modo a evitar mal-entendidos e promover a confiança dos clientes. A fidelidade do cliente é um resultado da satisfação contínua. Clientes satisfeitos são mais propensos a repetir suas compras, a aumentarem o valor médio de compra e permanecerem como clientes fiéis ao longo do tempo. Essa fidelidade cria um ciclo positivo, uma vez que clientes fiéis tendem a gastar mais, a fornecer *feedback* valioso e promover a empresa por meio da boca a boca positivo (Vieira; Matos; Slongo, 2009).

Portanto, é fundamental que as empresas priorizem a satisfação do cliente e trabalhem para construir valor, oferecerem uma experiência positiva e garantirem a fidelidade dos clientes. Isso pode ser alcançado por meio de estratégias que visem entender e atender às necessidades dos clientes, investimentos na qualidade e inovação, fornecimento de atendimento excepcional e manutenção de uma comunicação clara e transparente (Vieira; Matos; Slongo, 2009).

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar os aspectos relacionados à satisfação do cliente em uma pequena empresa localizada na cidade de Paranavaí, no estado do Paraná. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado 50 clientes que frequentam o estabelecimento e com os 18 funcionários contratados da empresa.

Por meio dessa pesquisa, busca-se identificar os fatores determinantes da satisfação do cliente em relação à qualidade da carne fornecida pelo açougue em estudo. A realização de pesquisas de satisfação no varejo, sobretudo em pequenas empresas, é crucial para melhorar a satisfação do cliente, aprimorar o desempenho do negócio, contribuir para a ciência e o setor de varejo em geral. Ela não apenas beneficia diretamente a empresa e negócios de varejo do mesmo setor, mas também influencia positivamente o ambiente de negócios local, a economia em seu conjunto. Além de fornecer *insights* teóricos sobre aspectos que influenciam na satisfação dos clientes, também contribui no nível gerencial com *insights* para que empreendedores possam compreender como tornar seus clientes satisfeitos e fidelizá-los. Portanto, a pesquisa de satisfação consiste em uma prática essencial para qualquer empresa, independentemente de seu tamanho. A pesquisa científica sobre a satisfação do cliente, por sua vez, é vital em pequenas empresas locais de varejo para aprimorar práticas comerciais, promover inovação e contribuir para o corpo de conhecimento acadêmico, além de beneficiar diretamente os negócios e a comunidade em questão.

Para tanto, esse trabalho conta com essa seção introdutória, uma segunda seção de referencial teórico, uma terceira seção apresentando o percurso metodológico dessa investigação, a análise e discussão de resultados na quarta seção e finalmente, considerações finais e referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE: CONSTRUÇÃO DE VALOR, SATISFAÇÃO E FIDELIDADE

A satisfação do cliente é crucial para o sucesso das empresas de pequeno porte, que enfrentam limitações de recursos e concorrência acirrada. Para garantir a fidelidade e a satisfação contínua dos clientes, essas empresas devem compreender e atender às suas expectativas. Alguns aspectos-chave estão relacionados à satisfação do cliente nessas empresas. A qualidade do produto ou serviço é um fator determinante, pois os clientes esperam receber produtos ou serviços que atendam às suas necessidades e expectativas. Portanto, é importante que as empresas entreguem produtos ou serviços de alta qualidade, consistentes, confiáveis e duráveis (Silva, 2022).

O atendimento ao cliente também é essencial. Sobretudo em empresas de pequeno porte, deve ser oferecido um atendimento personalizado, ágil, cordial e eficiente. Os clientes desejam ser ouvidos e ter suas dúvidas e problemas resolvidos de forma rápida e eficaz. Um atendimento de qualidade cria uma experiência positiva e fortalece o relacionamento com o cliente. A comunicação clara e transparente desempenha um papel importante na satisfação do cliente. Empresas devem fornecer informações precisas e completas sobre produtos, serviços, preços, políticas e prazos. A transparência na comunicação ajuda a construir confiança e evita mal-entendidos que possam levar à insatisfação do cliente (Vieira; Matos; Slongo, 2009).

Vale ressaltar que a personalização e personalidade da marca são vantagens para empresas de pequeno porte. Conhecendo as preferências, necessidades e histórico de compras dos clientes, essas empresas podem oferecer um atendimento mais direcionado, recomendações adequadas e ofertas especiais. Nesse sentido, a personalidade da marca pode se destacar com uma abordagem autêntica, única e alinhada aos valores dos clientes, uma vez que o valor percebido pelo cliente é crucial (Soares; Costa, 2008). É necessário oferecer uma proposta de valor competitiva, que englobe não apenas o preço, mas também aspectos como qualidade, conveniência, suporte pós-venda e benefícios adicionais. É importante demonstrar claramente o valor que os clientes obterão ao escolher a empresa em relação à concorrência (Kotler; Keller, 2012).

O *feedback* dos clientes e a melhoria contínua também são muito importantes. As empresas precisam estar abertas ao *feedback* dos clientes e utilizá-lo para aprimorar produtos, serviços e processos. Ouvir os clientes, analisar suas sugestões e reclamações e implementar melhorias demonstra um compromisso com a satisfação do cliente e a busca por excelência. Estabelecer um relacionamento de longo prazo com os clientes é essencial para a satisfação e lealdade (Silva, 2022).

As empresas podem buscar construir laços duradouros com os clientes, mantendo contato regular, oferecendo vantagens exclusivas, programas de fidelidade e promoções especiais (Ahrens, 2017). Ao considerar esses aspectos, as empresas podem desenvolver estratégias eficazes para melhorar o atendimento, fortalecer a lealdade e conquistar uma

reputação positiva no mercado. Isso pode resultar em um diferencial competitivo importante e em crescimento sustentável do negócio (Vieira; Matos; Slongo, 2009).

A satisfação do cliente também está relacionada à entrega consistente e confiável dos produtos e serviços. É essencial que as empresas cumpram suas promessas, atendam às expectativas dos clientes e resolvam quaisquer problemas ou reclamações de forma rápida e eficiente. A construção de valor é um processo contínuo que envolve entender as necessidades, desejos e expectativas dos clientes e alinhar os produtos, serviços e estratégias de marketing para atendê-los de forma eficaz. É importante que as empresas invistam na qualidade dos produtos e serviços, na melhoria contínua, na inovação e na criação de uma experiência positiva para o cliente (Kotler; Keller, 2012; Soares; Costa, 2008).

## 2.2 O VAREJO DE CARNES

Uma seção significativa da indústria de alimentos no mercado de carnes é responsável pela venda de diferentes tipos de carne, como carne bovina, frutos do mar, aves e peixes. Esse mercado se diferencia pela grande variedade de estabelecimentos que oferecem opções de carnes *in natura*, cortes especiais e industrializados, como açougues, supermercados, nichos de mercado e varejistas online (Lima; Anjos, 2017).

A qualidade dos produtos é um fator chave no mercado de carnes, pois os consumidores buscam carnes frescas com origens confiáveis e métodos de produção sustentáveis. Com o objetivo de atender às exigências dos clientes quanto à segurança alimentar, os estabelecimentos devem garantir que as carnes sejam de boa qualidade, armazenadas adequadamente e manuseadas de forma higiênica (Lima; Anjos, 2017).

Junto com a qualidade, o preço é um fator importante no mercado de carnes. Os consumidores buscam preços competitivos levando em consideração a relação entre valor percebido e qualidade do produto. Os estabelecimentos devem estabelecer uma política de preços que agrade aos seus clientes e, ao mesmo tempo, garanta a sua sustentabilidade financeira (Becker, 2000).

O vendedor de carnes, portanto, deve fornecer um serviço amigável, eficaz e personalizado quando se trata de atendimento ao cliente. Os clientes costumam apreciar conselhos profissionais sobre seleção de carnes, dicas de culinária e detalhes sobre cortes específicos de carnes. O conhecimento e a habilidade dos funcionários para lidar com as demandas dos clientes são fundamentais para criar uma experiência de compra positiva (Lima; Anjos, 2017).

Vale ressaltar que a variedade de produtos e cortes oferecidos é um grande diferencial no mercado de carnes. Os estabelecimentos devem oferecer uma ampla gama de opções para atender às preferências e necessidades dos clientes. Isso inclui opções de carnes frescas, congeladas e pré-preparadas, além de outros cortes de carne como filé, costela, lombo, entre outras. Outros fatores importantes no mercado de carnes são a limpeza e organização do local de venda. Para finalizar suas compras, os clientes desejam um ambiente limpo, bem iluminado e acolhedor. A apresentação visual dos produtos, como colocar a carne em uma vitrine ou em uma travessa, também influencia na decisão de compra dos clientes (Lima; Anjos, 2017).

No contexto de um mercado de carnes, o relacionamento com os fornecedores é essencial para garantir o abastecimento regular e a qualidade do produto. Estabelecer parcerias com fornecedores confiáveis, que forneçam carne de alta qualidade e higiene é fundamental para manter a reputação do estabelecimento e a satisfação de seus clientes (Becker, 2000).

No geral, a indústria da carne requer atenção à qualidade do produto, preços competitivos, qualidade no atendimento ao cliente, variedade de opções, limpeza e organização do espaço de varejo, além de relações solitárias com fornecedores. Levar em consideração esses fatores e atender às expectativas dos clientes permite que os estabelecimentos que servem carnes alcancem seus objetivos (Becker, 2000).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como ambiente de pesquisa, utilizou-se uma pequena empresa varejista do ramo de açougues da cidade de Paranavaí, estado do Paraná. A empresa em questão possui mais de 20 anos de trajetória, com data de fundação em meados de 1999. Essa pesquisa está pautada no objetivo geral de analisar os aspectos relacionados à satisfação do cliente em uma pequena empresa localizada na cidade de Paranavaí, no estado do Paraná.

O presente estudo utilizou-se de uma abordagem de pesquisa quantitativa, como defendido por Gerhardt e Silveira (2009). A pesquisa quantitativa foi aqui empregada por meio de um questionário estruturado, com escala Likert de 5 pontos, com opções de “Muito Satisfeito(a)” a “Muito insatisfeito(a)”. A pergunta de pesquisa em Escala Likert utiliza-se de uma escala de 5 ou 7 pontos, às vezes chamada de escala de satisfação, que varia de uma atitude extrema a outra. Normalmente, a pergunta de pesquisa da escala Likert de satisfação inclui uma opção moderada ou neutra. Escalas Likert levam o nome do seu criador, o cientista social estadunidense Rensis Likert e são populares por serem uma das formas mais confiáveis de medir opiniões, percepções e comportamentos (Oliveira, 2020). Logo, o questionário utilizando essa escala Likert para satisfação da presente pesquisa foi baseado nos autores: Almeida e Meireles (2015), Felicetti (2018) e Silvério, Gimenes e Novo (2022). O formulário autoaplicável foi elaborado utilizando o aplicativo *Google Docs* ([www.google.com/docs](http://www.google.com/docs)). A amostra foi não probabilística e por conveniência do pesquisador.

A identificação dos atributos de satisfação para a elaboração do questionário, utilizou-se da técnica do incidente crítico (Flanagan, 1954; Bitner; Nyquist; Blooms, 1985), analisando-se publicações que tratassem da satisfação do consumidor no varejo, especialmente o de carnes, para identificar os atributos dos consumidores relacionados à sua satisfação (conforme Farias e Santos, 2000). O referido roteiro estruturado foi aplicado a todos os 18 funcionários do estabelecimento e também a 50 clientes. Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise de estatística descritiva dos resultados obtidos por meio do questionário.

### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Açogue objeto do presente trabalho possui uma história que remonta ao fundador, embora tenha sido estabelecida em seu endereço atual desde 1999, a conexão com o ramo de açogue vem de gerações anteriores. Com 18 funcionários registrados e mais 7 funcionários diaristas atendendo aos finais de semana, é uma empresa que valoriza a mão de obra local e contribui para a economia da região. Localizado em um bairro na cidade de Paranavaí, a empresa ocupa um lugar de destaque na comunidade. A região do bairro, seja pelo seu caráter central ou pela sua natureza nobre, torna o Açogue uma referência para os moradores locais.

A empresa tem conseguido se manter relevante no mercado priorizando estratégias de marketing. A empresa é ativa nas redes sociais, principalmente no WhatsApp e no Instagram, onde compartilha informações sobre seus produtos, promoções e eventos especiais. É notável que a administração da empresa investe tempo e esforço em manter esses canais atualizados e envolventes. Ao gerenciar suas próprias redes sociais, a proprietária pode garantir uma resposta rápida às tendências do mercado, permitindo que promoções e informações importantes sejam compartilhadas de forma eficaz com os clientes.

É uma empresa que se destaca tanto por sua história enraizada na tradição familiar quanto por sua capacidade de se adaptar aos tempos modernos, utilizando estratégias de marketing inovadoras e canais de comunicação eficazes para se manter conectada com sua clientela. Com sua localização estratégica, variedade de produtos de qualidade e serviços de entrega, a empresa tem conseguido manter sua presença conhecida e apreciada na cidade de Paranavaí.

#### 4.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Em se tratando da idade dos funcionários entrevistados, a pesquisa incluiu funcionários de diferentes faixas etárias, com a maioria deles tendo idades entre 36 e 50 anos. A maioria dos funcionários tem idades entre 36 e 50 anos (33,3%), seguida por funcionários de 51 a 65 anos (27,8%) e de 19 a 35 anos (22,2%).

Também foi analisado o Estado Civil dos funcionários. A maioria dos participantes é solteira, representando 55,6% da amostra, enquanto os participantes casados ou em união estável representam 44,4%. Isso indica uma divisão marcante na amostra em termos de estado civil.

Em se tratando do grau de escolaridade dos funcionários do açogue, as categorias apresentadas foram: Ensino Fundamental Completo, Ensino Médio Completo, Ensino Técnico Completo, Ensino Superior Completo e Pós-Graduação Completa. A categoria com o maior número de respostas e a maior porcentagem é "Ensino Médio Completo" (50%). A categoria "Ensino Fundamental Completo" também tem uma representação significativa, com 44,4% dos participantes. No entanto, é notável que não houve participantes com Ensino Técnico Completo, Ensino Superior Completo ou Pós-Graduação Completa.

O tempo trabalhado no Açogue também foi investigado, de modo a saber o período em que os funcionários estavam contratados, bem como a sua experiência no local. A Tabela 1 fornece uma visão da distribuição do tempo de trabalho dos participantes, categorizando-so em diferentes faixas. Essas faixas incluem "Menos de 6 meses," "De 6 meses a 1 ano," "De 1 a 2

anos," "De 2 a 4 anos" e "Mais de 4 anos." A categoria "De 1 a 2 anos" é a que possui a maior porcentagem, com 33,3% dos participantes, seguida pela categoria "De 2 a 4 anos" também com 33,3%. Isso indica uma concentração significativa de participantes com experiência de trabalho de 1 a 4 anos no açougue. É notável que, embora a empresa possua mais de 20 anos de história, todos os funcionários possuem menos de 4 anos de empresa.

**Tabela 1 - Tempo de Trabalho no Açougue**

<b>Tempo de Trabalho</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Número de Respostas</b>
Menos de 6 meses	22.2%	4
De 6 meses a 1 ano	11.1%	2
De 1 a 2 anos	33.3%	6
De 2 a 4 anos	33.3%	6
Mais de 4 anos	0%	0

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 2, por sua vez, apresenta o nível de satisfação dos funcionários em relação a diferentes aspectos do açougue, com a porcentagem de funcionários que se encaixam em cada categoria de satisfação. A maioria dos funcionários (100%) está muito satisfeita com a qualidade e variedade dos produtos comercializados e a marca dos produtos comercializados. Isso sugere uma forte aprovação da equipe do açougue a esses aspectos. Novamente, 100% dos funcionários estão muito satisfeitos com as ofertas e promoções do açougue, o que é um sinal positivo em termos de atração de clientes e satisfação interna. Todos os funcionários estão muito satisfeitos com as condições de pagamento e preços, indicando que esses aspectos são bem avaliados internamente.

A maioria dos funcionários (94,4%) está muito satisfeita com o espaço físico e o horário de atendimento do açougue. Isso sugere que as instalações e o horário de funcionamento são considerados positivos. A Tabela 2 também avalia a satisfação dos funcionários em relação à própria equipe. A maioria dos funcionários está muito satisfeita com o comprometimento dos funcionários e da gestão, bem como com a organização e cordialidade da equipe.

No entanto, na Tabela 2 há áreas em que a satisfação é parcial ou menor, como a variação nos níveis de satisfação com o tempo de atendimento e o estacionamento do açougue. Isso pode indicar áreas que precisam de atenção ou melhoria. Os dados evidenciam que 88,9% dos funcionários estão parcialmente satisfeitos, 5,6% estão parcialmente insatisfeitos e 5,6% estão muito insatisfeitos com o tempo de atendimento. Isso sugere que a eficiência no atendimento ao cliente pode ser aprimorada para aumentar a satisfação dos funcionários.

A satisfação em relação ao estacionamento do açougue também é um ponto de atenção, com 27,8% dos funcionários muito satisfeitos, 44,4% parcialmente satisfeitos e 27,8% parcialmente insatisfeitos. Isso indica que melhorias na disponibilidade de estacionamento

podem ser consideradas pela gestão da empresa e indica também que o estacionamento consiste em um item importante para o varejo.

Ademais, embora a maioria dos funcionários esteja satisfeita, ainda há 27,8% parcialmente insatisfeitos com a eficiência e rapidez no atendimento. Evidencia-se que melhorias na agilidade do atendimento podem aumentar a satisfação geral. Outro ponto importante evidenciado na pesquisa é a satisfação com o número de caixas do açougue, que pode ser aprimorada, já que 27,8% dos funcionários estão parcialmente insatisfeitos. Isso pode sugerir a necessidade de aumentar o número de caixas ou otimizar os processos de atendimento nos caixas. A satisfação com a higiene e limpeza do açougue não é uniforme, com 11,1% dos funcionários parcialmente insatisfeitos. Destaca-se que manter altos padrões de limpeza é fundamental para a satisfação dos funcionários e clientes.

Essas áreas representam possíveis pontos que necessitam de melhorias, pois a satisfação dos funcionários desempenha um papel crucial na qualidade do atendimento ao cliente e no sucesso do negócio. Além disso, a visão dos funcionários pode ser representativa das possíveis reclamações repassadas a eles pelos clientes.

A Tabela 2 a seguir fornece uma visão geral do nível de satisfação dos funcionários em relação a várias dimensões do açougue. Ela destaca áreas de força, em que a satisfação é alta, e áreas que podem exigir intervenções para melhorar a satisfação dos funcionários.

**Tabela 2 – Nível de Satisfação dos Funcionários (%/quantidade)**

Pergunta	Nível de Satisfação				
	Muito satisfeito	Parcialmente satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Muito insatisfeito
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Qualidade e Variedade dos Produtos Comercializados?	100% (18)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Marca dos Produtos Comercializados?	100% (18)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado às Ofertas e Promoções do açougue?	100% (18)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Condições de Pagamento do açougue?	100% (18)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado aos Preços do açougue?		0 %	0 %	0 %	0 %

	100% (18)	(0)	(0)	(0)	(0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Clareza das Informações sobre os Produtos do açougue?	100% (18)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao espaço físico (ou estrutura) do açougue?	94,4 % (17)	5,6 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Horário de Atendimento do açougue?	94,4 % (17)	5,6 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Espaço Interno do açougue?	94,4 % (17)	5,6 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Comprometimento dos funcionários e da gestão do açougue?	94,4 % (17)	5,6 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Organização do açougue?	88,9 % (16)	5,6 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	5,6 % (1)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Cordialidade e Simpatia dos Funcionários do açougue?	88,9% (16)	11,1% (2)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Atendimento dos Caixas do açougue?	88,9% (16)	11,1% (2)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Variedade de itens do açougue?	88,9% (16)	11,1% (2)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Tempo de Atendimento do açougue?	88,9% (16)	5,6 % (1)	5,6 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Higiene e Limpeza do açougue?	83,3 % (15)	5,6 % (1)	11,1 % (2)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Qualidade no Atendimento do açougue?	83,3 % (15)	16,7 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Qualidade no Atendimento Por Telefone ou On-line?	83,3 % (15)	16,7 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado aos Serviços de Embalagem e Empacotamento do açougue?	83,3 % (15)	16,7 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)

Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Atendimento no Balcão do açougue?	83,3 % (15)	16,7 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Entrega/Delivery do açougue?	83,3 % (15)	16,7 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Número de Caixas do açougue?	72,2 % (13)	27,8 % (5)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Eficiência e Rapidez no atendimento açougue?	72,2% (13)	27,8% (5)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Estacionamento do açougue?	27,8 % (5)	44,4 % (8)	27,8 % (5)	0 % (0)	0 % (0)

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

Após serem questionados acerca da satisfação e insatisfação dos funcionários sobre itens específicos do açougue, foi perguntado qual a probabilidade de eles indicarem o estabelecimento para algum amigo, parente ou conhecido e o resultado encontra-se expresso na tabela abaixo. A maioria dos funcionários (77.8%) respondeu "Muito Provável", conforme pode ser verificado na Tabela 3, sobre a probabilidade de indicar o açougue a outras pessoas. Este pode ser um sinal positivo sobre a loja em questão e sugere que a maioria dos funcionários considera o açougue altamente recomendável. Porém, um considerável grupo (16.7%) respondeu "Extremamente Provável," indicando um alto grau de confiança em recomendar o açougue, mas com menor certeza. Ademais, um número significativo de funcionários (5.6%) respondeu "Nada Provável," o que pode indicar uma falta de entusiasmo ou confiança em recomendar o açougue ou até mesmo que existem problemas relacionados à empresa que impedem que o funcionário tenha certeza de sua qualidade e entrega de valor.

No geral, a maioria dos funcionários parece estar disposta a recomendar o açougue, o que é um bom indicativo de satisfação e confiança na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. No entanto, é importante investigar e abordar as preocupações dos funcionários que responderam "Nada Provável" e até mesmo "Muito Provável" para entender melhor suas razões e melhorar a satisfação geral.

**Tabela 3 - Probabilidade de Indicação do Açougue**

Probabilidade	Porcentagem	Número de Respostas
Extremamente Provável	16.7%	14
Muito Provável	77.8%	3
Moderadamente Provável	0%	0
Pouco Provável	0%	0

Nada Provável	5.6%	1
---------------	------	---

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

## 4.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA OPINIÃO DOS CLIENTES

Também foi viabilizada uma análise da satisfação dos clientes da empresa em questão. Um questionário autoaplicável adaptado, com perguntas muito próximas das perguntas destinadas aos funcionários foi respondido pelos clientes. Entre os resultados analisados, encontrou-se a frequência com que os clientes efetuam compras no estabelecimento. A maioria dos respondentes (36%) faz compras na loja a cada duas semanas, o que indica que a frequência quinzenal é a mais comum entre os participantes. Ter o conhecimento dessa informação pode ser importante para que a loja programe promoções e ações que considerem o cliente em sua loja duas vezes por semana. Também é importante, para outras empresas de varejo, principalmente do ramo de açougues ou similares compreenderem o comportamento de consumo do seu cliente.

A Tabela 4 também demonstra uma variedade de frequências de compras, desde compras diárias até compras mensais. Isso sugere que embora a maioria faça compras quinzenais, o açougue atende a diferentes necessidades de compras de seus clientes. Embora as frequências de compras variem, nenhum respondente indicou que faz compras diariamente no açougue. Isso pode significar que o açougue não é um local de compra diária comum para esses participantes. A soma das respostas semanais (12%) e quinzenais (36%) representa uma parte significativa dos respondentes, o que indica que o açougue pode se beneficiar de estratégias de marketing direcionadas para essas frequências mais comuns.

Essas informações podem ser úteis para a gestão do açougue ao entender os hábitos de compra de seus clientes. Isso pode orientar a oferta de produtos, promoções e estratégias de marketing para melhor atender às necessidades e expectativas dos clientes em relação à frequência de suas compras no açougue.

**Tabela 4 - Frequência de Compras**

Frequência	Porcentagem	Número de Respostas
Diariamente	6%	17
Semanalmente	12%	18
Ocasionalmente	12%	6
Quinzenalmente	36%	6
Mensalmente	34%	3

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

Outra questão importante é o tempo em que o cliente frequenta o açougue, o que torna sua experiência menos ou mais completa. Essas informações estão expressas na Tabela 5. A maioria dos respondentes (58%) é cliente do açougue em um período de 1 a 2 anos, indicando que existe uma base sólida de clientes que estão lá há algum tempo. A tabela abrange uma variedade de experiências de tempo de cliente, desde aqueles que são clientes há menos de 6 meses até os que são clientes há mais de 4 anos. Isso sugere que o açougue atende tanto a novos clientes quanto a clientes de longa data.

Dado o maior grupo de clientes na faixa de 1 a 2 anos, a gestão do açougue pode se concentrar em reter esses clientes de longa data e incentivar sua lealdade. Clientes com menos de 6 meses de experiência representam apenas 6%, o que indica uma oportunidade para o açougue expandir sua base de clientes e elaborar ações para atrair novos clientes. Essas informações podem ser valiosas para o açougue na compreensão do perfil de seus clientes e na formulação de estratégias para reter os clientes de longa data, atrair novos clientes e melhorar a experiência geral do cliente. Para as demais empresas do ramo de varejo, permite compreender a possibilidade de fidelizar clientes nesse segmento.

**Tabela 5 - Tempo de Cliente do Açougue**

<b>Tempo de Cliente</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Número de Respostas</b>
Menos de 6 meses	6%	3
De 6 meses a 1 ano	10%	5
De 1 a 2 anos	58%	29
De 2 a 4 anos	14%	7
Mais de 4 anos	12%	6

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 6 abaixo expõe o tipo de compra que os clientes costumam fazer em relação ao Atacado e Varejo. A maioria dos respondentes (46%) relatou fazer compras no varejo, o que indica que a compra de produtos em quantidades menores é a opção mais comum entre os participantes. Uma parcela significativa dos respondentes (26%) faz compras tanto no atacado quanto no varejo. Isso sugere que muitos clientes optam por comprar produtos em grande quantidade, bem como em quantidades menores. Embora a menor porcentagem, 28% dos respondentes ainda realizam compras no atacado, indicando que há uma parte da clientela que prefere comprar produtos em grandes quantidades.

Essas informações podem ser úteis para a gestão do açougue ao entender as preferências dos clientes em relação aos tipos de compras que realizam. Isso pode orientar o estoque de produtos, preços e estratégias de marketing para atender às diferentes necessidades e preferências dos clientes em relação aos tipos de compras.

**Tabela 6 – Tipos de compras**

Frequência	Porcentagem	Quantidade
No Atacado	28%	14
No Varejo	46%	13
No Atacado e Varejo	26%	23

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

Essas tabelas resumem os resultados da pesquisa em relação à probabilidade de indicação do açougue, frequência de compras, características demográficas dos participantes (idade, estado civil, escolaridade) e tempo de cliente do açougue. Esses dados podem ser valiosos para entender o perfil dos clientes e suas opiniões sobre o açougue. A seguir tem-se a demonstração no nível de satisfação e insatisfação dos clientes em relação ao estabelecimento.

A Tabela 7 apresenta informações sobre o nível de satisfação dos clientes em relação a diversos aspectos do açougue. Em muitas das categorias listadas, a maioria dos clientes relatou estar "Muito satisfeito" ou "Parcialmente satisfeito". Isso é um sinal positivo para o açougue, indicando um alto nível de satisfação geral. As categorias em que a porcentagem de clientes "Muito satisfeitos" é particularmente alta incluem "Horário de Atendimento do açougue" (92%), "Cordialidade e Simpatia dos Funcionários do açougue" (88%), "Qualidade no Atendimento Por Telefone ou On-line" (86%), e "Atendimento dos Caixas do açougue" (86%). Esses são os pontos fortes que podem ser destacados.

Mesmo que a maioria das categorias apresente altos níveis de satisfação, existem algumas em que os clientes relataram estar "Parcialmente insatisfeitos" ou "Muito insatisfeitos". Por exemplo, "Estacionamento do açougue" tem 4% de clientes "Muito insatisfeitos", e "Espaço Interno do açougue" tem 8% de clientes "Muito insatisfeitos". Isso sugere que essas áreas podem precisar de melhorias e para as empresas de varejo de açougues, de modo geral, pode esclarecer que esses são aspectos importantes aos clientes e que impactam em sua satisfação ou insatisfação.

A categoria "Clareza das Informações sobre os Produtos do açougue" tem 16% dos clientes "Parcialmente insatisfeitos" e 2% "Muito insatisfeitos". Logo, também denota categorias que precisam ser trabalhadas pelas empresas do ramo e para essa loja em questão, melhorar a comunicação e a transparência sobre os produtos pode ser benéfico.

O estacionamento é uma área que parece ser um ponto de preocupação para alguns clientes, com 42% "Parcialmente satisfeitos" e 18% "Muito insatisfeitos". Também consiste em um aspecto apontado pelos funcionários. Investir em melhorias no estacionamento pode melhorar a experiência do cliente. Algumas categorias têm uma quantidade significativa de clientes "Nem satisfeitos, nem insatisfeitos", como "Entrega/Delivery do açougue" (10%) e "Variedade de itens do açougue" (6%). O açougue pode explorar oportunidades para melhorar essas áreas e conquistar esses clientes. Essas informações podem ser valiosas para a gestão do

açougue ao identificar áreas de destaque e aquelas que requerem atenção para aprimorar a experiência do cliente e manter altos níveis de satisfação.

**Tabela 7 - Nível de Satisfação dos Clientes (%/quantidade)**

<b>Nível de Satisfação</b> <b>Pergunta</b>	<b>Muito satisfeito</b>	<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>Nem satisfeito, nem insatisfeito</b>	<b>Parcialmente Insatisfeito</b>	<b>Muito insatisfeito</b>
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Horário de Atendimento do açougue?	92% (46)	8 % (4)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Cordialidade e Simpatia dos Funcionários do açougue?	88% (44)	10% (5)	2 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Qualidade no Atendimento Por Telefone ou On-line?	86 % (43)	10% (5)	4 % (2)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Atendimento dos Caixas do açougue?	86% (43)	12% (6)	2 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Qualidade no Atendimento do açougue?	84 % (42)	16% (8)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Eficiência e Rapidez no atendimento açougue?	84% (42)	14% (7)	2 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Comprometimento dos funcionários e da gestão do açougue?	84% (42)	12 % (6)	2% (1)	0 % (0)	2% (1)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado aos Serviços de Embalagem e Empacotamento do açougue?	80 % (40)	18% (9)	2 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Clareza das	80% (8)	16% (8)	2 % (1)	2 % (1)	0 % (0)

Informações sobre os Produtos do açougue?	(40)				
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Higiene e Limpeza do açougue?	78 % (39)	20% (10)	2 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Qualidade e Variedade dos Produtos Comercializados?	78% (39)	16 % (8)	6 % (3)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Condições de Pagamento do açougue?	78% (39)	20 % (10)	2 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao espaço físico (ou estrutura) do açougue?	76 % (38)	22% (11)	0 % (0)	2 % (1)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Variedade de itens do açougue?	76% (38)	18% (9)	6 % (3)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Organização do açougue?	74 % (37)	22% (11)	4 % (2)	0 % (0)	5,6 % (1)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Atendimento no Balcão do açougue?	74% (37)	18 % (9)	8 % (4)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado a Marca dos Produtos Comercializados?	74% (37)	22 % (11)	4 % (2)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado à Entrega/Delivery do açougue?	74 % (37)	16 % (8)	10 % (5)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Espaço Interno do açougue?	70% (35)	22 % (11)	8 % (4)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Número de Caixas do açougue?	70 % (35)	28 % (14)	2 % (1)	0 % (0)	0 % (0)

Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado às Ofertas e Promoções do açougue?	70% (35)	24% (12)	4% (2)	4% (2)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Tempo de Atendimento do açougue?	68% (34)	30% (15)	2% (1)	0 % (0)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado aos Preços do açougue?	62% (31)	32% (16)	4 % (2)	2 % (1)	0 % (0)
Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação relacionado ao Estacionamento do açougue?	42% (21)	32 % (18)	18 % (9)	4 % (2)	4 % (2)

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

A análise detalhada da satisfação dos funcionários e clientes do açougue revela diversos *insights* sobre a percepção e perfil desses indivíduos em relação ao estabelecimento. Os funcionários demonstram um alto nível de satisfação em várias áreas do açougue, incluindo o espaço físico, horário de atendimento, organização, qualidade no atendimento e até mesmo a qualidade e variedade dos produtos comercializados. No entanto, alguns aspectos, como o número de caixas, higiene e limpeza, e eficiência no atendimento, mostram uma satisfação parcial ou insatisfação por parte de alguns funcionários. É importante lembrar que a confiabilidade relacionada a limpeza é apontada na literatura também como um aspecto importante para esse ramo de negócios.

A Tabela 8 evidencia a probabilidade de os clientes indicarem o açougue para algum amigo ou parente. A maioria dos respondentes (76%) classificou sua probabilidade de recomendar o açougue como "Moderadamente Provável". Isso sugere um nível razoável de confiança na recomendação, embora não seja extremamente entusiástico. 24% dos respondentes consideram- que a indicação seria "Extremamente Prováveis" (6%) ou "Muito Prováveis" (18%) para recomendar o açougue. Isso é um bom sinal, pois indica que um grupo substancial de respondentes tem alta confiança na recomendação. Não há respostas na categoria "Pouco Provável" ou "Nada Provável", o que é positivo, pois não há indicações de que os respondentes estejam descontentes ao ponto de não recomendar o açougue. No entanto, os dados sugerem que a maioria dos respondentes está "Moderadamente Provável" quanto à sua disposição em recomendar o açougue e também há um grupo considerável de respondentes com uma alta probabilidade de recomendação (6% dos respondentes afirma ser "Extremamente provável" sua indicação). Essas informações podem ser úteis para a gestão do açougue na avaliação da satisfação dos clientes e identificação de áreas para melhoria. São importantes ações para identificar o motivo pelo qual um percentual considerável de clientes sente que é apenas "Moderadamente provável" indicar a loja.

**Tabela 8 - Probabilidade de Indicar o Açougue**

Probabilidade	Porcentagem	Número de Respostas
Extremamente Provável	6%	38
Muito Provável	18%	9
Moderadamente Provável	76%	3
Pouco Provável	0%	0
Nada Provável	0%	0

Fonte: Autoras com base nos dados da pesquisa.

No que diz respeito aos clientes, eles também demonstram algum grau de satisfação com o açougue, com a maioria indicando que o recomendariam a outras pessoas. A frequência de compras varia, com muitos clientes fazendo compras quinzenalmente ou mensalmente. A faixa etária dos clientes é diversificada, com uma representação razoável de diferentes grupos etários. A maioria dos clientes é casada ou está em união estável e possui ensino médio completo ou pós-graduação.

A base de clientes parece ser relativamente fiel, com a maioria frequentando o açougue por um período de 1 a 2 anos. Como também, há uma diversidade de preferências de compra, já que a maioria dos clientes compra tanto no atacado quanto no varejo. A satisfação dos clientes em relação ao açougue é alta em várias áreas, como espaço físico, horário de atendimento e qualidade no atendimento. No entanto, alguns clientes estão parcial ou muito insatisfeitos com aspectos como estacionamento, organização e preços.

Dessa maneira, pode-se afirmar que é fundamental investir em treinamentos para os funcionários, especialmente nas áreas em que a insatisfação é percebida. Isso pode incluir programas de atendimento ao cliente, treinamento em higiene e limpeza, e comunicação eficaz. A empresa deveria avaliar os aspectos que tiveram menor satisfação, como estacionamento e número de caixas, e considere melhorias ou soluções para atender às necessidades dos funcionários.

Quanto à satisfação dos clientes, alguns pontos merecem atenção como a melhoria do estacionamento para tornar a experiência dos clientes mais conveniente. No contexto do monitoramento de preços, é importante que a empresa avalie sua estratégia de preços para assegurar que sejam competitivos e estejam alinhados com as expectativas dos clientes. A realização de pesquisas de preços de mercado pode ser considerada para efetuar ajustes, caso necessário.

No que diz respeito à higiene e limpeza, é fundamental que o açougue mantenha um alto padrão nesses aspectos, garantindo que os clientes se sintam confortáveis e seguros ao realizar suas compras. No aspecto de atendimento personalizado, a equipe deve ser treinada para fornecer um atendimento ao cliente excepcional, com cordialidade e simpatia, tanto no balcão quanto por telefone ou online. A avaliação da variedade de produtos oferecidos é

relevante, considerando a possibilidade de adicionar novos itens que atendam às demandas dos clientes, como produtos orgânicos ou com baixo teor de gordura.

No que tange a promoções e descontos, a empresa deve continuar oferecendo ofertas atrativas para atrair clientes e incentivá-los a fazer compras com maior frequência. É importante garantir que as informações sobre os produtos sejam claras e facilmente acessíveis, facilitando a escolha dos clientes. A eficiência no atendimento deve ser priorizada, com esforços para melhorar a rapidez do atendimento, especialmente durante os horários de maior movimento. Um sistema eficaz de coleta de *feedback* dos clientes deve ser mantido, com o objetivo de utilizar essas informações para implementar melhorias contínuas em todas as áreas do negócio.

Se viável, a empresa pode considerar a oferta de opções de entrega ou serviço de delivery para atender aos clientes que preferem essa conveniência. A comunicação ativa com os clientes é muito importante. A empresa deve destacar as melhorias realizadas e as promoções em andamento por meio de marketing local, redes sociais e outros canais de comunicação. Como também, a valorização e motivação da equipe de funcionários são essenciais, uma vez que funcionários satisfeitos tendem a proporcionar um melhor atendimento aos clientes. Essas ações são fundamentais para aprimorar a satisfação dos clientes e funcionários, contribuindo para que o açougue se estabeleça como uma referência em Paranavaí, reconhecido por sua qualidade e confiabilidade na venda de carnes.

Essas questões também permitem que outras empresas de varejo do ramo de açougue ou do ramo alimentício conheçam aspectos considerados importantes para a satisfação do cliente e empreendam ações que deixem sempre tais pontos cobertos. As ações aqui sugeridas podem ajudar outras empresas do ramo a planejarem ações de marketing.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa revelam que tanto os funcionários quanto os clientes do açougue apresentam níveis variados de satisfação em relação a diferentes aspectos do estabelecimento. No que diz respeito aos funcionários, a maioria está muito satisfeita com o espaço físico, horário de atendimento, espaço interno, organização e qualidade no atendimento. No entanto, algumas áreas como estacionamento, número de caixas e higiene e limpeza recebem níveis mistos de satisfação.

É importante destacar que a maioria dos funcionários indicaria o açougue para amigos, parente ou conhecido, sugerindo uma avaliação globalmente positiva do estabelecimento por parte da equipe. No que diz respeito aos clientes, também há uma satisfação geral com o açougue, com a maioria disposta a recomendá-lo a outras pessoas. A frequência de compras varia, mas a maioria dos clientes compra quinzenalmente. A faixa etária dos clientes é diversificada, assim como seu estado civil e escolaridade. No entanto, alguns clientes expressam insatisfação em relação a áreas como estacionamento, organização e preços. Apesar disso, a maioria dos clientes está satisfeita com o espaço físico, horário de atendimento, qualidade no atendimento e outros aspectos do açougue.

Como considerações finais desta pesquisa, pode-se observar que a análise detalhada das ações propostas para melhorar a satisfação de funcionários e clientes em um açougue revela a importância de estratégias bem definidas e da implementação de medidas concretas. É evidente que a satisfação dos funcionários desempenha um papel fundamental no sucesso do negócio, influenciando diretamente a qualidade do atendimento ao cliente e a eficiência operacional. A pesquisa destacou a necessidade de investir em treinamentos específicos para abordar áreas de insatisfação identificadas, como atendimento ao cliente, higiene e limpeza, e comunicação interna. A implementação de programas de reconhecimento e incentivos pode contribuir para manter a equipe motivada e satisfeita.

No que diz respeito à satisfação dos clientes, a pesquisa enfatiza a importância de oferecer uma experiência de compra conveniente, abordando aspectos como estacionamento e preço competitivo. Garantir altos padrões de higiene e limpeza, proporcionar atendimento personalizado e diversificar o catálogo de produtos são medidas essenciais para atender às expectativas dos clientes. A continuidade das promoções e descontos atrativos, juntamente com a clareza das informações sobre produtos e a melhoria da eficiência no atendimento, foi identificada como um caminho para fidelizar os clientes e incentivá-los a fazer compras frequentes.

A pesquisa também ressaltou a importância da coleta de *feedback* dos clientes e do uso dessas informações para implementar melhorias contínuas em todas as áreas do negócio. A oferta de opções de entrega ou serviço de *delivery* pode ser uma estratégia valiosa para atender às preferências dos clientes por conveniência. Por fim, a comunicação ativa com os clientes, por meio de marketing local, redes sociais e outros canais, e o cuidado com a satisfação dos funcionários são fatores-chave para estabelecer uma reputação de qualidade e confiabilidade no mercado. A pesquisa conclui que a combinação dessas ações é essencial para aprimorar a satisfação de funcionários e clientes, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade do açougue em questão.

Como limitações dessa pesquisa, entende-se a análise da base de apenas uma empresa. Logo, embora os resultados encontrados não sejam inviabilizados por esse aspecto, a pesquisa em uma base maior de empresas comparando aspectos relacionados a satisfação dos clientes pode gerar insights valiosos sobre a satisfação do consumidor. Pesquisas futuras em mais empresas são sugeridas.

## REFERÊNCIAS

AHRENS, B. R. A gestão estratégica na administração. vol. 2 – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.

ALMEIDA, D. R.; MEIRELES, A. S. Satisfação e trabalho: uma análise do grau de satisfação dos servidores em estágio probatório da UFBA. *In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU*, 15, 2015, Mar del Plata – Argentina, 2015.

BECKER, T. Percepção do consumidor da qualidade da carne fresca: um quadro para análises. *Britânica Jornal de Comida*, Cardiff, v.102, n.3, p.156-176, 2000.

BITNER, M. J.; NYQUIST, J. D.; BOOMS, B. H. The critical incident technique for analyzing the service encounter. *In: Services marketing in a change environment* Chicago, IL: American Marketing Association, 1985. proceedings series. p. 48-51, 1985.

FARIAS, S. A. DE .; SANTOS, R. DA C.. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 107–132, set. 2000.

KOTLER, P; KELLER, L, K. *Administração de marketing* – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

FELICETTI, V. L. Egressos das licenciaturas: o que move a escolha e o exercício da docência. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 67, p. 215-232, jan./fev. 2018.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, v. 51, p. 327-357, jul., 1954.

GERHARDT, E. T.; SILVEIRA, T. D. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LIMA, M. P.; ANJOS, M. A. D. Evolução do comércio varejista de carnes e a importância do atendimento ao cliente: um estudo de caso na Empresa açougue do Guilherme. *Getec*, v.6, n.11, 2017.

OLIVEIRA, H. B. Rede Social Youtube: O uso da plataforma por alunos em fase de preparação para o ENEM – um estudo de caso. 2020. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) – Curso de Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.

SILVA, D. **Qual a importância do cliente para a empresa?** 2022. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/importancia-do-cliente-para-empresa/>>. Acesso em maio de 2023.

SILVÉRIO, A.; GIMENES, B. F.; NOVO, L. G. **Análise do marketing de relacionamento no setor superpercadista**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Curso Técnico em Administração da Escola Técnica Estadual – ETEC Paulino Botelho, 2022.

SOARES, C. A. A.; COSTA, J. F. **A Influência do Valor Percebido e da Satisfação do Cliente sobre o Comportamento de Boca a Boca: uma análise em academias de ginástica**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 10, núm. 28, julho-setembro, 2008.

VIEIRA, A. V; MATOS, A. C; SLONGO, A. L. **Avaliação das relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e boca a boca por meio de um modelo teórico**. *R.Adm.*, São Paulo, v.44, n.2, p.131-146, abr./maio/jun. 2009.

## COOPERATIVISMO DE PLATAFORMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA – SP

Fernanda Teodoro Delfino<sup>21</sup>  
André Luís de Castro<sup>22</sup>

### RESUMO

O presente estudo discute o cooperativismo de plataformas na administração pública na experiência do município de Araraquara. Para tanto, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com dois agentes públicos da prefeitura e pesquisa documental. Documentos como legislação e sites oficiais do município contribuíram para formação deste exposto, além de dados secundários disponíveis no site do Observatório do Cooperativismo de Plataformas (OCP) utilizada a análise de conteúdo. O município de Araraquara foi o pioneiro na temática de Cooperativismo de Plataforma como tema do ciclo de políticas públicas em âmbito nacional.

**Palavras-chave:** Cooperativismo de plataforma. Economia do compartilhamento. Mobilidade urbana. Políticas públicas.

### RESUMEN

El presente estudio discute el cooperativismo de plataforma en la administración pública en la experiencia del municipio de Araraquara. Para ello se utilizaron entrevistas semiestructuradas a dos agentes públicos del ayuntamiento e investigación documental. Documentos como legislación y sitios web oficiales del municipio contribuyeron a la formación de esta discusión, además de datos secundarios disponibles en el sitio web de la Plataforma Observatorio del Cooperativismo (POC) mediante análisis de contenido. El municipio de Araraquara fue pionero en la temática de Cooperativas de Plataforma como tema del ciclo de políticas públicas a nivel nacional.

**Palabras clave:** Cooperativismo de plataforma; Economía colaborativa; Políticas públicas; Movilidad urbana.

---

<sup>21</sup> Graduando(a) no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná- Campus Paranaíba. e-mail: fernandadelfino85@gmail.com

<sup>22</sup> Professor André Luís de Castro Doutor na Universidade Estadual do Paraná- Campus Paranaíba. e-mail: ancastro@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é o termo que descreve a articulação de trabalhadores em uma organização regida por gestão democrática, que inclui a divisão dos lucros. As plataformas digitais têm sido a forma de unir essa organização com a tecnologia, proporcionando a interação de produtos e serviços para as pessoas.

A discussão sobre o cooperativismo de plataformas teve origem no meio acadêmico, mais especificamente, no grupo de pesquisa liderado pelo professor Trebor Scholz, da Universidade *The New School* em Nova York. O cooperativismo de plataforma propõe um novo modelo de organização baseado em princípios do cooperativismo e implementada por meio de plataformas digitais (Scholz, 2016; Grohmann, 2018; OCP, 2021).

Segundo Chiarello (2010) podemos distinguir o cooperativismo em duas grandes vertentes: tradicional e popular. Na tradicional, encontramos cooperativas que se assemelham à gestão de empresas privadas. Por outro lado, na vertente popular, essas cooperativas têm o objetivo de atender às demandas sociais de emprego, geralmente originando-se de movimentos sociais.

De acordo com Cruz (2006), o cooperativismo popular se dá pela gestão de forma autônoma pelos trabalhadores em que as tarefas de trabalho, a propriedade e os meios de produção, todos os conhecimentos gerados e o poder de decisão são compartilhados. As cooperativas populares em sua maioria são compostas por trabalhadores marginalizados economicamente, onde seu capital é muitas das vezes a disposição e o esforço do trabalho, estes resultam na estruturação da economia solidária. (Oliveira, 2013). O cooperativismo de plataforma tem mais semelhanças com o cooperativismo popular, pois envolve a participação ativa dos cooperados, promovendo a autogestão. Sua democracia interna é alcançada por meio de assembleias gerais democráticas. Seu caráter social visa melhorar as condições de vida dos cooperados, buscando linhas de crédito oficiais e crédito solidário. Também estimula a formação de trabalhadores politécnicos e adota uma estrutura organizacional de planejamento que parte de baixo para cima, ou seja, dos trabalhadores para a parte estratégica. Além disso, possui maior transparência nas informações da cooperativa para seus associados. No entanto, apresenta maior fragilidade no mercado, devido à sua limitada capacidade de capitalização. (OCP, 2021)

O cooperativismo de plataformas pode preencher lacunas relacionadas a questões sociais no mundo do trabalho e, conseqüentemente, estão ligadas a problemas públicos e políticas públicas. Raeder (2015), propõe que o ciclo de políticas públicas é uma ferramenta analítica que contribui para facilitar o processo de identificação de problemas, formação da agenda decisória, desenvolvimento de programas, implementação de políticas e monitoramento e avaliação das ações implementadas. Portanto, é importante compreender como os problemas públicos são reconhecidos e entram na agenda governamental para se tornarem políticas públicas.

Este artigo tem como objetivo entender como o cooperativismo de plataformas surgiu na agenda pública brasileira. Nesse contexto, foi examinado o caso pioneiro do município de Araraquara-SP, que implementou um programa de fomento ao cooperativismo, culminando na criação de uma cooperativa e de um aplicativo de transporte. Esse aplicativo permite a busca

por motoristas baseada na localização e por ser uma cooperativa de trabalhadores promovida pelo setor público repassa parte maior dos resultados financeiros para os motoristas.

Os objetivos específicos desta pesquisa incluem: Identificar os atores participantes das iniciativas de cooperativismo de plataformas e investigar os desafios e oportunidades dessa inovação para a administração pública. O cooperativismo de plataforma está relacionado a uma inovação tanto organizacional quanto tecnológica no setor de serviços, permitindo a formação de cooperativas que oferecem transporte com renda justa para os motoristas e custos reduzidos para os usuários. Essa inovação viabiliza um modelo de negócios de serviços que opera sem a influência das chamadas "*Big Techs*". Compreender o desenvolvimento dessas inovações é fundamental para avaliar como outras podem ser implementadas no setor público, facilitando a promoção delas por meio de programas e ecossistemas de inovação. Este estudo contribuirá para futuras iniciativas de mapeamento em outros municípios e estados.

Este artigo foi estruturado da seguinte maneira: inicialmente apresenta-se os conceitos teóricos básicos sobre o ciclo de políticas públicas, a agenda, e o cooperativismo de plataforma, a partir disso, foi apresentado o caso do município de Araraquara – SP. Posteriormente, foi realizada uma análise dos dados levantados. Por fim, foram apresentadas as considerações finais.

## MATERIAIS E MÉTODOS

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA

Segundo Scholz (2016), o cooperativismo de plataforma é uma vertente dos costumes individuais dentro da economia de compartilhamento, trata-se de uma força global e em massa em prol a ideia de construção de pontes digitais, atendendo a demanda de pessoas que procuram serviços e aquelas que podem oferecê-los.

Conforme Diniz (2020) a economia de compartilhamento se baseia na confiança estabelecida em uma rede entre desconhecidos. Essas relações sociais permitiram a estruturação de toda a rede de compartilhamento de serviços, iniciando por locação de imóveis e cômodos por tempo determinado, exemplificado pelo Airbnb, e posteriormente pelo serviço de transporte remunerado privado, como visto na plataforma da Uber.

Para Andrade (2023), a rede de compartilhamento tem representado uma grande inovação, pois contribui para uma economia mais sustentável em relação ao meio ambiente, tornando-se uma tendência para combater o consumo excessivo nas sociedades por meio da prática do compartilhamento. Isso não apenas reduz os impactos socioambientais, mas também os custos, otimiza o tempo e promove a criação de um mundo melhor. Para esse autor, a economia do compartilhamento inovou a forma de consumo, que impactou totalmente na forma do indivíduo viver.

Na economia do compartilhamento, as pessoas se tornaram ativos e, por sua vez, as empresas atuam em todos os aspectos dessa “economia de demanda” para otimizar a vida das pessoas, desde suas casas, carros, lazer e especialmente, o tempo. (Scholz, 2016).

O cooperativismo de plataforma tem o objetivo de transformar a estrutura de um dos fundamentos do sistema capitalista, que são as especificidades dos meios de produção. Por meio

da aplicação dos valores do cooperativismo de plataforma, como coletividade e reciprocidade, busca-se uma mudança sustentável entre os trabalhadores (Silva 2020).

Conforme Scholz (2016), o cooperativismo contribui para construção de uma nova forma organizacional, econômica e social, estabelecendo “pontes digitais”. Essas mudanças, que afetam questões relacionadas ao Estado, requerem uma reflexão sobre como esses temas são incorporados na agenda pública e nas políticas públicas.

## 2.2 O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E A FORMAÇÃO DE AGENDA

A administração pública opera por meio de políticas públicas, que são analiticamente divididas em um ciclo de políticas composto pelas seguintes fases: 1) identificação do problema; 2) formação da agenda; 3) formulação de alternativas; 4) tomada de decisão; 5) implementação; 6) avaliação; e 7) extinção. Esse modelo foi inicialmente proposto por Harold D. Laswell (1959), como explicado por Secchi et al. (2019).

A primeira etapa envolve a identificação da existência de um problema público e a delimitação desse problema, com o objetivo de compreender sua natureza e obter elementos para a busca de soluções (Secchi, 2013). A segunda fase do ciclo é a formação da agenda e, portanto, é fundamental aprofundar essa discussão, uma vez que ela faz parte do problema desta pesquisa.

A agenda decisória é um conglomerado de impasses vistos como relevantes pelos atores que estão cercados por estas políticas (Raeder, 2015). Para Capella (2017), a formação da agenda envolve a introdução de questões que buscam se tornar prioridades para a governança, abrangendo áreas como educação, economia, urbanização, saúde e bem-estar social.

Conforme Secchi (2013) existem três tipos de agendas: (a) agenda da mídia; (b) agenda sistêmica; (c) agenda institucional. A princípio a agenda de mídia refere-se a impasses que receberam grande atenção dos meios de comunicação e podem impactar fortemente as outras agendas. A agenda sistêmica ou também conhecida como agenda política é caracterizada por um conglomerado de problemas que pede intervenção pública segundo a sociedade ali habitante. Por último, mas não menos importante, temos a agenda institucional também conhecida como agenda formal que se refere a problemas que o governo já decidiu por intervir.

Agentes visíveis e invisíveis administram a agenda decisória. Os agentes denominados atores visíveis são: os partidos políticos, a mídia, as comunidades de pressão e outros. Sendo estes responsáveis por definir as prioridades dentro da agenda. Enquanto os atores invisíveis são burocratas e acadêmicos, por exemplo, estes atuam mais presentes em consolidar um leque de opções técnicas para as questões delimitada pelo grupo anterior. (Raeder, 2015)

## 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa. Para coleta de dados, foram empregadas entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental pode ser compreendida como materiais que não possuem um tratamento ainda analítico como filmes, gravações, diários, documentos conservados em arquivos de

órgãos públicos e privados: cartas pessoais etc. Por sua vez, as entrevistas semiestruturadas são conduzidas com base em um roteiro predefinido. Foram realizadas duas entrevistas no início de setembro de 2023 com dois agentes públicos da Prefeitura Municipal de Araraquara, do Estado de São Paulo. Sendo estes Gerente do Programa Coopera Araraquara, Vivian Alves Pacheco e a Coordenadora Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária, Camila Capacle Paiva, ambas atuam nos cargos públicos no quarto mandato do prefeito Edinho Silva (2021-2024) do Partido dos Trabalhadores (PT). As entrevistadas permitiram por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a citação de seus nomes.

Além disso, foram utilizados documentos como legislação e sites oficiais do município estudado. Também foram levantados dados secundários disponíveis no site do Observatório do Cooperativismo de Plataformas (OCP). Para análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo com a criação de categorias analíticas a partir dos dados coletados.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A cidade de Araraquara está localizada no interior do estado de São Paulo, possuindo mais de 242 mil habitantes (IBGE, 2023). O cooperativismo de plataforma em Araraquara surge a partir de iniciativas da prefeitura municipal para promover o cooperativismo. O aplicativo Bib Mob foi adquirido pela cooperativa de transporte de Araraquara (COOMAPPA) a fim de buscar melhores condições de trabalho aos participantes da cooperativa, com a participação da prefeitura do município em 2019, esta ação é fruto do cooperativismo de plataforma com o objetivo de facilitar a mobilidade urbana (Jornal de Araraquara, 2021).

A empresa Bib Mob iniciou seus estudos em 2015, liderada pelo CEO Leonardo Tavares, na cidade de São Francisco, nos Estados Unidos, considerando o panorama global de mobilidade urbana da época. Estruturou um projeto que visava a geração de impactos econômicos e sociais, com o objetivo de aplicá-lo posteriormente no Brasil. A primeira versão do aplicativo da empresa foi lançada no Brasil em 2019, gerando um impacto significativo ao abranger diversas categorias de mercado, incluindo a modalidade de mototáxi. O projeto do aplicativo foi adotado por prefeituras, cooperativas e empresários, com o objetivo de proporcionar condições dignas aos motoristas e entregadores, impulsionando a economia local e fomentando o desenvolvimento social. (Bibi Mobilidade Transporte Inteligente 2023).

Além da Bib Mob, outras cooperativas surgiram, segundo o site oficial da prefeitura de Araraquara no dia 12 de junho de 2023, menciona a Cooperativa Motoristas de Araraquara Morada Car, que iniciou seus trabalhos em 2022 buscando através do cooperativismo e a autogestão melhores condições de trabalho. O CEO Luiz Inside da Morada Car fez a seguinte afirmação sobre o cooperativismo de plataforma:

O cooperativismo de plataformas de aplicativo veio para unir os motoristas e acabar com a exploração praticada pelos aplicativos internacionais que regem todo o mercado no Brasil. Na cooperativa Morada Car, os motoristas terão um local apropriado para fazer sua alimentação, descanso, atendimentos, dúvidas e orientações para o seu melhor bem-estar. (Prefeitura de Araraquara, 2023).

Por meio do cooperativismo e na autogestão a Morada Car se tornou uma solução para que os motoristas trabalhassem em melhores condições, com remuneração condizente a seu esforço e parcerias para a geração de diferentes tipos de auxílios. (Prefeitura De Araraquara, 2023)

Toda a implementação das políticas públicas de cooperativismo tiveram a colaboração da Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária (IPECS). Um programa desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Araraquara, gerido pela coordenadoria de trabalhos e Economia criativa e solidária (CETECS) da Secretaria Municipal de Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Turismo com a finalidade de impulsionar a estruturação de forma sustentável de empreendimentos econômicos e solidários. (Prefeitura De Araraquara, 2023)

A Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária (IPECS) surgiu no ano de 2020 por meio do decreto nº 12.338/2020 que instaura a lei municipal nº 7.145/2009, que estabelece a política municipal de trabalho e economia solidária no município. Com vínculo com a CETECS, a IPECS firma vínculos com a UNESP por meio do Núcleo de extensão e Pesquisa em Economia Solidária, Criativa e Cidadania (NEPESC), bem como, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) a fim de promover o desenvolvimento de ações no processo de incubação, estruturação, e sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários (Prefeitura de Araraquara, 2022)

Segundo o decreto nº 12.338/2020 no artigo 2, nas IPECS são desenvolvidas, prioritariamente, ações nas seguintes áreas:

- I- Formação e incubação;
- II - apoio à capacitação técnica, tecnológica e profissional;
- III - apoio à constituição de espaços de intercâmbio e de redes solidárias de produção, consumo, comercialização, conhecimento e informação;
- IV - Apoio à pesquisa, inovação, desenvolvimento e transferência de tecnologias apropriadas à finalidade do negócio;
- V - Assessoria técnica nas áreas de associativismo, cooperativismo, gestão financeira, contábil, econômica, jurídica, organização da produção, desenvolvimento de produtos, comercialização, cidadania, gestão coletiva/autogestão, relações interpessoais, formação de recadeias produtivas;
- VI - Apoio às políticas de investimento social e ao acesso a linhas de crédito, preferencialmente através das finanças solidárias (fundos rotativos solidários e bancos comunitários de desenvolvimento e cooperativas de crédito);
- VII - possibilidade de utilização, vinculada às estratégias de incubação, de bens públicos a títulos precários e temporários, desde que autorizada pela autoridade competente.

Conforme o portfólio das cooperativas e associações em processo de incubação da Prefeitura de Araraquara, elaborado em 2022, a economia solidária se tornou uma política pública voltada para promover o cooperativismo na cidade. Isso visa a redução da taxa de desemprego e da desigualdade social, além de criar oportunidades de renda e aumentar as perspectivas de empregabilidade como resposta aos desafios da crise econômica no ano de 2022. (Prefeitura De Araraquara, 2022).

A cooperativa de transporte de Araraquara contou com ajuda da secretaria de economia solidária e criativa através do projeto “Coopera Araraquara” que funciona como uma incubadora de cooperativas, apesar de inicialmente terem participado do projeto, optaram por seguirem independentes. Assim, a cooperativa decidiu aderir a uma plataforma digital chamada Bibimob, que não teve sua origem nem pela cooperativa, bem menos pelo município. A Bibimob é um aplicativo que foi criado na cidade de San Francisco, nos Estados Unidos, e funciona por modelo de franquias (Grohmann 2022).

Foram entrevistados dois agentes públicos da Prefeitura Municipal de Araraquara. Sendo estes a Coordenadora Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária, Camila Capacle Paiva e a Gerente do Programa Coopera Araraquara, Vivian Alves Pacheco, ambas atuam nos cargos públicos no quarto mandato do prefeito Edinho Silva (2021-2024) do Partido dos Trabalhadores (PT). A análise da pesquisa busca entender como o cooperativismo de plataformas surgiu na agenda pública brasileira, desta forma foram desenvolvidas 9 perguntas para cada entrevistada.

A primeira questão se refere de onde surgiu a ideia de implementar o cooperativismo de plataforma para uma demanda da agenda pública no município de Araraquara. Para Camila Capacle Paiva isto ocorre pelo longo histórico de implementações de políticas de economia solidária e de cooperativismo, que acontece desde o ano de 2001 quando a prefeitura auxiliou na criação da cooperativa casas de catadores de materiais recicláveis. Em complemento, Vivian Alves Pacheco coloca que o início se deu através da procura de uma cooperativa de motoristas por aplicativo no início de 2021, com demandas daquele grupo ter um espaço próprio, algumas melhorias nas condições de trabalho, por exemplo como pontos fixos de embarques e desembarques. Secchi (2013) pontua três tipos de agendas públicas, sendo elas agenda de mídia, sistemática e a institucional. A agenda de mídia trata-se de impasses que tiveram grande impacto nos meios de comunicação e desta forma terão alto impacto em outras agendas públicas. A agenda sistêmica ou como também conhecida agenda política é aquela que surge por um conglomerado de impasses e é solicitada a intervenção pública pela população local. E por fim, a agenda institucional que se refere aos impasses que o governo já optou por intervir. Considerando todo o histórico pela ascensão do cooperativismo no município podemos classificar como uma agenda institucional, visto que a prefeitura estava aberta a ouvir as demandas da sociedade local.

Quem foram os principais agentes que conduziram esse processo e como ele se deu. Segundo a Coordenadora Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária:

“O prefeito municipal Edinho Silva foi procurado por alguns motos entregadores que queriam que a prefeitura auxiliasse a buscar alguma forma de sindicato para que eles pudessem criar um sindicato municipal para pleitear direitos trabalhistas que a categoria não tem né, a gente sabe que é uma categoria bastante vulnerável e bastante desprotegida legalmente das leis trabalhistas. Então estes moto entregadores procuraram o prefeito no sentido da prefeitura auxiliar nesta questão foi quando o prefeito apresentou pra eles a ideia de que a prefeitura não conseguiria auxiliar na criação de um sindicato mas que conseguiria auxiliar na questão de uma cooperativa por meio da nossa incubadora e foi quando esta temática começou a se aproximar né então, ele aproximou os moto entregadores da incubadora da economia e solidária e a gente começou esse diálogo de construção é de uma cooperativa de moto entregadores pensando no cooperativismo como uma estratégia de fortalecimento dessa categoria de união dessa categoria de trabalho e também de busca de alternativas de geração de trabalho e renda ao mesmo tempo acontecia um outro movimento aqui na cidade, um vereador procurou também a incubadora né, soube por notícias da criação da incubadora e procurou a incubadora junto com um grupo de motoristas de aplicativo que tinham formado recentemente uma

cooperativa de motorista de aplicativo chamada COOMAPPA, então nós também aproximamos o diálogo com esta cooperativa já existente que foi criada fora da prefeitura né, foi criada pelos próprios trabalhadores que organizaram e pleiteando as mesmas questões de direitos trabalhistas e eles entenderam que eles criando uma cooperativa eles poderiam é unir forças em busca destes direitos e aí essa cooperativa também de aproximou da incubadora, então foi desta forma que essas duas demandas de cooperativismo de plataforma, então a COOMAPPA uma cooperativa já constituída em 2020 que se aproxima da prefeitura e os motoristas, os moto entregadores que se aproximam com uma demanda de sindicato e que a prefeitura é traz eles pra dentro do projeto de cooperativismo como porta para o futuro e inicia com eles um processo de formação de uma cooperativa.”

Camila pontua ainda que a principal figura neste processo é o chefe do executivo municipal, Edinho Silva, tanto para com os motoristas e moto entregadores, como posteriormente assume um papel de protagonista de conduzir os motoristas. Houve também o envolvimento da IPECS, secretaria de governo, em que o próprio secretário de desenvolvimento econômico participou com os cooperados. Raeder (2015) enfatiza que temos dois tipos de agentes, os visíveis, exemplificando a prefeitura, Coordenadoria Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária, estes que por sua vez administram a agenda pública. Observa-se o papel presente dos atores visíveis, que priorizam as demandas dentro da agenda pública. “A gente teve esse movimento dos trabalhadores de aplicativo, no sentido de buscar melhores condições, foi daí que estes grupos foram se organizando num coletivo buscando ajuda da prefeitura” diz a Gerente do Programa Coopera Araraquara, Vivian Alves Pacheco. Entende-se que a agenda pública surge de uma carência da população e se torna público aquele impasse, onde o governo junto a sociedade levam em pauta para um novo ciclo de agenda pública do município. Acrescenta a Gerente do Programa Coopera Araraquara:

“A essa dinâmica eles que procuraram primeiramente a prefeitura, mais especificamente o prefeito e através desse diálogo foram identificados quais eram as primeiras necessidades do grupo. A principal delas seria ter um espaço próprio cedido, e outras demandas com relação às melhores condições de trabalho e a questão que foi sendo construída da possibilidade de apoiar que eles tivessem um aplicativo próprio. Primeiro pensando se daria para adquirir ou contratar o desenvolvimento disso até chegou a ser feito a cotação de quanto seria e depois descobrindo que seria possível fazer esse desenvolvimento através da Coordenadoria de Tecnologia da Informação dentro da prefeitura com servidores próprios da prefeitura”.

Aos serem questionadas sobre se existiram outras iniciativas anteriores que foram inspiração para as políticas,

De acordo com a entrevistada Camila, a prefeitura conta com diversas iniciativas de cooperativismo ligadas ao cooperativismo de plataforma, a criação de aplicativos com a utilização de tecnologia da informação as duas cooperativas citadas acima foram as pioneiras. A mesma salienta que com a criação do projeto cooperativismo como “Porta para o futuro” em 2018, o município começou a ter uma demanda maior na formação de cooperativas já em 2019

o fruto dessas ações resultou em 3 novas cooperativas a cooperativa Vitória multisserviços, a cooperativa Panela Unidas e a Cooper morada que era uma cooperativa na área de construção civil dessas três a Cooper Morada não conseguiu se desenvolver, acabou sendo extinta depois no ano de 2023. Para Vivian a construção foi ali junto aos trabalhadores em conjunto a prefeitura, pois era inovador tanto para IPECS quanto para a Prefeitura de Araraquara instalar uma cooperativa e desenvolver uma plataforma digital considerando o cenário de Covid-19 no país.

Segundo a entrevistada Vivian, a implementação do cooperativismo de plataforma representa que a prefeitura passa a oferecer uma plataforma alternativa aos trabalhadores daquele segmento, mas houve um período que a cooperativa COOMAPPA por conta própria, fez adesão do aplicativo BIBIMOB, por conta de a necessidade de trabalho dos motoristas trabalharem a taxa mais diferenciadas, onde o aplicativo oferecia estas diferentes condições. Inicialmente houve um impacto positivo, mas com o passar dos meses ocorreram problemas técnicos do aplicativo e internos associativos que desmotivou os cooperados. Ela explica: “foi caindo a demanda e oferta dentro do aplicativo até o momento que ele caiu totalmente em desuso” - Posteriormente esta cooperativa se desassocia da incubadora, pois não existia mais o interesse mútuo em continuar. Segundo a entrevistada:

“Não havia um atendimento adequado a legislação por parte da cooperativa e a questões que eram necessárias arrumar para poder prosseguir o trabalho adequadamente então problemas de diálogo mesmo nessa relação que culminaram no meio do ano de 2022 na saída da cooperativa da incubadora porém essa cooperativa ela teve um processo de disponibilização interna bem grande e alguns desses dos seus participantes se reorganizaram conversaram novamente com a prefeitura e formaram uma nova cooperativa com os mesmos princípios iniciais de trazer melhores condições para categoria de retomar conversa sobre o aplicativo porque aquele que tinha sido adquirido para ser colocado em uso não tinha dado certo”.

Contrapartida, para Camila, a mudança visível foi que a prefeitura tem uma grande aproximação das duas cooperativas, dando ênfase a cooperativa de motorista de aplicativo da controladoria de trânsito do município, que inicialmente era um consórcio, mas atualmente se tornou a Secretária Municipal de Trânsito, Transporte Com Mobilidade Urbana. Para Scholz (2016), “as pessoas são como ativos, onde as empresas atuam na economia de demanda a fim de otimizar a vida das pessoas”. Quando estas demandas mudam, há a necessidade de reconfiguração das ações políticas implantadas. “eles são ativos enquanto movimento social digamos assim, eles pautam e conseguem quer voz perante o poder público e outros parceiros para representar seus cooperados e até mesmo a categoria como um todo” Salienta a entrevistada Vivian. Estudando o cooperativismo de plataforma pela ótica de Silva (2020), há a estruturação de um fundamento do complexo do capitalismo que tem como desígnio as especificidades dos meios de produção, pela construção dos valores que cercam o cooperativismo de plataforma em busca de uma mudança sustentável aos cooperados.

Em relação às principais dificuldades enfrentadas pelo município, a Gestora do Programa Coopera Araraquara destaca que, além da busca por melhores condições de trabalho, a maior necessidade das cooperativas que procuraram a prefeitura está relacionada à geração de renda para os cooperados e para a incubadora. O papel da incubadora envolve a formação,

capacitação e estruturação das cooperativas, ou seja, um processo de construção contínuo e habitual. Muitas vezes, os resultados esperados demandam um período mais longo, o que nem sempre é compreendido pelos cooperados que têm necessidades imediatas de renda. É importante ressaltar que a criação e implementação de um aplicativo não pode ocorrer com a urgência exigida pela demanda, dada a realidade apresentada. Portanto, é fundamental que os cooperados participem ativamente das reuniões para superar os desafios tecnológicos que o município enfrenta.

Para Camila Capacle Paiva, as principais dificuldades foram em relação a cooperativa Comapa que por conta própria implementou o aplicativo da Bibimob, pensando que iria ficar com 95% do valor da corrida para os motoristas com uma taxa administrativa de apenas 5%, o que ao longo dos meses se tornou insustentável para a manutenção do aplicativo que começou a apresentar problemas de GPS e de operacionalização do cartão de crédito. Com a insustentabilidade na manutenção do aplicativo com a cooperativa contribuindo com apenas 5% do repasse das corridas, houve muitos impasses entre os cooperados “a diretoria toda da cooperativa com exceção da presidente saiu da cooperativa se desfilou e muitos cooperados saíram e aí ao longo de um ano e meio essa cooperativa foi entrando num processo de fim”.

Para as entrevistadas os pontos fortes do cooperativismo dentro do município de Araraquara é de que o cooperativismo é visto como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento econômico. Sendo “um grande referencial nacional de cooperativismo de economia solidária” acrescenta a Coordenadora Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária.

Ao que se refere aos resultados desde o momento de implantação do cooperativismo de plataforma junto ao município, a entrevistada Vivian menciona que existe um papel mais ativo das cooperativas junto a incubadora a fim de estruturação de negócio para poder se estabelecer no mercado, além de uma estruturação como grupo das próprias cooperativas. E completa:

“Também enquanto a incubadora né visando o fomento cooperativismo em Araraquara a gente tá com essas duas cooperativas incubadas então elas são o foco do nosso trabalho com relação ao cooperativismo plataforma até porque elas ainda estão em construção né em consolidação buscando os caminhos então é através delas que a gente vai construindo essa temática na cidade, não vieram novos grupos ainda procurar com essa questão de plataforma em específico são esses dois mesmo e nesse momento é o trabalho que está sendo realizado”.

Para entrevistada Camila, um dos principais resultados é a criação da cooperativa Morada Express que é a cooperativa composta por motos entregadores que no ano de 2023 fizeram a reformulação estrutural e organizacional, onde a prefeitura cedeu este trabalho de assessoria técnica tanto na área financeira, quanto na implementação de um plano de negócio dando ênfase ao marketing a fim de provocar a entrada da cooperativa de fato no mercado em Araraquara, para além do aplicativo, em outras palavras, eles estão se estruturando enquanto aguardam o aplicativo ficar pronto para uso, “espera que seja lançado ainda esse ano e que dê bastante certo” Aponta Camila.

Em relação às novas iniciativas de cooperativismo, a Gerente do Programa Coopera Araraquara aponta que o pouco período de parceria com o aplicativo da Bib Mob permitiu um alcance sobre a temática do cooperativismo de plataforma a horizontes nacionais. A experiência

do município serviu de modelo para outros, tendo gestores do município participado de conferência internacional sobre cooperativismo de plataforma no Rio de Janeiro, encontro Brasileiro no Rio Grande do Sul e oficina para gestores públicos do governo Federal em Brasília em Julho de 2023. Possibilitando a troca de experiências com outros grupos.

Observa-se que o campo de experiências que Araraquara estabeleceu ao longo dos anos pela implementação ao cooperativismo de plataforma no município, repercutiu nas demandas da agenda pública nacional. Através do estudo de Secchi (2013), podemos compreender o processo de elaboração do ciclo de políticas públicas. Neste caso, o ciclo teve início com a identificação dos impasses no município de Araraquara, que posteriormente entraram na agenda pública municipal. Foi realizada a formulação dos programas e a implementação da ferramenta do cooperativismo de plataforma como uma ação para mitigar esses impasses. Após a conclusão desse processo, a coleta de experiências e o monitoramento permitiram uma avaliação mais precisa das ações, resultando em impactos positivos na sociedade local. Vale ressaltar que, por meio desse processo, novas demandas surgiram na esfera do ciclo de políticas públicas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi entender como o cooperativismo de plataformas surgiu na agenda pública brasileira, investigando os desafios e as oportunidades desta inovação para a administração pública. Para isto, foi analisado o caso pioneiro do município de Araraquara, no estado de São Paulo.

A inclusão do cooperativismo de plataforma na agenda de políticas públicas do município ocorreu devido a dois fatores principais. Por um lado, houve um histórico de políticas públicas em apoio ao cooperativismo que remonta a 2001. Ao analisarmos como a Prefeitura se demonstrou estar aberta às demandas levantadas pelos moradores locais, atrelamos a agenda pública sistêmica defendida por Secchi (2013). Além disso, mais recentemente, trabalhadores do setor buscaram o suporte da prefeitura municipal para apoiar a organização sindical. Esse caso ilustra a importância da capacidade do gestor público em formular e implementar políticas públicas sólidas, duradouras ao longo do tempo, receptivas às necessidades da sociedade e dispostas a buscar constantes inovações.

Durante a implementação do projeto, surgiram problemas iniciais, particularmente na formação de parcerias entre a cooperativa e a empresa que forneceu o aplicativo de transporte. No entanto, os próprios cooperados conseguiram obter resultados mais satisfatórios por meio de um aplicativo próprio, diferenciando-se das práticas das "Big Techs", como a Uber e a 99. Isso ressalta a necessidade de os gestores públicos prestarem maior atenção ao desenvolvimento de novas políticas públicas, tanto em relação à abertura para ouvir os movimentos de trabalhadores quanto em relação aos recursos necessários. A análise do caso da cidade de Araraquara, localizada no interior do estado de São Paulo, contribui para a formulação de políticas públicas em outros municípios e estados.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Camila Izabel de .**Individual passenger transport: an analysis on the arrival of Uber in Brazil and the main advantages of this sharing economy**. UniALFA, Goiânia, Goiás, Brasil,2023.

BIBI MOBILIDADE TRANSPORTE INTELIGENTE, **Serviço De Transporte Por Aplicativo bibi mob** Disponível em: <https://www.bibimobilidade.com/about-3> . Acesso em: 17 de agosto de 2023.

BRUNS, Axel. **Wikipedia, Second Life, and Beyond: from production to produsage**. New York: Peter Land, 2008.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de Políticas Públicas. (Coleção Governo e Políticas Públicas)**. Brasília, DF: ENAP.(2017).

CHIARELLO, C. L. FARID, E. **Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 12, n. 1, p. 98-112, 2010.

CRUZ, A. C. M. **A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul**. 2006.Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

DINIZ, Bráulio Gomes Mendes. **O direito à mobilidade urbana na economia do compartilhamento: regulando com base em dados**. 2020. 155f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

DE OLIVEIRA, Emerson Dias. **O Cooperativismo Popular Como Expressão Da Economia Solidária: Conceitos E Desafios**. Geongá: Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia. Maringá, v. 5, n. 1 , p. 149-172, 2013

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROHMANN, Rafael. **O “anti-Uber” de Araraquara: seus avanços e limites**. **Jornal outras palavras**, Jornalismo de Profundidade e Pós-capitalismo.2022 Disponível em:<https://outraspalavras.net/trabalhoeprecariado/o-anti-uber-de-araraquara-seus-vancos-e-limites/>. Acesso em:17 de Agosto de 2023.

JORNAL DE ARARAQUARA. Araraquara terá seu próprio aplicativo de transporte urbano. Disponível em: (<https://jornaldeararaquara.com.br/araraquara-tera-seu-proprio-aplicativo-de-transporte-urbano/>) 2021. Acesso em:17 de Agosto de 2023.

LASSWELL, H. D. **The Decision Process: Seven Categories of Funcional Analysis**. Maryland: University of Maryland Press, 1956.

MENICUCCI, Telma. **A implementação da Reforma Sanitária: a formação de uma política**. In: Hochman, G.; ARRETCHÉ M.; MARQUES, E (Orgs.). Políticas públicas no Brasil. Rio de Janeiro; Editora Fiocruz, p. 303-325, 2007

PETINELLI, Viviane. **As Conferências Públicas Nacionais e a formação da agenda de políticas públicas do Governo Federal (2003-2010)** Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Minas Gerais, Brasil. 2011

PREFEITURA DE ARARAQUARA. **Cooperativas e associações em processos de incubação.** Coordenadoria Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária em conjunto da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Turismo. Araraquara, São Paulo, Brasil. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA. **DECRETO Municipal Nº 12.338 DE 11 DE AGOSTO DE 2020.**

PREFEITURA DE ARARAQUARA. **Morada Car convida motoristas a integrarem a cooperativa.** Disponível em:

<https://www.araraquara.sp.gov.br/noticias/trabalho-desenvolvimento-economico-turismo/morada-car-convida-motoristas-a-integrarem-a-cooperativa>. Acesso em: 17 de agosto de 2023

RAEDER, S. T. O. (2015). **CICLO DE POLÍTICAS: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas.** *Perspectivas Em Políticas públicas*, 7(13), 121–146.

Recuperado de <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/856>

SCHOLZ, Trebor. **Cooperativismo de plataforma. Tradução e comentários de Rafael A. F. Zanatta.** São Paulo: Elefante, 2016.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning 2013.

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.

SILVA, Wallace Antonio Dias. **O SURGIMENTO E FORTALECIMENTO DAS COOPERATIVAS DE ENTREGADORES DE APLICATIVOS NO BRASIL COMO REFLEXO DO COVID-19.** v. 1 n. 2 (2020): *Revista Eletrônica Sapere Aude Edição Atual*: Vol. Único, n. 2, 2020.

OCP – Observatório do Cooperativismo de Plataforma. 2021. Disponível em: <https://cooperativismodeplataforma.com.br/> Acesso em: 23 de Mai. de 2023.

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.

## DESENVOLVIMENTO RURAL NO MUNICÍPIO DE TERRA RICA: UM ESTUDO MULTIDIMENSIONAL COM PRODUTORES RURAIS

Joice Naiara de Oliveira Martinez <sup>23</sup>

Maria Gabriela Monteiro <sup>24</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o desenvolvimento rural do município de Terra Rica, considerando os diferentes fatores que podem contribuir com um desenvolvimento rural sustentável. O estudo é baseado em uma revisão da literatura existente, análise de documentos e pesquisa de campo com os produtores rurais. Este artigo destaca a importância de entender os diferentes perfis de produtores rurais, desde pequenos agricultores familiares até grandes produtores comerciais. São discutidas as características e particularidades de cada grupo, bem como sua contribuição para o desenvolvimento econômico e rural. Além disso, são discutidas políticas públicas e programas governamentais direcionados aos mesmos. Para análise dos dados foram identificados na literatura diferentes fatores indicadores de desenvolvimento rural. Esses fatores foram separados em dimensões demográficas, sociais, econômicas, ambientais e políticas-institucionais. Cada fator foi analisado de acordo com suas respectivas dimensões. Dessa forma, foi possível identificar os fatores de maior destaque no município e aqueles que necessitam de maior atenção, considerando assim desafios e oportunidades de desenvolvimento rural no município de Terra Rica. A pesquisa contribui para uma melhor compreensão da diversidade dos produtores rurais do município, fornecendo subsídios para políticas públicas mais adequadas e efetivas para o desenvolvimento rural sustentável e inclusivo.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento rural. Terra Rica. Produtores rurais. Agricultores familiares. Políticas públicas.

### 1 INTRODUÇÃO

Para o Brasil, que tem uma forte base agrícola e muitas áreas rurais, o desenvolvimento rural é uma questão extremamente importante. Compreendido a partir de uma perspectiva multidimensional (Begnini; Almeida, 2015), o desenvolvimento rural passou a ser reconhecido como um processo de múltiplas facetas que visa melhorar as condições de vida das populações rurais, aumentar a produtividade agrícola, reduzir a desigualdade e promover a sustentabilidade ambiental. Trata-se, portanto, de um conjunto de várias dimensões (econômicas, sociais,

---

<sup>23</sup> Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: joicetr\_nayara@hotmail.com

<sup>24</sup> Professora doutora do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: maria.monteiro@ies.unespar.edu.br

políticas, culturais, ambientais, demográfica) que representam a realidade de cada região e suas particularidades (Beghini; Almeida, 2015; Kageyama, 2008; Ponte, 2004).

É nesse sentido que Ponte (2004) chama a atenção para repensar o conceito de rural para entendê-lo como um espaço possuidor de características históricas, sociais, culturais próprias, que interagem com o restante do território. Conhecer os aspectos e peculiaridades que permeiam as diversas regiões permite, segundo o autor, construir e programar políticas públicas que caminhem em direção às necessidades de cada região, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento rural.

Para Mueller e Matine (1997), o desenvolvimento rural pode ser explicado como um processo de transição socioeconômica que visa melhorar as condições de vida dos residentes rurais, promover a coesão social, promover a sustentabilidade ambiental e aumentar a produtividade agrícola. Porém, os autores alegam que historicamente os grandes produtores são os maiores beneficiários das políticas públicas. Muitos incentivos levaram ao aumento do capital agrícola, estimulando a expropriação e o êxodo rural.

No entanto, as políticas públicas têm um papel fundamental no desenvolvimento rural. Recentemente, várias políticas públicas foram implementadas no Brasil com o objetivo de promover o desenvolvimento rural, incentivando os pequenos produtores e a diversidade no campo. Alguns exemplos incluem o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Nacional de Regularização Fundiária (PNRF). Esses programas visam apoiar e fortalecer a agricultura familiar, garantir a segurança alimentar, promover a inclusão social e promover o desenvolvimento rural sustentável.

Contudo, apesar dos avanços alcançados, o desenvolvimento rural no Brasil ainda enfrenta enormes desafios. A busca pelo desenvolvimento rural sustentável torna-se urgente. Esta pesquisa partiu do seguinte questionamento: quais os fatores que contribuem com o desenvolvimento rural sustentável e como os diferentes municípios se comportam com relação a esses fatores? O objetivo da pesquisa é analisar o desenvolvimento rural do município de Terra Rica, noroeste do estado do Paraná, considerando os diferentes fatores que podem contribuir com um desenvolvimento rural sustentável. Para tanto, foram identificados na literatura os diferentes fatores indicadores de desenvolvimento rural. Esses fatores foram separados em dimensões demográficas, sociais, econômicas, ambientais e políticas-institucionais, para que se possa proceder a coleta e análise dos dados. Cada fator foi analisado de acordo com suas respectivas dimensões. Dessa forma, foi possível identificar os fatores de maior destaque no município e aqueles que necessitam de maior atenção.

O presente artigo procura abranger uma série de aspectos multidimensionais, como a classificação dos tipos de produtores, fortalecimento da agricultura, a promoção do empreendedorismo rural, a conservação do meio ambiente, a inclusão social, a melhoria da infraestrutura e os diferentes tipos de produtores rurais existentes da região estudada. É um processo complexo que requer uma abordagem integrada e sustentável para enfrentar os desafios presentes nas áreas rurais.

Dessa forma, pretende-se contribuir para a formulação e implementação de programas e políticas públicas que levem em consideração as necessidades específicas dos produtores rurais e contribuam para o desenvolvimento rural sustentável do município e região.

## 2 APORTE TEÓRICO

Desenvolvimento é um termo que não possui uma única definição e, no âmbito das ciências sociais, políticas e econômicas causa certas controvérsias. Algumas linhas mais teóricas consideram o crescimento como sinônimo do desenvolvimento e outras linhas, de ordem mais empírica, consideram o crescimento como parte do desenvolvimento, mas não os colocam no mesmo patamar (SOUZA, 2005). Já para Kageyama (2008) embora haja muito que se discutir sobre a definição de rural, tende-se para um consenso de entendimento multidimensional.

Nas palavras de Lopes (2001), no que diz respeito ao desenvolvimento, devido à diversidade espacial, há a necessidade de formulação de políticas e programas que o tornem realidade, levando em conta as especificidades de cada região. Nesse sentido, o conceito de desenvolvimento rural também inclui a promoção da equidade social, buscando reduzir as desigualdades de renda e acesso a recursos entre as diferentes populações rurais. Isso envolve a implementação de políticas públicas inclusivas, que atendam às necessidades específicas das comunidades rurais e levem em consideração suas particularidades regionais. Para o Código Florestal, por exemplo, os agricultores familiares são aqueles institucionalizados pelo artigo 3º da Lei nº12.651/2012.

Pequena propriedade ou posse rural familiar: aquela explorada mediante o trabalho pessoal do agricultor familiar e empreendedor familiar rural, incluindo os assentamentos e projetos de reforma agrária, e que atenda ao disposto no art. 3º da Lei no 11.326, de 24 de julho de 2006 (BRASIL, 2012).

Em suma, o conceito de desenvolvimento rural busca alcançar um equilíbrio entre o crescimento econômico, a inclusão social e a preservação ambiental nas áreas rurais, visando ao bem-estar das comunidades rurais e ao alcance de uma sociedade mais justa e sustentável.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO RURAL NO BRASIL

O Brasil é um país com uma forte base agrícola, sendo um dos maiores produtores mundiais de alimentos. O setor rural desempenha um papel estratégico na economia brasileira, contribuindo significativamente para a geração de empregos, renda e divisas. Além disso, a agricultura familiar é responsável por grande parte da produção de alimentos consumidos no país, desempenhando um papel crucial na segurança alimentar.

Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, em agosto de 2021, período de entressafra da principal safra do país, o agronegócio gerou quase 10 mil empregos. No acumulado do ano, o setor gerou quase 186 mil novos postos de trabalho. A agricultura brasileira mostra contínua expansão do mercado de trabalho.

Ao longo do percurso de reconhecimento da agricultura familiar, diversas políticas públicas foram formuladas no Brasil com o intuito de garantir a reprodução social desta categoria e, sobretudo, consolidar seu papel como produtora de alimentos e geradora de empregos (Niederle; Fialho; Conterato, 2014; Picolotto, 2014; Esquerdo; Bergamasco, 2014; Grisa; Schneider, 2014).

Foi a partir da metade do ano de 1990, que o governo brasileiro começou o planejamento de um conjunto de políticas públicas direcionadas à agricultura familiar. Dentre as principais ações governamentais realizadas, destaca-se a criação, em 1995, do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), o qual se tornou uma das ações públicas de maior capilaridade nacional, estando presente em quase todos os municípios brasileiros (Grisa; Chechi, Sanguinet, 2018). Além disso, outras iniciativas, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), têm contribuído para a segurança alimentar e a geração de renda no meio rural (Brasil, 2021).

Assim governo brasileiro vem implementando diversas políticas públicas para promover o desenvolvimento rural e apoiar os agricultores. Programas como o Pronaf, o PAA e o PNAE têm sido fundamentais para impulsionar a agricultura familiar, garantir a segurança alimentar e promover a inclusão social no campo.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário, as políticas de apoio ao desenvolvimento rural sustentável têm por objetivo “promover e apoiar iniciativas das institucionalidades representativas dos territórios rurais que objetivem o incremento sustentável dos níveis de qualidade de vida da população rural” (Brasil, 2005, p. 7).

Apesar dos avanços, ainda há desafios a serem superados no desenvolvimento rural brasileiro. Entre eles estão a falta de infraestrutura adequada, a escassez de crédito e assistência técnica, as dificuldades de acesso a serviços básicos como saúde e educação, além das desigualdades socioeconômicas. No entanto, existem oportunidades, como o aumento da demanda por alimentos sustentáveis, o crescimento do agronegócio e o potencial de desenvolvimento das cadeias produtivas no campo.

Todavia, foi somente a partir de 1996, com a criação do Pronaf, que um número significativo de agricultores familiares passa a se beneficiar de empréstimos subsidiados pelo Estado para financiar os investimentos em suas unidades produtivas e as suas despesas operacionais (Schneider; Mattei; Cazella, 2004). A agricultura familiar é uma importante protagonista no desenvolvimento rural do Brasil. Sua presença é marcante em diversas regiões do país, contribuindo significativamente para a produção de alimentos e a geração de empregos (Gava; Schneider, 2012). De acordo com Schneider (2003), a agricultura familiar desempenha um papel essencial no desenvolvimento rural brasileiro, contribuindo significativamente para a produção de alimentos e a geração de empregos no campo. Estudos têm apontado a necessidade de políticas específicas que atendam às demandas e necessidades desse segmento produtivo (Gomes; Farina, 2012).

Após duas décadas de Pronaf, verifica-se um consenso em muitas abordagens a respeito de seus resultados positivos e limitações. As principais críticas ressaltam a persistente desigualdade observada na distribuição de recursos entre as cinco macrorregiões do país, a concentração de contratos em culturas destinadas prioritariamente à exportação e a exclusão de amplos segmentos da agricultura familiar, sobretudo dos mais pobres (Souza *et al.*, 2013, Grisa; Wesz Junior; Buchweitz, 2014).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL

A adoção de práticas agroecológicas, como a agricultura de base ecológica e a diversificação de culturas, reduz a dependência de insumos químicos e promove a resiliência dos sistemas agrícolas. A abordagem agroecológica é essencial para o desenvolvimento rural sustentável, promovendo a integração entre a produção agrícola e a conservação ambiental (Caporal; Costabeber, 2004).

O desenvolvimento rural sustentável é uma abordagem essencial para garantir a prosperidade do meio rural a longo prazo, preservando os recursos naturais e promovendo a qualidade de vida das comunidades locais. O estímulo à agricultura familiar, o fortalecimento de políticas públicas e a adoção de práticas agroecológicas são pilares fundamentais para o alcance desse objetivo.

Apesar dos avanços nas políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento rural sustentável, ainda existem desafios significativos a serem enfrentados. A necessidade de incentivar a adoção generalizada de práticas sustentáveis, promover a inclusão social das populações rurais e garantir a participação ativa das comunidades locais são aspectos fundamentais para o alcance da sustentabilidade no meio rural (Fernandes; Silva, 2019). Para Gomes e Farina (2012) a necessidade de superar a dependência de agrotóxicos, a gestão sustentável dos recursos hídricos e a redução das desigualdades sociais são também alguns dos aspectos que requerem atenção contínua.

## 2.3 INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO RURAL

Segundo Kageyama (2004), o IDR é composto por quatro índices parciais, contemplando os aspectos populacional, econômico, social e ambiental. Ou seja, cada um desses indicadores parciais pode ser usado para criar um índice composto que avalia o desenvolvimento geral de uma região, país ou área específica. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um dado estatístico criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (PENA, s.d) e são frequentemente usados para fornecer uma visão mais completa e abrangente do progresso e bem-estar de uma população.

O IDH-R é uma adaptação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) específica para áreas rurais. Ele considera indicadores como renda per capita, expectativa de vida ao nascer e anos médios de estudo para medir o desenvolvimento humano no campo (PNUD, 2020). No mesmo sentido, existe também o Índice de Gini Rural que mede a desigualdade de renda nas áreas rurais, fornecendo uma visão sobre a distribuição de recursos entre a população rural (IBGE, 2021). Já para avaliar a proporção da população rural que tem acesso a fontes de água potável seguras e de qualidade existe o Índice de Acesso à Água Potável no Meio Rural (UNICEF, 2021).

De forma mais abrangente, o Índice de Desenvolvimento Rural Sustentável (IDRS) conste em uma métrica que busca combinar indicadores econômicos, sociais e ambientais para avaliar o desenvolvimento rural sustentável. Ele considera aspectos como a diversificação produtiva, a adoção de práticas agroecológicas, o acesso a serviços básicos e a preservação dos recursos naturais (IPEA, 2019).

Esses são alguns exemplos de indicadores de desenvolvimento rural que podem ser utilizados para avaliar o progresso e a sustentabilidade no meio rural. É importante destacar que

a escolha dos indicadores depende dos objetivos do estudo e da disponibilidade de dados confiáveis.

Segundo Araujo e Theóphilo (2021), um Indicador de Desenvolvimento Rural deve apresentar resultados que refletem diferentes aspectos, sendo assim difícil haver um indicador que represente a totalidade de questões do segmento, pois depende inclusive dos objetivos das políticas públicas implementadas e do estudo realizado.

O Indicador proposto neste artigo resulta da adaptação do modelo proposto por Araujo e Theóphilo (2021), que por sua vez foram construídos com base em estudos realizados por Kageyama (2004; 2008), conforme será apresentado a seguir como modelo de análise.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem como objetivo analisar o desenvolvimento rural do município de Terra Rica, no estado do Paraná, considerando os diferentes fatores que podem contribuir com um desenvolvimento rural sustentável. Para tanto, serão averiguadas as condições socioeconômicas das comunidades rurais levando em consideração a diversidade de tipos de produtores rurais da região. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa com base em dados coletados de famílias agricultoras e em análise de documentos do Município de Terra Rica.

A amostra foi selecionada de forma aleatória, considerando os diferentes tipos de produtores moradores da região. Foram escolhidos aleatoriamente 50 produtores rurais.

Os dados foram coletados por meio de questionários impressos, realizadas com famílias agricultoras residentes no município selecionados. A coleta ocorreu ao longo de um período de 15 dias, em outubro de 2023. O questionário foi entregue de forma presencial, no setor do Produtor Rural, que fica localizado na Prefeitura do município.

Gil (1999, p.128), descreve um questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

As famílias foram previamente selecionadas por meio do setor Produtor Rural, no momento que elas vieram no setor, para outros serviços. Foram entregues os questionários e em seguida respondido no próprio local. Antes de iniciar o preenchimento do questionário, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e deram seu consentimento para participar. As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas dependências da Prefeitura da cidade.

Foram realizadas análises descritivas, para descrever as características das famílias e sua situação demográfica, ambiental e socioeconômica, ademais de identificar a participação ativa das políticas públicas de desenvolvimento rural.

Marconi e Lakatos (2003, p. 187) afirmam que as pesquisas descritivas normalmente “empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem”.

A análise dos dados foi realizada conforme as dimensões e fatores apresentados no Quadro 1. Optou-se por agrupar os fatores em cinco dimensões: demográfica, ambiental, social, econômica e política/institucional. Em cada dimensão estão representados os diferentes aspectos a serem analisados. A escolha das dimensões e dos fatores ocorreu conforme apresentado na literatura como indicadores de desenvolvimento rural sustentável.

Quadro 1. Dimensões e fatores para análise.

DIMENSÕES	FATORES
Demográfica	Proporção de População Rural do município
	População rural que mora no município há menos de 10 anos (migração)
	Variação da População Rural nos últimos 10 anos
Ambiental	Domicílios rurais com saneamento adequado e semiadequado.
	Percentual da área dos estabelecimentos rurais destinados à agricultura familiar
	Proporção de domicílios rurais com coleta de lixo
Social	Percentual de Alfabetização da População -15 anos ou mais
	Proporção de domicílios rurais com acesso a água
	Proporção de domicílios rurais com banheiro
	Proporção de domicílios rurais com energia elétrica
Econômica	Produtividade Agropecuária
	Proporção de ocupados na área rural
	Renda per capita rural (média)
	Percentual de receita de atividades não agropecuárias
Político/institucional	Políticas e Programas de Incentivo a Produção Rural
	Número de contratos de financiamentos concedidos a produtores e cooperativas agrícolas e agropecuárias para custeio, investimento e comercialização.
	Valor dos financiamentos concedidos a produtores e cooperativas agrícolas e agropecuárias
	Existência e composição do Conselho Municipal de Meio Ambiente.

Fonte: Adaptado de Araújo e Theóphilo (2021).

A interpretação dos resultados foi realizada com base nas análises estatísticas e na revisão da literatura. Os resultados foram discutidos em termos do impacto das políticas de desenvolvimento rural nas variáveis analisadas, destacando-se as diferenças dos produtores e os possíveis fatores contextuais.

Este estudo seguiu princípios éticos rigorosos, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas pelas famílias participantes. O consentimento informado foi obtido antes de cada entrevista, e os resultados foram tratados de maneira agregada, não permitindo a identificação individual.

A pesquisa foi conduzida de forma exploratória e descritiva, com o objetivo de esclarecer através dos resultados obtidos, a situação real do desenvolvimento rural no Município.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO**

As características do município aqui apresentadas fazem parte dos arquivos públicos sobre a história do município, divulgados pela Câmara dos Vereadores (2023), e dados coletados em análise documental.

Terra Rica, na qual seu nome é uma homenagem ao seu solo fértil, está situada no sudoeste do Paraná, com uma área da unidade territorial [2022] de 700,599 km<sup>2</sup>. Apresenta uma população de 14.842 pessoas, 21,18 habitantes por km<sup>2</sup>, sendo que cerca de 18% correspondente a população rural (IBGE, 2022, 2020).

A história da cidade começa em 1949 quando foi erguido o primeiro marco da cidade, desde então mediram, demarcaram e venderam terrenos, datas e lugares, a partir de 1950, um importante núcleo populacional do extremo noroeste do estado do Paraná, originalmente chamada de Estrelinha do Norte. Aniz Abud solicitou ao Governo do Estado do Paraná as terras que constituíam o território do município de Terra Rica, que Abud posteriormente transferiu para a Sociedade Imobiliária do Noroeste do Paraná (SINOP). Antes disso, o terreno em questão fazia parte do distrito de Paranavai na época, que por sua vez pertencia ao município de Mandaguari. A SINOP então, tomou posse das e iniciou o levantamento, demarcação e comercialização de terras, datas e localidades.

Terra Rica está convenientemente localizada às margens do rio Paranapanema, através do porto fluvial Euclides da Cunha, um dos mais movimentados do noroeste do estado do Paraná. Graças à sua localização privilegiada, Terra Rica experimentou um rápido desenvolvimento, alcançando um impressionante crescimento social e econômico em um curto período.

Em 1953, a vila foi elevada a uma região administrativa e, em 1954, alcançou o autogoverno. O trabalho começou no município recém-formado sob a direção de engenheiros; James Patrick Clark, Yukiji Sudo e o agrimensor Antonio Sugawara demarcaram a área como rural e delinearam os limites da cidade. Também em 1949 começaram a chegar as primeiras

famílias e com pioneirismo iniciaram as primeiras plantações, resultando nas primeiras plantações de café.

Com a chegada de mais famílias, principalmente do estado de São Paulo, muitos descendentes de japoneses, italianos e lusos, atraídos pela qualidade do solo, que favorecia o cultivo do café, o município começou seu desenvolvimento e crescimento. Com solos férteis, agricultura sempre foi um ponto forte no desenvolvimento da cidade.

A história nos mostra que, no passado, o desenvolvimento rural baseou-se na agricultura do café, já nos tempos atuais, o município, que hoje produz pouco café, lucra com agriculturas diversas, como plantações de mandioca e soja, pecuária, pesca e turismo, atividades desenvolvidas pelos diversos produtores rurais.

Os Três Morrinhos é também um dos grandes atrativos turísticos da região Noroeste do Paraná, além de ser um dos melhores locais do Sul do Brasil para a prática do voo livre, local que atrai pilotos de várias partes do país nos campeonatos de paragliders e asa-delta.

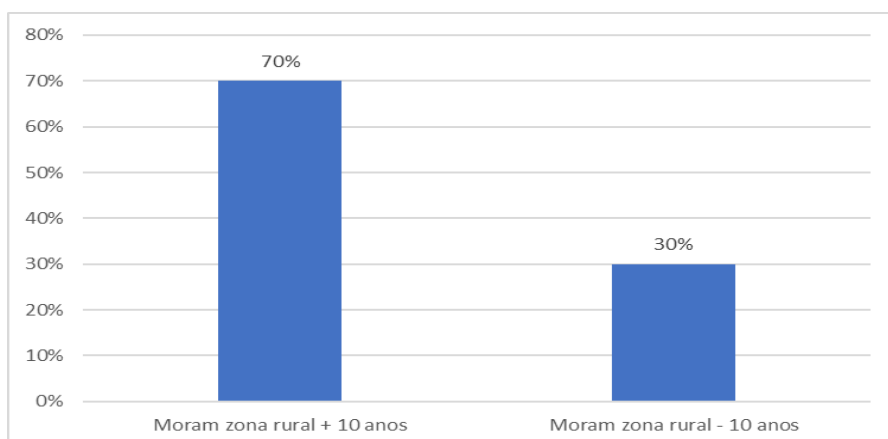
## 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES E FATORES DE DESENVOLVIMENTO

Os dados utilizados nas análises foram decorrentes da aplicação de questionário, e todos resultados apresentados seguem com base nas respostas obtidas com os entrevistados.

O questionário usado teve 16 questões, e foi aplicado em uma amostra produtores rurais do município, entre os dias 9 e 27 de outubro de 2023. Foram ao todo 50 o número de entrevistados, sendo 42 homens e 8 mulheres, com idade entre 20 e 80 anos.

No que diz respeito à dimensão demográfica, Terra Rica é um município com 14.842 habitantes, a população rural corresponde a cerca de 18% da população total (IBGE, 2022, 2020). A maioria dos participantes da pesquisa morra na zona rural a mais de 10 anos (70%), apenas 30% moram a menos de 10 anos (Gráfico 1). Ainda não foi divulgada a porcentagem da população rural no Censo de 2022, conforme consulta ao setor responsável no IBGE esses valores ainda não estão disponíveis. Porém sabe-se que no Censo de 2010 constam registrados 2.851 moradores da zona rural (18,78% da população total). Na estimativa de população realizada pelo IBGE em 2017 o percentual da população rural foi bem próximo 18,73%. O que provavelmente demonstra não haver muita variação da população rural nos últimos 10 anos.

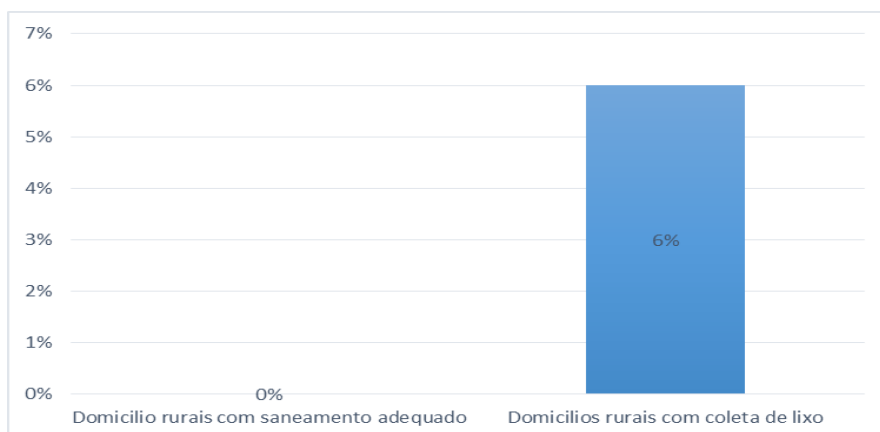
Gráfico 1. Tempo de moradia na zona rural de Terra Rica.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Já na análise da dimensão ambiental, foi conclusivo que nenhuma moradia rural possui saneamento adequado proposto pelo município, e apenas 6% têm coleta de lixo nas vilas rurais (Gráfico 2). Dados preocupantes com relação à questão socioambiental. Constata-se também que apenas 14% dos participantes dedicam a maior parte da propriedade a agricultura familiar. Conforme ressaltado no referencial teórico, a agricultura familiar é uma importante protagonista no desenvolvimento rural do Brasil, ademais de seu impacto positivo na dimensão ambiental, ela contribuindo significativamente para a produção de alimentos e a geração de empregos (Gava; Schneider, 2012).

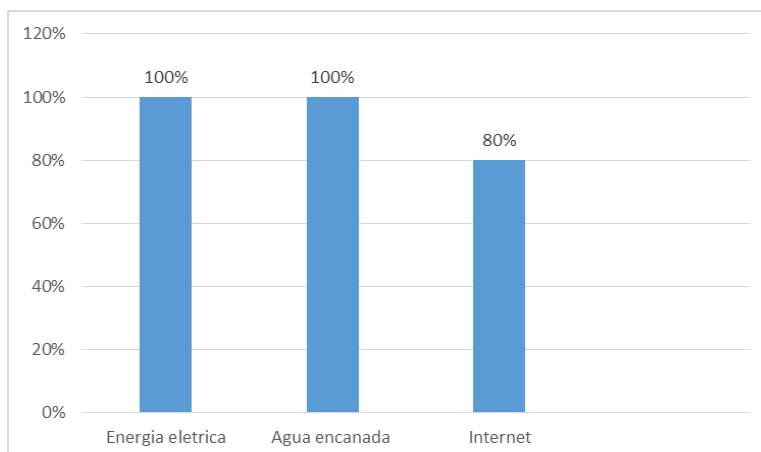
Gráfico 2. Saneamento e coleta de lixo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

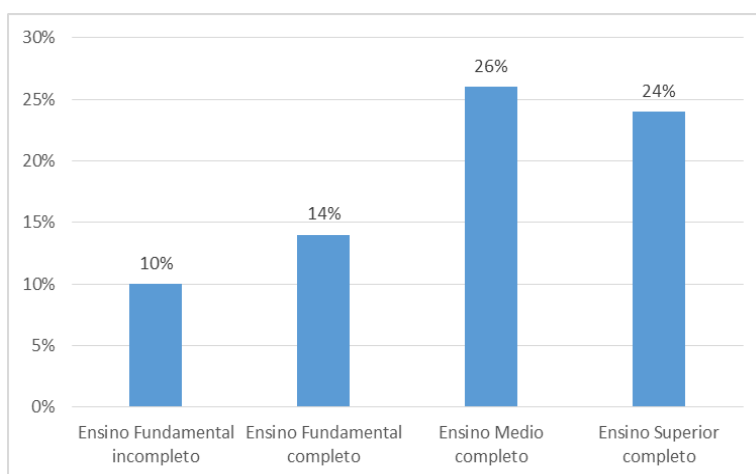
No que se refere à dimensão social, foi coletado informações muito satisfatórias para o município, 100% afirmam ter acesso à energia elétrica e água encanada (poço próprio ou comunitário), e 80% têm acesso à internet (Gráfico 3). Com relação ao grau de escolaridade, os dados mostram que 24% dos produtores rurais possuem ensino superior completo; 26% possuem ensino médio completo, 14% completaram apenas o ensino fundamental e 10% não completou o ensino fundamental (Gráfico 4).

Gráfico 3. Energia elétrica, água encanada e internet.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Gráfico 4. Escolaridade.

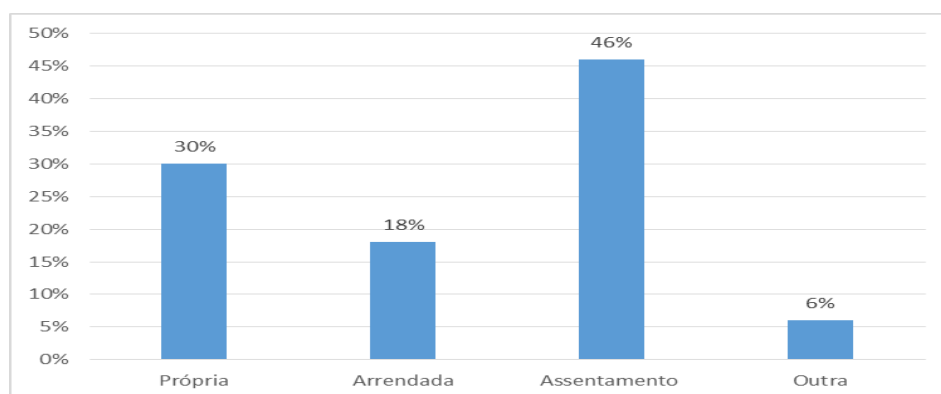


Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Com relação aos fatores da dimensão econômico, de acordo com as respostas obtidas, a maior fonte de renda entre os entrevistados vem da pecuária (54%), em segundo lugar, como maior fonte de renda, está a cultura da lavoura (24%), seguido da agricultura familiar (14%) e com menor representação a pesca (4%), o turismo (2%) e outras rendas não mencionadas no questionário (2%). Do total de produtores rurais, 66% confirmaram que a renda familiar fica entre 1 e 3 salários-mínimos, 28% têm renda acima de 3 salários-mínimos e 6% vivem com menos de 1 salário-mínimo. Ademais, foi constatado que 62% da amostra complementa sua renda (ou a obtém) com atividades não rural. Segundo Lopes (2001), no conceito de desenvolvimento rural também está incluído a promoção da equidade social, de forma a reduzir as desigualdades de renda e acesso a recursos entre as diferentes populações rurais.

Ainda sobre o fator econômico, foi apurado que 46% deles são beneficiários do programa de reforma agrária (assentamento), 30% são proprietários, 18% se enquadram como arrendatários e 6% se encaixam em outras formas de moradias rurais, podendo ser moradores de Vila rural, posseiros, caseiros, funcionários, entre outras modalidades (Gráfico 5). Portanto, grande parte dos produtores rurais residem em assentamentos do programa de reforma agrária. Conforme Godoy e Silva (2008) ao estudar um dos assentamentos nessa região do noroeste do Paraná, ressalta que os assentamentos, por sua característica de pequena produção, podem contribuir para diversificação mediante a agricultura familiar sustentável. Isso tem impacto positivo nas demais dimensões do desenvolvimento, seja na dimensão social, econômica, ambiental e inclusive político/institucional, já que, conforme ressalta o autor, as cidades com assentamentos recebem recursos governamentais para apoiar o desenvolvimento local, o que pode promover maior dinamismo financeiro local.

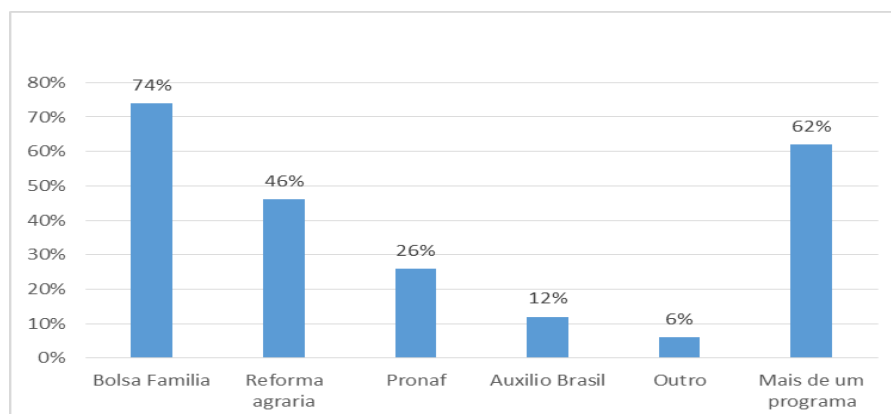
Gráfico 5. Propriedade.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Por fim, no que concerne à Política/ Institucional, os resultados mostram que quase todos (94%) são beneficiários de algum programa governamental, sendo que 62% se beneficiam de mais de um programa. A maior parte se enquadra no Bolsa família, que corresponde a 74% da amostra, em seguida entra o programa de reforma agraria, com 46%, a seguir do Pronaf, que preenche 26%, Auxílio Brasil com 12%, 4% se enquadram em algum que não foi citado no questionário e apenas 6% não se beneficia de nenhum programa. Conforme apresentado anteriormente, várias políticas públicas foram implementadas no Brasil com o objetivo de promover o desenvolvimento rural, incentivando os pequenos produtores e a diversidade no campo.

Gráfico 6. Programas governamentais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De acordo com essas informações coletadas no trabalho, na tentativa de contribuir para o conhecimento das características dos produtores rurais e diante das respostas coletadas, foi identificado que a maioria das moradias rurais é gerida por homens, de idade entre 41 e 60 anos, com nível escolaridade considerado adequado, com a maior parte entre ensino médio e superior, e que usufruem de quase todos os programas oferecidos pelo governo para uma melhor administração rural e qualidade de vida.

A avaliação das condições de vida na zona rural, e os programas de políticas públicas, foi baseado nos fatores demográficas, sociais, econômicas e ambientais, onde engloba os diferentes tipos de produtores rural, no município estudado. Os membros envolvidos nesta divisão são caracterizados como: agricultores familiares, pescadores, grandes proprietários, arrendatários, famílias assentadas pelo programa de reforma agrária, incluindo também, o turismo rural na cidade de Terra Rica.

Entre os fatores analisados observa-se que a dimensão ambiental é a que se mostra mais preocupante, com porcentagem baixíssima dos domicílios rurais com coleta de lixo e nenhum domicílio com saneamento básico adequado. Nessa pesquisa entende-se o desenvolvimento rural a partir de uma perspectiva multidimensional (Begnini; Almeida, 2015), o que implica considerar as várias dimensões (econômicas, sociais, políticas, culturais, ambientais, demográfica) que representam a realidade de cada região. Para que o desenvolvimento rural ocorra de forma sustentável considera-se necessário garantir que cada uma dessas dimensões tenha suas necessidades atendidas. A falta de políticas públicas adequadas para uma das dimensões afeta as demais prejudicando o conjunto de ações que garantam o desenvolvimento rural.

Com base nos resultados desta pesquisa, torna-se relevante que as autoridades responsáveis considerem um aprimoramento das políticas para melhorias do desenvolvimento rural na região. Observa-se avanços consideráveis como na dimensão social, também na dimensão demográfica considerando que a maioria permanece na zona rural a mais de 10 anos. Porém, é importante o acompanhamento e atenção de órgãos municipais responsáveis, já que a atividade rural é a principal fonte de receita na cidade. Lopes (2001) afirma exatamente o que foi descrito acima; no que diz respeito ao desenvolvimento, devido à diversidade espacial, há a

necessidade de formulação de políticas e programas que o tornem realidade, levando em conta as especificidades de cada região.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar o desenvolvimento rural do município de Terra Rica, levando em consideração as múltiplas dimensões do desenvolvimento rural. Foi abordada a situação dos moradores rurais da área e a diversidade de tipos de produtores rurais da região, contribuindo para uma melhor compreensão dos diferentes perfis de produtores rurais, desde pequenos agricultores familiares até grandes produtores comerciais. Foi colhido e analisado as características e particularidades de cada grupo, bem como sua contribuição para o desenvolvimento econômico e rural. Além disso, foi analisado as políticas públicas e programas governamentais direcionados aos mesmos, apresentando dados e informações sobre a participação de diversos grupos na produção rural, e os incentivos gerados pelas políticas públicas do município.

Espero que este trabalho tenha proporcionado uma visão mais clara dos desafios enfrentados pelas comunidades rurais na região. As conclusões sugerem que a implementação de políticas e programas específicos resultam em melhorias significativas no desenvolvimento rural, particularmente nas pequenas propriedades e assentamentos. Com base nos resultados desta pesquisa, recomenda-se que as autoridades responsáveis considerem um aprimoramento das políticas para melhorias do desenvolvimento rural na região.

O desenvolvimento rural como uma questão de políticas públicas, tem um impacto significativo na vida das pessoas e na economia local. Espera-se que este estudo contribua para uma discussão mais ampla sobre como o desenvolvimento rural pode ser um catalisador para melhorar a qualidade de vida das comunidades rurais, uma coisa acaba ligando a outra.

Por fim, pode-se identificar novas possibilidades de pesquisas para aprofundar o conhecimento na área e obter uma compreensão mais detalhada dos processos realizados, culturas, além de explorar diferentes regiões do país, podendo desenvolver diferentes análises, as quais poderão retratar a heterogeneidade da gestão de propriedades rurais no âmbito da agricultura familiar.

É importante mencionar que este estudo tem suas limitações. A falta de acesso a determinados dados e uma amostra pequena podem ter influenciado os resultados. Além disso, a generalização dos resultados para outras regiões deve ser feita com cautela, uma vez que cada contexto é único.

#### REFERÊNCIAS

Canal Agro Estadão. Agronegócio gerou 185 mil novos empregos até agosto de 2021. 2021. Disponível em: <https://summitagro.estadao.com.br/noticias-do-campo/agronegocio-gerou-185-mil-novos-empregos-ate-agosto-de-2021/>. Acesso em: 08 de ago. de 2023.

BRASIL. Câmara Municipal de Terra Rica. Disponível em: <<https://www.camaraterrarica.pr.gov.br/?pag=T1RjPU9EZz1PVFU9T0dVPU9HST1PVEE9T0dFPU9HRT0=&idmenu=214>>

BRASIL. Censo Agropecuário 2017. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>>

BRASIL. Ministério da Cidadania. Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/politicas-sociais-na-area-de-seguranca-alimentar-e-nutricional/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa>>

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria de Desenvolvimento Territorial. Marco referencial de apoio ao desenvolvimento de territórios rurais. Brasília: SDT/MDA, 2005.

BUAINAIN, Antonio Márcio; SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco da. O papel das infraestruturas na dinâmica recente da agricultura paranaense. Revista Paranaense de Desenvolvimento, n. 124, p. 25-36, 2012.

Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v. 21, n. 3, p. 379-408, set./dez. 2004.

CAPORAL, Francisco Roberto; COSTABEBER, José Antônio. Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável: perspectivas para uma nova extensão rural. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2004.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Gestão pública, desenvolvimento rural e agricultura familiar: conceitos, políticas e instrumentos. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 55, n. 4, p. 617-638, 2017.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Regulação estatal e a cadeia agroalimentar do leite. 1986, Anais. Brasília: SOBER, 1986. . Acesso em: 17 out. 2023.

FERNANDES, Maria Teresa Ribeiro; SILVA, Aurélia Santos. Desenvolvimento rural e sustentabilidade: desafios e oportunidades para o Brasil. Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 36, n. 3, p. 1-22, 2019.

Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). Água e saneamento rural. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/pt/what-we-do/agua-e-saneamento-rural>>

GARCIA, Rosangela Maria; LIMA, Sonia Maria Pessoa Pereira Bergamaschi. As dificuldades de acesso aos serviços públicos de saúde no campo: o caso do Estado do Paraná. Saúde e Sociedade, v. 24, n. 2, p. 649-661, 2015.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Eliane Cristina; FARINA, Elizabeth Maria Mercier. Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável: análise do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 50, n. 3, p. 521-542, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Brasileiro de 2022. Terra Rica: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/terra-rica/panorama>>

IBGE. Censo demográfico 2000. Características da população e dos domicílios. Resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2000. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/85/cd\\_2000\\_caracteristicas\\_populacao\\_domicilios\\_universo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/85/cd_2000_caracteristicas_populacao_domicilios_universo.pdf)>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pnad-continua.html?=&t=resultados>>.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. Disponível em: <https://atlasbrasil.org.br/>.

KAGEYAMA, A. A. Desenvolvimento rural: conceitos e aplicações ao caso brasileiro. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

LOPES, A. S. Desenvolvimento regional: problemática, teoria, modelos. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro: EPU, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, Sérgio; ALCÂNTARA, Moacyr B. Desenvolvimento rural e políticas públicas no Brasil: reflexões sobre a experiência recente. Estudos Sociedade e Agricultura, v. 16, n. 2, p. 259-293, 2008.

MENDES, Bruno G.; SPOLADOR, Humberto F. Políticas públicas e desenvolvimento rural: perspectivas a partir do caso brasileiro. Sociedade & Natureza, v. 30, n. 2, p. 245-258, 2018.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Agropecuária Brasileira em Números. Brasília, DF: MAPA, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/agropecuaria-brasileira-em-numeros/abn-05-2022.pdf>>

MUELLER, C. C.; MARTINE, G. Modernização da agropecuária, emprego agrícola e êxodo rural no Brasil - A década de 1980. Revista de Economia Política, v. 17, n. 3, p. 85-104, jul/set. 1997.

PENA, Rodolfo F. Alves. "Como é feito o cálculo do IDH?"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/geografia/desenvolvimento-humano.htm>.

PONTE, K. F. (Re)pensando o conceito do rural. Revista Negra, Presidente Prudente, ano 7, n. 4, p. 20-28, jan./jul. 2004.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0.html>>.

SCHNEIDER, S.; MATTEI, L.; CAZELLA, A. A. Histórico, caracterização e dinâmica recente do PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. In: SCHNEIDER, S.; SILVA, M. K.; MARQUES, P. E. Moruzzi (Org.). Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural. Porto Alegre: 2004, p. 21-50.

SCHNEIDER, Sérgio. Desenvolvimento rural no Brasil e seus determinantes regionais: o caso do Estado do Paraná. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 41, n. 1, p. 73-90, 2003.

SOUZA, N. J. Desenvolvimento econômico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, P. M.; PONCIANO, N. J.; NEY, M. G.; FORNAZIER, A. Análise da evolução do valor dos financiamentos do Pronaf-crédito (1999-2010): número, valor médio e localização geográfica dos contratos. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 51, n. 2, p. 237-254, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032013000200002>>.

VIEIRA, Patrícia R.; BARTZ, Ruth A. Políticas públicas para o desenvolvimento rural no Brasil: análise da experiência recente. Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 23, n. 3, p. 595-628, 2006.

## EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO DE SUCESSÃO

Karina Domingues da Silva<sup>25</sup>  
Rodrigo Robinson<sup>26</sup>

### RESUMO

Este artigo aborda a temática da empresa familiar e o processo de sucessão, objetivando apresentar através de um estudo de caso o funcionamento de uma empresa que se encontra nessas condições. Sabe-se que a empresa familiar corresponde a uma organização na qual os membros de uma família integram como parte da equipe de trabalho. O processo de sucessão é um momento de transição importante para as empresas familiares, pois envolve habilidades pessoais e as relações familiares. Dentro do presente trabalho, será apresentada uma empresa que pertence a estas áreas de estudo da administração, tendo por objetivo descrever as relações de uma empresa familiar que se prepara para um processo de sucessão.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar; Processo de Sucessão; Administração; Família.

### 1 INTRODUÇÃO

Desde seus primórdios, entende-se que os indivíduos buscam a sua independência, através do controle de seus recursos, materiais e finanças; originando a administração, que enquanto ciência criou métodos para o controle e a manutenção destes recursos, permitindo a aplicabilidade deste campo do conhecimento dentro das empresas.

Deste modo, a administração é tida como forma de controle na divisão de trabalho dentro de uma organização, onde sua evolução histórica foi baseada no aperfeiçoamento da forma de se conduzir uma empresa, visando um bom funcionamento e crescimento da mesma no mercado.

Segundo Hayes et al. (2008, p. 302), “uma organização composta por grupos precisa de abordagens diferentes para melhorar seu desempenho”, ou seja, a administração é importante para que se haja um discernimento acerca de como organizar esses grupos, e promover a eficácia deste processo. Sabe-se que cada grupo funcionará de uma forma diferente, mas o seu aperfeiçoamento profissional é indispensável para o bom funcionamento da empresa.

---

<sup>25</sup> Graduanda em Administração pela UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranaíba. [kkarinadomingues@gmail.com](mailto:kkarinadomingues@gmail.com).

<sup>26</sup> Professor Rodrigo Robinson. UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranaíba. [rodrigorobin@hotmail.com](mailto:rodrigorobin@hotmail.com)

Senge (2006, p. 46) postula que uma organização apresente seus interesses para que sejam criados os métodos para o alcance do objetivo geral da empresa, e com isso ela esteja aberta a novos processos administrativos, como o de sucessão, a fim de que a empresa não fique apenas vivenciando um processo de “sobrevivência”, mas consiga integrar todas as atualizações do mercado de trabalho e dentro da concorrência.

O processo de sucessão pode ser visto como processo de renovação dentro de uma empresa, um “oxigênio” gerado como impulso de inovação. Há casos de grandes resistências sobre este processo, muitas vezes gerados por medo de promover grandes mudanças e perder a essência da criação. É notório que essa resistência é algo normal, e que se deve ser levada como algo natural dentro das organizações; já que este processo é oriundo de formas de trabalho existentes há décadas, que são passadas entre gerações dentro das empresas por uma resistência pessoal de não querer assumir novos riscos.

Essa resistência pode ser ocasionada pelo medo de sair de sua rotina de trabalho, sua zona de conforto, bem como pela segurança de que algo está saindo como o planejado há tempos; dando a impressão de que novos processos possam ser incompatíveis com a realidade da empresa. Cabe salientar, que dar abertura ao novo; significa ofertar novas visões de trabalho, bem como trazer melhorias tanto aos colaboradores, quanto para a empresa em si.

Este trabalho é um estudo de caso sobre a empresa *Radade Country*, uma empresa do ramo de costura de roupas no estilo *country*, que se apresenta no mercado de trabalho há mais de 25 anos; sendo a pioneira no Brasil na confecção de bonés para esse estilo. A *Radade Country* se encontra como uma marca consolidada nos dias atuais, trazendo um portfólio de produtos diferenciados para atender as necessidades de seus clientes. Em toda sua história; a marca sempre buscou enaltecer sua tradição, bem como a inovação de seus produtos para melhor atender os seus clientes, tendo como uma missão " Desenvolver e confeccionar roupas e acessórios para os sensores country, atendendo suas necessidades, de acordo com suas preferências de forma diferenciada, proporcionando um maior conforto com qualidade, atuando com distinção no mercado country". Analisando a história da empresa; observa-se que a empresa teve seu início através de um membro familiar, e com o passar dos anos fez-se necessário que houvessem inovações e atualizações dentro do setor administrativo; trazendo para a vivência da empresa o processo de sucessão; de modo que os sucessores desta empresa familiar começaram a integrar parte da gestão e do trabalho da empresa, a transformando em uma empresa familiar com um processo de sucessão.

O objetivo deste artigo é estudar o caso sobre a organização *Radade Country*, mostrando o modo que a mesma se adequa dentro dos conceitos de empresa familiar, e como o processo de sucessão esteve presente dentro da empresa, ressaltando os principais desafios perante as mudanças na administração da empresa, e como o processo de sucessão se mantém até o momento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Segundo os estudos realizados sobre a administração familiar, foi possível observar que a mesma teve seu início antes da Revolução Industrial, podendo ser considerada uma instituição universal, e mais duradoura no mercado de trabalho. Um grande exemplo que pode-se citar é O'Hara (2009), que apresenta que a Kongo Gumi - Construtora de Templos, a empresa familiar mais antiga da história mundial, sendo fundada no ano 578 no Japão e encerrando suas atividades em 2006, devido a uma venda de ações para o grupo. Partindo desse ponto de partida, é notório que uma empresa familiar tem seu início, na maioria das vezes, a partir de um sonho ou alguma necessidade dos membros; contudo possibilitar que esse sonho cresça e se mantenha no mercado a ponto de que a mesma seja passada entre as gerações; é algo que nem todas as famílias conseguem.

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares (OLIVEIRA, 2006, p.03).

Segundo Oliveira, uma empresa familiar se define para que se tenha um processo de sucessão, sendo ele dependente da hereditariedade, onde uma ou mais famílias podem fazer parte deste processo.

De acordo com a concepção de Leone (1992, p.85):

A empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família.

Neste sentido, segundo o autor, para que uma empresa seja intitulada como familiar, a mesma precisará ter como característica principal o início por um membro da família, e os demais membros estarem fazendo parte de todo o conjunto empresarial, independente da área que estiver atuando.

Ricca (2004, p.11) afirma que:

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nem sequer nos damos conta disto. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás de balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são os sonhos dourado para grande parte da população do mundo.

Ricca (2004) postula que as empresas familiares estão crescendo e ocupando grande parte da economia social. O autor ainda salienta, que as empresas familiares, em sua maioria, se iniciam com ideias e investimentos de pessoas que desejam ter seu próprio negócio, no qual os membros de sua família aderem a esta nova proposta.

A maior parte das empresas são formadas por seus fundadores e seus dependentes, entretanto há casos nos quais mais de uma família dão início aos projetos; sendo intituladas como empresas multifamiliares.

Segundo Bernhoeft, Passos e Teixeira (2006, p. 56):

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

De acordo com os autores a empresa multifamiliar é formada por duas ou mais famílias que possuem as mesmas vontades e objetivos profissionais; onde os sucessores dos fundadores possuem o dever de criar métodos e estratégias de gestão para assumirem o projeto familiar. É consensual, entre grande parte dos indivíduos, que o bem mais valioso do ser humano é a sua família e o seu trabalho, e consequentemente a junção dessas duas áreas da vida do sujeito resultaria em um projeto de sucesso.

De acordo com Ricca (1998, p. 09):

O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração.

Ricca (1998) afirma que a empresa familiar é o reflexo da cultura e das tradições seguidas por uma família, refletindo estes aspectos socioculturais e históricos dentro de sua organização. Segundo um artigo publicado por Bernhoeft intitulado “Empresa Familiar no Brasil: origens e perspectivas” pela editora Gente, o surgimento das empresas familiares no país advém do movimento migratório existente desde o início da história do país, dentre o início e o patamar das guerras mundiais. Pode-se destacar o pioneirismo das empresas familiares aos italianos, todavia nos dias atuais predomina-se neste ramo os portugueses; alemães; judeus e árabes e os mais recentemente os japoneses; e alguns grupos mais regionalizados como os poloneses no Paraná; espanhóis na Bahia entre muitos outros.

Oliveira (2006, p.3), cita que:

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio inicia seu próprio negócio, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Conforme Oliveira, para um empreendedor iniciar seu próprio negócio; ele precisa ter audácia, um nível de tecnologia e uma visão geral de negócios para iniciar o seu projeto; e durante a consolidação desta empresa tem como rede de apoio e mão de obra, os seus familiares.

Estudos realizados pelo SEBRAE, afirmam que no Brasil existem cerca de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares, podendo elas serem de pequeno, médio e possuem um papel central na economia do país e dentro da política. No Brasil,

a empresa familiar tem grande importância na geração de empregos. Um estudo constatou que de 2 milhões de micro e pequenas empresas, 1,1 milhões eram empregadoras, ou seja, tinham uma pessoa na condição de empregado e 926,8 mil na qual trabalhavam apenas os proprietários, os sócios e ou membros da família.

Segundo pesquisas realizadas por todo o país, no ramo de produtos alimentícios a empresa familiar detém 58,9% do total de espaço nessa área. No comércio de outros produtos como de revistas, livros, papelarias, artigos de informáticas, a empresa familiar domina 47,1% onde a mesma é gerenciada pelos seus proprietários, sócios ou membros da família, que por ser um setor mais artesão para famílias acaba sendo mais fácil gerenciar e manter o seu negócio. O comércio de combustíveis é o ramo que demonstra ter a menor proporção de micros e pequenas empresas familiares, muitos deles acabam sendo de redes, o que na maioria das vezes são sócios comuns.

É notório que para uma empresa ser considerada familiar, é necessário possuir algumas características e alguns atributos; como ter uma identidade própria, apresentar algo mais casual, uma vez que, o que diferencia estas empresas seria atendimento personalizado, mantendo um contato mais próximo com os clientes, em que muitos casos o proprietário realiza estes atendimentos.

Há também uma característica primordial nas empresas familiares; que seria a relação de organização feltro da empresa familiar, que acaba por ser mais maleável em vista das empresas comuns. Problemas ou situações são tratados de maneiras diferentes em cada uma delas, onde dilemas em empresa não familiares seriam tratados de forma mais severa e sem chances de resolução. Já na empresa familiar, o caso seria analisado com um olhar mais "carinhoso" e muitas vezes abertos a uma nova solução para que não chegasse ao processo de demissão de um dos colaboradores

Segundo DONNELLEY (1976, p.4) algumas das principais características de uma empresa familiar são:

- Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;
- Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo;
- As ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que interfere na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração;
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos;
- A posição do parente na firma influi em sua situação familiar;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

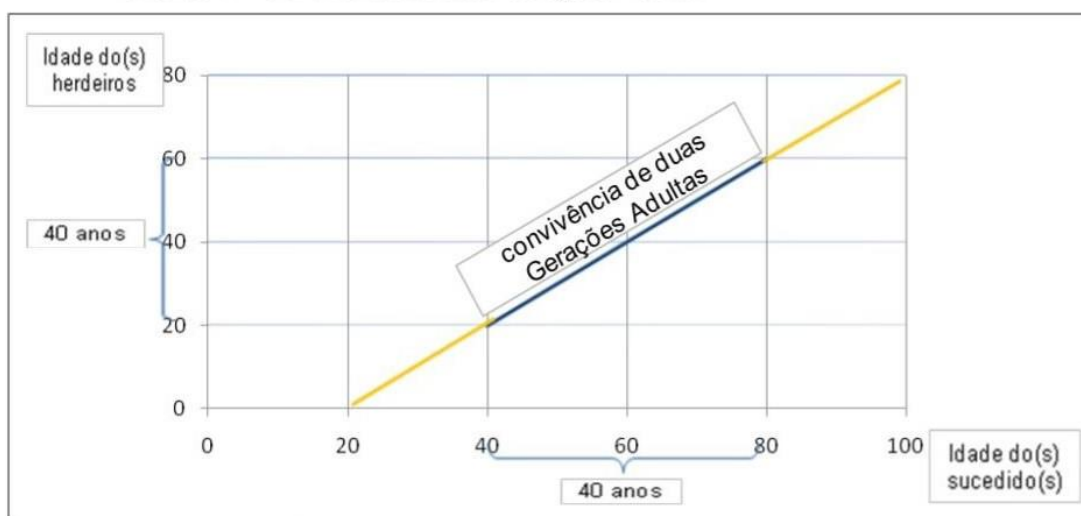
## 2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO

Dentro da empresa familiar, com o passar dos anos e de seu crescimento e sua desenvoltura no mercado, sabe-se que existe um processo que é inevitável nesta organização e que é muito importante para a história da empresa; que se trata do processo de sucessão. Conforme citado no tópico acima, a participação da família desde o início da empresa possui grande influência em todo o processo de tomada de decisões. Ricca (2007) afirma que “A questão da sucessão tem uma posição ambígua, pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo”.

Quando se fala em sucessão dentro de uma empresa, este processo aparenta ser no sentido literal, no qual seu fundador irá passar todas as ações a um sucessor e não irá integrar nenhum processo dentro da organização. Passos (2006) compara essa transferência de responsabilidades com a corrida de revezamento de bastões: na corrida de bastões é feito um revezamento, onde um corredor encontra o outro para passar o bastão, e assim se torna um trabalho em conjunto. Deste modo, dentro da empresa familiar este processo não seria diferente devendo ser feito um revezamento para que um trabalho complemente o outro. Nesse sentido a “continuidade e mudança convivem em harmonia com um objetivo comum”. (PASSOS et al., 2006, p. 72) pode-se observar que este processo dentro da empresa familiar é realizado para que essa transferência de responsabilidades ocorra de uma forma mais leve e harmônica; visando que as mudanças da organização não aconteçam de uma forma drástica e radical.

Sabe-se que uma grande questão presente nos processos de sucessão é "quem será o escolhido para sucessor?" Pode-se observar, que não se trata de uma decisão fácil de se tomar e que nem deve ser resolvida de qualquer forma, sendo preciso que o pretendente tenha algumas características essenciais para a empresa, e sobretudo, tenha o propósito de estar presente nos negócios da família. Outro ponto muito importante, é o tempo de duração para que este processo seja realizado, sendo um processo que ocorre de forma gradual, não tendo um fim 100% concreto, dada a importância do planejamento e das estratégias para que o processo de sucessão ocorra da melhor forma possível.

**Gráfico 1 – Convivência de duas Gerações Adultas**



Fonte: Passos (2006, p. 74)

Passos (2006, p. 74) expõe que: como todo processo complexo exige um bom planejamento, provavelmente o processo de sucessão apresentará períodos de rápido avanço

combinados com momentos de letargia, onde é preciso o envolvimento do maior número possível de participantes na busca de respostas consensuais, tendendo a acontecer em etapas graduais e, partindo do pressuposto de que o objetivo principal é a perpetuação da família empresária. Deste modo, observa-se que o processo de convivências de duas gerações, por exemplo, em que uma família empresária, chega a durar 40 anos, considerando que o pai, aos 40 anos de idade, começa a envolver o filho, com 20 anos de idade, na empresa; mas o genitor só pretende parar de trabalhar aos 80 anos. Nesse sentido, não há necessidade de se ter pressa para que o sucessor integre na empresa, sendo muito importante neste período ter tempo o suficiente para investir na formação e desenvolvimento de uma experiência sólida, e a preparação para ser sócio da empresa, e não apenas filho do proprietário, sendo destacado o envolvimento em outras companhias.

Diante dos argumentos e fatos supracitados, observa-se que a preocupação não é só com o processo de sucessão, mas sim a preocupação sobre a responsabilidade do próprio sucessor, se o mesmo está apto ou não a estar assumindo essa posição dentro da empresa, já que são muitos os desafios a serem enfrentados durante este processo, como a aceitação dos funcionários que não fazem parte da família, as técnicas utilizadas para manter a empresa, promover sua longevidade, bem como os clientes, parceiros, e equipe bancária que terão que criar a confiança e vínculo na próxima gestão. Nesse sentido, afirma-se que a sucessão sendo bem planejada e transparente trará benefícios importantíssimos a todos os envolvidos, sejam eles, colaboradores, fornecedores, agentes financeiros, herdeiros não sucessores, familiares e o próprio sucedido que irá experienciar um ambiente em que todos estarão confiantes, sabendo que houve legitimidade na transição.

### 3 METODOLOGIA

Diante dos conceitos de empresa familiar e processo de sucessão apresentados neste trabalho, foi realizado um estudo de caso sobre empresa Radade Country, da cidade de Nova Esperança-PR. A empresa está presente no mercado há cerca de 25 anos, sendo referência na área de confecção especializada no estilo country.

Os dados foram coletados através de entrevistas com os empregados, administradores e proprietário responsáveis pela empresa, objetivando observar a vivência e adaptação dos processos administrativos dentro da empresa. Por conseguinte, realizamos uma análise de conteúdo de modo que se possa comparar os conteúdos observados acerca do funcionamento de uma empresa familiar com processos de sucessão. (MORAES; GALIAZZI, 2006).

A presente pesquisa tem por objetivo descrever as características existentes dentro da empresa Radade Country, que a consolidam como empresa familiar, as funções de cada familiar na mesma, bem como a sua forma de administrar, identificar problemas ou situações que possam existir dentro do processo de sucessão, em relação a mais de uma pessoa que possa ser o candidato para o cargo de gerência, bem como descrever a transição neste processo e os benefícios para a empresa familiar.

Através de conversas realizadas com o proprietário da empresa, os familiares que ali trabalham, e alguns funcionários pôde ser observado como se dá este processo dentro da empresa. Esta pesquisa objetiva demonstrar as vivências reais experienciadas no cotidiano da

empresa dentro dessa área da administração, e suas conclusões serão geradas com o intuito de apresentar de que modo a empresa obtém sucesso a partir do processo de sucessão.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa *Radade Country* teve seu início no ano de 1994, com o criador da marca Pedro Evangelista dos Santos, que com um sonho de ser empreendedor, uma grande habilidade com desenhos e com boa criatividade; teve a ideia de começar a criar artes para camisetas para grupos de carnaval e escolas, produção de panfletos de final de ano e outros artefatos ligados à brindes utilizados por empresas.

Na época utilizou da serigrafia como uma forma de colocar estampas em tecidos. A serigrafia funciona através de caixilhos com telas. A tinta é colocada sobre uma tela de tecido de seda, de nylon, rede metálica com umas regiões permeáveis e outras impermeáveis, de modo a formar um desenho sobre a base.

Com o tempo, Pedro teve a oportunidade de comprar uma máquina e começou uma produção de bonés, principal produto vendido pela empresa até os dias atuais. Precisando consolidar a marca junto com as produções de seus artefatos, surgiu a ideia de nome para a empresa que precisava ser algo exclusivo e único para marcar o grande início de um marco, que seria a empresa para a família.

O nome “RADADE”, criado pelo precursor da empresa, teve sua origem através do nome de seus filhos; que na época eram pequenos e sua maior motivação para o surgimento da empresa. RA - Rafael, DA - Daniele e DE – Denise. Desde o início de toda a história da empresa, o foco sempre foi a família, na qual além da presença de seu proprietário, sua esposa Maria Helena (Lena) esteve presente ajudando a administrar e pôr em prática todos os projetos planejados para a empresa.

Com a comercialização de bonés e brindes, a empresa começou a tentar outros segmentos. Na época, o principal segmento da economia na região era a moda; e pela família sempre se entusiasmar por rodeios, começaram a fabricar seus bonés para pessoas que atuavam dentro deste nicho, já que cultura da região é ligada ao agro, tendo grande parte da população presente no meio rural.

Deste modo, foi possível perceber que a produção de bonés, além de chamarem atenção por seus modelos, haviam se tornado um produto único de marca exclusiva. Percebendo esse diferencial a empresa dedicou-a aprimorar as formas de produção, e lançaram as primeiras linhas de bonés country do país.

A partir daí, surgiu o pensamento de que ter uma marca de brindes seria algo ultrapassado, e que teriam um grande campo de concorrência, já uma linha de produtos country seria algo inovador, com um campo de vendas bem maior. Esse caminho levou a um grande reconhecimento que a empresa mantém até a atualidade. A Radade atualmente é conhecida como a marca do *cowboy*, dentro e fora do país, atuando com a produção de camisas, calças jeans, bonés, coletes, moletom. Sua matriz localizada na cidade de Nova Esperança – PR; contando com cerca de 80 funcionários, na qual integram seus três filhos e sua esposa, os quais considera peças fundamentais para que a empresa alcançasse tal sucesso.

Com o passar dos anos, os sucessores foram crescendo, estudando, se aperfeiçoando e se graduaram no ensino superior para ajudar a manter a empresa familiar. Rafael, o filho mais

velho, foi o primeiro a começar a integrar o negócio da família, casou cedo, e se integrou rapidamente na empresa familiar. Daniele foi a segunda a fazer parte da organização, que mesmo formada em duas universidades, decidiu continuar trabalhando dentro da empresa de seu pai, na qual sempre gostou de estar presente. Já Denise, demorou um pouco mais para adentrar ao negócio, já que antes optou por se formar e se casar. Todos os filhos, nos dias atuais, estão trabalhando na administração da Radade, o que caracteriza a empresa como uma empresa familiar, tendo cada um dos membros presentes em sua área de atuação; Rafael trabalha na parte de artes e criação, Daniele e Denise no departamento administrativo.

Para Pedro, no papel de pai e fundador da empresa, ter nos dias de hoje seus filhos tomando conta da empresa, é algo muito grandioso, afirmando que: "é importante por levar o nome de cada um deles" e frisa que é muito importante que os filhos estejam todos juntos à frente da empresa, pois nos dias de hoje todos eles são os proprietários da empresa, e não apenas só ele, e afirma que tudo isso é "um presente de Deus".

Segundo a entrevista realizada com o proprietário, ter um pré-requisito ou um processo seletivo para que os filhos estejam na empresa não é algo necessário para ele, pois eles já foram criados e preparados para estarem ali atuantes na empresa. Pedro afirma "já ensinei que ninguém é melhor que ninguém e que todos são iguais", já que na concepção do empresário; todos sabem que são peças fundamentais dentro da empresa. Ter os filhos como parte da equipe de trabalho, é prepará-los para saberem sobre o funcionamento da empresa como um todo, para atuarem em qualquer área, e saberem de todos os assuntos pertinentes da organização, e pouco a pouco serem preparados para passar pelo processo de sucessão. A única seleção existente dentro da empresa, é a divisão de tarefas e funções do que cada um irá realizar.

Por ser uma empresa familiar, um grande questionamento existente é acerca dos conflitos entre os membros dentro da administração da empresa. Segundo a entrevista, conflitos grandiosos não ocorrem pois todos os membros se dão muito bem, o que às vezes pode acontecer é os filhos não concordarem com algumas ideias propostas pelo pai apresenta perante a alguns produtos, que é onde o proprietário se impõe, e deixa claro que tudo o que se cria e se desenvolve para a empresa, não é para o agrado pessoal dos filhos, mas para agrado do cliente e consumidor. Certamente, parte das vezes os filhos acabam não ficando contentes, mas acatam as decisões do pai; por reconhecerem toda a trajetória dele dentro do ramo de moda country, fazendo com que os ânimos e as opiniões pessoais se acalmem e volte tudo para os conformes. É notório que não se trata de uma tarefa simples saber dividir e conciliar questões familiares, de questões profissionais; mas uma das principais características da empresa familiar é justamente estarem juntos e trabalharem juntos para o bem da organização independente das situações.

Atualmente, a Radade é um grande destaque no meio country, tanto em sua cidade, quanto na região; sendo a pioneira e principal marca destaque em sua qualidade, e molde de seus produtos. Ao ser questionado sobre o futuro da empresa, Pedro afirma que administrar, em sua concepção, se faz no começo da empresa, quando está sendo estruturado e formado os processos necessários para o negócio fluir; já depois que a empresa já atingiu um certo nível de sucesso no mercado, o ato de administrar se torna o hábito de tomar atitudes para que a empresa esteja sempre por dentro das tendências da atualidade, trazendo produtos sempre que chamem a atenção do cliente e os agrade da melhor forma, dando ênfase na realização de muitas pesquisas e estudos, para que a mesma se mantenha por muitos anos no mercado.

Outro ponto importante a ser destacado com relação ao processo de sucessão dentro da empresa analisada, é que ele se dá de forma convencional, onde apenas um filho se torna o "chefe" de toda a organização. Na empresa familiar Radade todos os filhos serão os sucessores da empresa, onde todos eles já estão integrando parte da administração da mesma. A mãe e esposa, por estar ali desde o início, se encontra como uma peça fundamental e que ainda não está deixando suas atividades, trabalhando ativamente no cuidado de um dos setores de produção. O pai e proprietário, por sua vez, já está mais distante da empresa, se responsabilizando de outros afazeres, como as terras da família; permitindo que os filhos estejam à frente da parte administrativa, ajudando e dando suporte sempre que necessário. De qualquer modo, sabe-se que o futuro da Radade está destinado a ser entregue e realizado pelas mãos dos seus devidos sucessores: Rafael, Daniele e Denise.

## 5 CONCLUSÃO

Após a realização da pesquisa acerca da temática da Empresa Familiar e Processo de Sucessão; e a partir da entrevista sobre a empresa Radade Country, foi possível observar que as empresas familiares possuem grandes chances de obterem um maior crescimento e ter uma estrutura muito mais forte e sólida no mercado, pois existe um apoio mútuo não apenas nos aspectos profissionais e administrativos, mas relações afetivas que tornam todo o processo mais concreto, fazendo com que a organização tenha mais chance de prosperar. Saber de toda a história, ter todo o preparo e formação suficiente para fazer com que um projeto da empresa familiar se torne realidade e cresça é intenção de todos os membros da família. Este estudo demonstra toda a possibilidade da formação de uma empresa familiar, e articula acerca do processo sucessório, que não é o que muitas vezes é mostrado pela sociedade como sendo algo que envolve brigas desacertos; onde apenas um dos membros deve ser o sucessor, mas sim que pode ser um projeto que aconteça em conjunto, e o que é de suma importância para manter a empresa por anos no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

DONNELLEY, Robert G. A empresa. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DRUCKER, Peter. O Novo Papel da Administração. Harvard Biblioteca, 3ºvol.nº1, 1977.

LEONE, Nilda. "A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa". Revista de Administração, São Paulo, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_. Empresa Familiar. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, Édio et al. Família, Família, Negócios à Parte. São Paulo: Gente, 2006.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

\_\_\_\_. Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções. São Paulo: cla editora, 2007.

## ESTAGIÁRIOS EM FOCO: ABORDAGENS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Nathalia Rezende Gonçalves<sup>27</sup>  
Luiz Eduardo Pereira Batista<sup>28</sup>

### RESUMO

Este trabalho explora o tema assédio moral contra estagiários, um assunto pouco discutido, mas que vem impactando estagiários no ambiente de trabalho. Utilizando relatos concretos de estagiários que vivenciaram situações de assédio, este artigo tem como objetivo descrever o assédio moral enfrentado por estagiários. Utilizamos uma abordagem qualitativa para coletar relatos reais pelos próprios estagiários e compartilhados em sites de notícias. Como resultado, encontramos relatos desses estagiários que sofreram assédio moral em duas dimensões: (i) as humilhações e (ii) as consequências. Proporcionando uma visão detalhada das situações de assédio e explorando o impacto dessas vivências em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Assédio. Assédio Moral. Estagiários.

### 1. INTRODUÇÃO

O ambiente de estágio é muitas vezes considerado o ponto de partida para a construção de uma carreira sólida e um terreno fértil para o desenvolvimento de competências, o aprendizado prático e a formação de futuros líderes. No entanto, por trás desta importante experiência profissional surge uma sombra potencial que pode arruinar os alicerces do desenvolvimento da carreira: o assédio moral.

Este trabalho tem como objetivo descrever o assédio moral enfrentado por estagiários. E podemos ver o quanto isso afeta eles não só profissionalmente, mas também psicologicamente, enfrentando crises de ansiedade diariamente através do seu estágio.

Tendo uma compreensão do impacto que as experiências negativas podem ter no senso de identidade e na identidade profissional dos estagiários, planejamos examinar os aspectos psicológicos e emocionais do assédio durante os estágios. Ao investigar este tema complexo,

---

<sup>27</sup>Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavai - e-mail: nathaliarezendee0@gmail.com

<sup>28</sup> Professor Mestre na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavai - E-mail: luizeduardo@gmail.com

esperamos aumentar a sensibilização para esta questão e estabelecer medidas eficazes de prevenção e apoio para promover ambientes de estágio mais positivos.

Neste trabalho, os leitores encontrarão uma investigação sobre o assédio moral contra estagiário. A pesquisa aborda teorias consolidadas, adota uma metodologia qualitativa e descritiva e realiza uma análise detalhada dos relatos de estagiários obtidos do site de notícias da BBC News Brasil.

A teoria explora definições e manifestações do assédio moral, contextualizando-o as humilhações enfrentadas pelos estagiários. Hirigoyen (2005) fornece a compreensão sobre as práticas ofensivas e humilhantes que caracterizam o assédio moral. As humilhações, muitas vezes, desempenham um papel na desqualificação simbólica, afetando o capital social dos estagiários e, por extensão, seu futuro no campo profissional. A noção de campo de Bourdieu (2001) é relevante para entender o contexto específico no qual as humilhações ocorrem.

Para atender ao objetivo proposto, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva para capturar a complexidade do assédio moral. Utilizando relatos reais de estagiários coletados e compartilhados no site de notícias, a metodologia busca compreender as experiências vividas pelos estagiários, oferecendo uma visão aprofundada das humilhações específicas relatadas. Como resultado, encontramos relatos desses estagiários que sofreram assédio moral em duas dimensões: (i) as humilhações e (ii) as consequências. Proporcionando uma visão detalhada das situações de assédio e explorando o impacto dessas vivências em seu desenvolvimento pessoal e profissional. A escolha dessa abordagem permite uma análise rica e contextualizada das narrativas dos estagiários.

A análise de dados é realizada em duas dimensões. A primeira se concentra nas humilhações específicas relatadas pelos estagiários, identificando padrões recorrentes de humilhação verbal, emocional e práticas prejudiciais. A segunda dimensão explora as consequências notáveis desencadeadas por essas humilhações. As transcrições revelam um impacto significativo na autoestima, autoconfiança e motivação dos estagiários. Proporcionando uma visão detalhada das situações de assédio e explorando o impacto dessas vivências em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O assédio tem como base criar uma sensação de desconforto para sua vítima, que pode ser um indivíduo ou um grupo. Esse comportamento visa constranger a pessoa alvo, resultando em traumas que podem ser irreversíveis devido a essa forma de violência. Hirigoyen (2005) conceitua o assédio moral como uma série de condutas abusivas que se manifestam de maneiras diversas, incluindo comportamentos inadequados, palavras faladas ou escritas, com o potencial de causar danos significativos à saúde do indivíduo, colocar em risco sua posição no ambiente de trabalho e deteriorar o clima organizacional. A autora destaca que a prática persistente desse tipo de comportamento representa uma ameaça prolongada à dignidade e integridade física de alguém, elevando ainda mais a preocupação em torno desse fenômeno.

Existem várias manifestações de assédio, tais como o moral, sexual, psicológico, virtual, judicial, entre outros (Ferreira, 2010). Nesse mesmo sentido, conforme indicado por Sá, Folriani e Rampazo (2017), podemos caracterizar o assédio, de maneira geral, como uma

variedade de atos e comportamentos ofensivos. Mesmo que, em muitos casos, isso ocorra de maneira descontraída, sob a forma de uma brincadeira na qual todos ao redor riem, é importante destacar que qualquer forma de assédio, seja verbal, moral, psicológico ou sexual, constitui investidas altamente indesejadas, capazes de causar sérios danos à saúde psicológica da pessoa atingida.

Conforme argumentado por alguns estudiosos, o fenômeno do assédio tem suas raízes em diversas situações. Segundo Costa, Soares e Freitas (2011), por exemplo, muitos pesquisadores definem o assédio como envolvendo agressões, constrangimentos e humilhações, manifestados por meio de comportamentos, ações, gestos e palavras. No contexto do assédio, seja ele moral ou sexual, Freitas (2001) enfatiza uma inversão de responsabilização, uma vez que o sujeito assediado acaba sendo levado a crer que é sua reputação, e não a do agressor, que será prejudicada; que é ele quem deve sentir vergonha e que será o alvo de reprovação social e de críticas. Essa inversão pode explicar a razão pela qual as vítimas, muitas vezes, optam por silenciar diante do assédio.

O assédio ocorre em um ambiente propício quando há a crença na impunidade do agressor. Para Corrêa e Carrieri (2007), o assédio persiste devido à criação de um ambiente cultural favorável. Isso complica ainda mais a situação, visto que, conforme Cerquillo et al. (2013), a dominação muitas vezes se manifesta por meio de mecanismos sutis, tornando difícil para as vítimas identificá-la e compreender a violência sofrida. Tais fatores que possibilitam e potencializam o assédio podem ser explicados pela noção de poder simbólico em Bourdieu (2001).

Segundo Bourdieu (2001), o poder simbólico é uma componente de uma estrutura estruturada da sociedade ocidental, ou seja, esse poder está integrado nas relações socioculturais de maneira implícita e subjetiva. Trata-se de uma forma de poder que desempenha um papel significativo na preservação do *status quo*, atuando de maneira sutil por meio do controle ideológico das massas, viabilizado pela comunicação e pelo discurso, que se convertem em performatividades.

Nesse sentido, em Bourdieu (2001), o poder simbólico é visto como a estrutura que confere significado à existência e compreensão da vida e das estruturas sociais, interpretando a objetividade do mundo por meio de uma subjetividade estruturante. Os símbolos, no contexto antropológico, são elementos que produzem sentidos e significados no campo social, promovendo a integração social e possibilitando o consenso sobre o sentido do mundo social, fundamental para a reprodução da ordem social. A reprodução do poder simbólico ocorre no plano do discurso, entendido como uma relação de poder, perpetuando-se por meio do que Bourdieu (2001) chama de "violência simbólica". Essa violência, baseada no capital simbólico, por meio de ações e discursos, assegura a dominação de uma classe sobre outra. Bourdieu (2001) destaca que o poder simbólico é um poder invisível, conhecido apenas com a cumplicidade daqueles que preferem não reconhecer sua submissão. A corrupção na compreensão do mundo imposta pelo poder simbólico leva as classes sociais desfavorecidas a aceitarem sua condição de dominadas, naturalizando e neutralizando sua subordinação, tornando-se cúmplices de sua própria dominação.

Portanto, ao adotarmos a perspectiva de Bourdieu (2001), podemos explorar as humilhações enfrentadas pelos estagiários sob uma ótica mais estrutural. O conceito de capital social de Bourdieu (2001) destaca como as relações sociais e a reputação podem impactar o acesso a recursos e oportunidades profissionais. As humilhações, muitas vezes, desempenham

um papel na desqualificação simbólica, afetando o capital social dos estagiários e, por extensão, seu futuro no campo profissional. A noção de campo de Bourdieu (2001) é relevante para entender o contexto específico no qual as humilhações ocorrem. O campo profissional, incluindo o ambiente de estágio, é permeado por lutas simbólicas e relações de poder. O habitus, conjunto de disposições incorporadas, também influencia como os estagiários respondem e internalizam as experiências humilhantes, moldando suas percepções futuras do trabalho e das interações profissionais.

Ainda podemos compreender que além de o poder simbólico ser uma razão para as possibilidades de assédio, outra questão que devemos levar em consideração nesse contexto de naturalização da dominação está presente no pensamento de Hannah Arendt (2003). A autora propõe reflexões sobre a banalidade do mal, destacando como a crueldade pode manifestar-se de maneira rotineira nas estruturas institucionais. Arendt (2003) aborda o tema do mal destacando que não é motivado pela malignidade, perversão ou pecado humano. Sua reflexão inova ao mostrar que seres humanos podem realizar ações de destruição sem motivação maligna, sendo influenciados pelo processo de tecnificação da vida com a massificação, industrialização e racionalização das decisões (Arendt, 2003).

Inicialmente, ela relaciona os campos de concentração ao mal radical, associado ao totalitarismo, que se baseia explicitamente na ideia de exterminar parte da população, não apenas oprimi-la. O mal radical vai além da exclusão social do criminoso e da eliminação do opositor, envolvendo a lógica da descartabilidade humana. Arendt (2003) muda a terminologia ao cobrir o julgamento de Eichmann, descrevendo-o como alguém normal, sem ódio aos judeus, sem motivação ideológica, mas que facilitou o assassinato de milhões.

Assim, esse mal banal é dissociado da maldade, patologia ou convicção ideológica, sendo uma causa do mal sem outro fundamento. De acordo com a autora, o praticante do mal banal age como uma engrenagem de uma máquina, sem sentir culpa, crescendo e se espalhando como uma causa de si mesmo, sem raiz. Analogamente, a aplicação desse conceito pode esclarecer como as humilhações, muitas vezes consideradas normais no ambiente de trabalho do estagiário, podem ser prejudiciais e perpetuar um ciclo de desrespeito (Arendt, 2003). Portanto, essa perspectiva pode ser aplicada para examinar como as humilhações nos estágios não são apenas responsabilidade individual, mas também resultado de normas e práticas organizacionais que demandam uma reflexão ética mais profunda.

Além de Bourdieu (2001) e Arendt (2003), outro pensador que nos ajuda a compreender o assédio contra estagiários é Irving Goffman (1988). Nesse nosso contexto, o conceito de estigma de Goffman (1988, p. 8) é profundamente relevante, uma vez que

As atitudes que nós, normais, temos com uma pessoa com um estigma, e os atos que empreendemos em relação a ela são bem conhecidos na -medida em que são as respostas que a ação social benevolente tenta suavizar e melhorar. Por definição, é claro, acreditamos que alguém com um estigma não seja completamente humano. Com base nisso, fazemos vários tipos de discriminações, através das quais efetivamente, e muitas vezes sem pensar, reduzimos suas chances de vida: Construimos uma teoria do estigma; uma ideologia para explicar a sua inferioridade e dar conta do perigo que ela representa, racionalizando algumas vezes uma animosidade baseada em outras diferenças, tais como as de classe social. Utilizamos termos específicos de estigma como aleijado, bastardo, retardado, em nosso discurso diário como

fonte de metáfora e representação, de maneira característica, sem pensar no seu significado original.

Para Goffman (1988), a característica fundamental da condição de vida de um indivíduo estigmatizado consiste, frequentemente de forma vaga, do que é denominado como aceitação. Aqueles que se relacionam com essa pessoa não conseguem oferecer o respeito e a consideração que os aspectos não contaminados de sua identidade social teriam sugerido anteriormente e que ele esperava receber; ele percebe essa recusa ao descobrir que alguns de seus atributos são determinantes nesse cenário. Nas palavras de Goffman (1988, p. 30),

As pessoas que têm um estigma particular tendem a ter experiências semelhantes de aprendizagem relativa à sua condição e a sofrer mudanças semelhantes na concepção do eu – uma “carreira moral” semelhante, que não só causa como efeito do compromisso com uma seqüência semelhante de ajustamentos pessoais. (A história natural de uma categoria de pessoas com um estigma deve ser claramente diferenciada da história natural do próprio estigma – a história das origens, difusão e declínio da capacidade de um atributo servir como estigma numa sociedade particular, por exemplo, o divórcio na classe média alta da sociedade americana.) Uma das fases desse processo de socialização é aquela na qual a pessoa estigmatizada aprende e incorpora o ponto de vista dos normais, adquirindo, portanto, as crenças da sociedade mais ampla em relação à identidade e uma idéia geral do que significa possuir um estigma particular. Uma outra fase é aquela na qual ela aprende que possui um estigma particular e, dessa vez detalhadamente, as conseqüências de possuí-lo. A sincronização e interação dessas duas fases iniciais da carreira moral formam modelos importantes, estabelecendo as bases para um desenvolvimento posterior, e fornecendo meios de distinguir entre as carreiras morais disponíveis para os estigmatizados.

Nesse sentido, os estagiários, por estarem em posições subalternas, podem ser estigmatizados com base em sua inexperiência, contribuindo para a criação de uma identidade profissional negativa. A partir da perspectiva de Goffman (1988), podemos compreender que a análise das representações sociais que os estagiários são forçados a assumir destaca a dimensão simbólica das humilhações e como elas podem se perpetuar no imaginário organizacional.

Ao integrar as perspectivas de Goffman (1988), Bourdieu (2001) e Arendt (2003), podemos desenvolver uma análise holística das humilhações enfrentadas pelos estagiários. Enquanto Goffman (1988) adiciona a dimensão da representação social e estigma, Bourdieu (2001) contribui com a compreensão das dinâmicas estruturais, como o capital social e o campo profissional. Arendt (2003), por sua vez, traz uma perspectiva ética que destaca a responsabilidade coletiva.

A análise interdisciplinar apresentada destaca a complexidade das humilhações nos estágios, indo além de uma visão unidimensional. Essa compreensão mais rica sugere implicações significativas para intervenções organizacionais. A promoção de práticas de poder mais equitativas, o reconhecimento do impacto simbólico das humilhações e a responsabilidade coletiva na criação de ambientes de trabalho saudáveis são áreas-chave que merecem atenção.

A interseção dessas perspectivas teóricas não apenas enriquece a compreensão acadêmica das humilhações enfrentadas pelos estagiários, mas também fornece uma base sólida para a implementação de mudanças significativas no ambiente organizacional. A adoção de práticas mais éticas e respeitadas não apenas beneficia os estagiários individualmente, mas contribui para a construção de culturas organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

### 3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste estudo, utilizamos uma abordagem qualitativa, os relatos foram analisados de forma aprofundada, identificando padrões, temas recorrentes, e nuances específicas das experiências de assédio moral vivenciadas pelos estagiários.

O procedimento de coleta adotado para esse fim é a busca de relatos publicados por site de notícia. Para esse propósito, foi realizada uma pesquisa no Google, buscando por relatos de assédio contra estagiários, dessa forma, encontramos a fonte principal de dados para este estudo, o site de notícias da BBC News Brasil, por ser reconhecido por sua abordagem jornalística de qualidade, pela diversidade de reportagens e trazer relatos importantes para atender o objetivo do estudo.

Após a leitura da notícia<sup>29</sup>, foram coletados os relatos dos estagiários mais relevantes, que foram transferidos para uma planilha de Excel, onde foram separados por categorias. Após as separações, foram unidos e transcritos os relatos que se assemelhavam, assim chegando a duas categorias, descritas na análise.

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

A presente análise qualitativa foi realizada em duas dimensões. No primeiro grupo, as humilhações relatadas por estagiários no site de notícia. E no segundo, as consequências causadas por essas humilhações. Essa distribuição com as transcrições e suas análises são expostas na sequência.

#### 4.1 HUMILHAÇÃO

Esta primeira dimensão centra-se nas humilhações específicas relatadas pelos estagiários. A análise desses relatos revelou padrões recorrentes de humilhação verbal, emocional e práticas prejudiciais, recorrentes por supervisores e colegas de trabalho. Tal padrão corrobora a estruturação em Bourdieu (2001).

Estagiário: “Cansei de ficar mais de 12 horas no escritório. Era comum trabalhar até 22h ou no final de semana” (H1).

---

<sup>29</sup> <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-62688303>

Estagiário: “Se você não ficasse até mais tarde, era pressionado. Eles diziam que você não estava rendendo o esperado” (H2).

Estagiário: “Um professor me ofereceu uma vaga. Ele me falou que eu poderia estudar no escritório, então, aceitei”, diz. A vaga, no entanto, era de oito horas por dia, não de seis como manda a lei” (H3).

Em H1, H2 e H3, os estagiários vivenciam uma carga de trabalho excessiva e trabalham até altas horas da noite ou nos finais de semana, o que não é apenas preocupante, mas inaceitável. Exigir que os estagiários façam uma jornada de trabalho acima do permitido e nos finais de semana é uma exploração e prejudicial à saúde e ao bem-estar dos funcionários. Essa performatividade adotada pelos líderes aponta para um comportamento já estruturados, ou seja, o habitus revelado em Bourdieu (2001).

Estagiário: “Eles dobravam a meta todo mês. Diziam que, se você conseguiu atingir a meta anterior, conseguiria atingir a nova” (H4).

Em H4, dobrar a meta todo mês pode criar uma pressão excessiva sobre os funcionários, incluindo estagiários, levando a um local de trabalho estressante e competitivo. Além disso, a afirmação de que se alguém atingiu a meta anterior, conseguirá atingir a nova pode ser simplista e não levar em consideração fatores externos que podem afetar o desempenho. A corrupção da compreensão do mundo imposta pelo poder simbólico leva os socialmente desfavorecidos a aceitar a sua própria dominação, a naturalizar e a neutralizar a sua própria subordinação e a tornarem-se cúmplices da sua própria dominação de acordo com Bourdieu (2001).

Estagiário: “A reunião era feita aos gritos, e você era ofendido de inúmeras maneiras” (H5).

Em H5, essa abordagem agressiva na comunicação demonstra uma falta de liderança eficaz e respeitosa. As reuniões devem ser espaços para discussão construtiva, colaboração e resolução de problemas, não para humilhação e desrespeito. Essa forma de comportamento não apenas impacta negativamente o ambiente de trabalho, mas também afetando a saúde mental dos funcionários, levando a estresse, ansiedade e baixa autoestima. As palavras faladas ou escritas que sejam abusivas pode causar danos significativos à saúde evidência Hirigoyen (2005).

Estagiário: “Ele só não me chamou de burra porque não quis. Chorei copiosamente naquele dia” (H6).

Em H6, o comportamento do superior, ao não apenas desconsiderar o impacto de suas palavras, mas também potencialmente usar termos depreciativos, demonstra uma falta de liderança respeitosa e uma falta de consideração pelo bem-estar emocional dos colaboradores. Chamar alguém de "burra" ou utilizar linguagem ofensiva é prejudicial não apenas para a

autoestima do estagiário, mas também para o ambiente de trabalho como um todo. Esse conjunto de comportamentos abusivos que se manifestam de diferentes maneiras podem arruinar o clima organizacional em Hirigoyen (2005)

## 4.2 CONSEQUÊNCIAS

A segunda dimensão explora as consequências notáveis desencadeadas por essas humilhações. As transcrições revelaram um impacto significativo na autoestima, na autoconfiança e na motivação dos estagiários como consequências do estigma em Goffman (1988). Além disso, alguns casos como a desistência antecipada do estágio devido ao ambiente de trabalho tóxico.

Estagiário: “Não foram poucas as vezes que vi colegas de estágio terem crises de choro durante o expediente “(C1).

Estagiário: “Uma estagiária saiu no meio do almoço em prantos, e uma das sócias do escritório olhou para aquela situação e afirmou que chorar no ambiente profissional era como um rito de passagem para trabalhar ali “(C2).

Em C1 e C2, o relato do estagiário, descrevendo colegas de estágio tendo crises de choro durante o expediente, é alarmante e aponta para um ambiente de trabalho problemático. A ocorrência frequente de crises de choro é um sintoma claro de um local de trabalho insalubre, resultado de sobrecarga de trabalho, falta de apoio, má gestão ou uma cultura organizacional que não valoriza o bem-estar dos funcionários. A afirmação da sócia do escritório de que chorar no ambiente profissional é um "rito de passagem" é altamente questionável e revela um descaso em relação ao bem-estar emocional dos funcionários. O choro no local de trabalho não deve ser encarado como algo normal ou esperado, mas sim como um sinal de que algo está errado no ambiente de trabalho. É importante ressaltar que qualquer forma de assédio, seja verbal, moral, psicológico ou sexual, constitui um ataque muito indesejável, que podem causar sérios danos à saúde mental das pessoas afetadas em concordância com Sá, Folriani e Rampazo (2017).

Estagiário: “Eu me demiti de um dos escritórios porque não conseguia mais ficar lá, relata o estudante. Estava no meio de uma crise de ansiedade e só queria sair daquele lugar. Saí dali aos prantos e quase fui atropelado, queria me jogar do primeiro local que encontrasse “(C3).

Em C3, a situação descrita no relato do estudante é profundamente alarmante e levanta sérias críticas sobre o ambiente de trabalho no qual ele estava inserido. O fato de o estudante ter alcançado um ponto em que sua ansiedade o levou a considerar atitudes extremas, como se jogar de algum lugar, é um sinal claro de que o ambiente de trabalho era prejudicial à sua saúde mental. Essa situação reflete uma falha significativa na gestão e na cultura organizacional. Os autores destacam que a persistência desse comportamento representa uma ameaça de longo prazo à dignidade e à integridade física de alguém, aumentando ainda mais as preocupações sobre o fenômeno, define Hirigoyen (2005)

### 4.3 RESULTADOS

Nesta análise qualitativa, mergulhamos nas experiências dos estagiários, explorando duas dimensões cruciais: as humilhações vivenciadas por esses profissionais em seus locais de estágio e as consequências impactantes dessas experiências. A primeira dimensão revelou padrões recorrentes de humilhação verbal, emocional e práticas prejudiciais, ampliando nossa compreensão das dinâmicas tóxicas que permeiam os ambientes de estágio.

Na segunda dimensão, concentramo-nos nas consequências profundas dessas humilhações. Os relatos evidenciaram um impacto significativo na autoestima, autoconfiança e motivação dos estagiários. A vivência de ambientes de trabalho tóxicos não apenas comprometeu o desenvolvimento profissional, mas também permeou aspectos emocionais, gerando um ciclo de desânimo e desengajamento.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo, a análise das humilhações e suas consequências para estagiários revelou um cenário alarmante de desafios enfrentados por esses profissionais em seus locais de estágio. A primeira dimensão destacou padrões recorrentes de humilhação verbal, emocional e práticas prejudiciais, muitas vezes por supervisores e colegas de trabalho. A segunda dimensão, por sua vez, esclareceu as profundas consequências dessas humilhações, evidenciando um impacto significativo na autoestima, autoconfiança e motivação dos estagiários, em alguns casos, atingindo atitudes extremas, como se jogar de algum lugar.

Esta pesquisa contribui muito para a compreensão dos desafios enfrentados pelos estagiários no ambiente de trabalho, fornecendo uma visão detalhada das humilhações e de seus impactos. A importância deste trabalho consiste na sua capacidade de sensibilizar a área de administração para a urgência de promover ambientes de trabalho éticos e respeitosos. Ao reconhecer e compreender as dinâmicas do assédio moral, os gestores e profissionais de recursos humanos podem implementar estratégias preventivas, criando um ambiente mais saudável para o desenvolvimento profissional dos estagiários. Além disso, este estudo destaca a necessidade de incorporar abordagens de gestão que fomentem uma cultura organizacional que valorize a diversidade e promova o bem-estar no ambiente de trabalho.

No entanto, reconhecemos que esta pesquisa possui limitações. A utilização de relatos da mídia pode limitar a generalização dos resultados, uma vez que não captura a totalidade das experiências vivenciadas pelos estagiários. Futuras pesquisas poderiam se beneficiar de uma abordagem mais ampla, incluindo dados diretamente coletados de estagiários em diferentes organizações. Apesar dessas limitações, esta pesquisa oferece uma base sólida para a reflexão e para futuras investigações que busquem aprimorar ainda mais nosso entendimento sobre o assédio moral no contexto do estágio, promovendo, assim, ambientes de trabalho mais justos e saudáveis para os futuros profissionais.

### REFERÊNCIAS

BOURDIEU, P. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

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.

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.

COSTA, T. E. N.; SOARES, A. C. C.; FREITAS, A. R. As possibilidades de ocorrência do assédio moral e do assédio sexual na instituição carcerária: reflexões teóricas à luz das características da instituição total de Erving Goffman. *Caderno de Administração*, v. 19, n. 2, p. 1-10, 2011.

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

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.

GOFFMAN, Erving. Estigma: notas sobre a manipulação da identidade. v. 4, 1988.

ARENDT, Hannah. Eichmann em Jerusalém: uma reportagem sobre a banalidade do mal. Coimbra: Ed. Tenacitas, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

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.

NOVA, V. D. 'Me demiti em crise de ansiedade': os relatos de assédio e pressão dos estagiários de Direito. *BBC News Brasil*, São Paulo, 17, setembro de 2022.

## EXPOPARANAVAÍ: PESQUISA COM PÚBLICO, SATISFAÇÃO E PERSPECTIVAS DE NEGÓCIOS

Lucas Oliveira<sup>30</sup>  
Oscar Dirceu Buhler<sup>31</sup>

### RESUMO

Este estudo tem como foco a análise da satisfação do público que frequenta a ExpoParanavaí, destacando as mudanças implementadas na edição 51<sup>a</sup> de 2023, como o fechamento da Arena de Shows nacionais e novas modalidades de acesso ao parque de exposições. A feira, promovida pela Sociedade Rural do Noroeste do Paraná, desempenha um papel significativo na economia local e estadual. Portanto o objetivo geral é realizar uma pesquisa de satisfação, avaliando o impacto das mudanças na experiência do público. Os objetivos específicos incluem analisar a satisfação com os serviços, avaliar a percepção das mudanças e identificar as razões para frequentar a ExpoParanavaí. A pesquisa é quali-quantitativa, combinando revisão bibliográfica e coleta de dados por meio de questionários. O instrumento de coleta é um questionário com 13 perguntas, compartilhado nas redes sociais entre 20 e 30 de outubro de 2023. Ao todo a pesquisa alcançou 152 participantes, destacando o perfil demográfico e a predominância da faixa etária de 18 a 45 anos. A maioria conhece e frequenta a ExpoParanavaí, evidenciando a efetividade da marca do evento. O uso de redes sociais, principalmente Instagram e Facebook, é significativo na comunicação sobre o evento. O estudo proporcionou contribuição importante para a ExpoParanavaí, que irão subsidiar decisões estratégicas para os organizadores e patrocinadores, referentes a melhorias na experiência do público e fortalecimento da marca na próxima edição. Nesse sentido a compreensão da satisfação do cliente é crucial para a continuidade do evento e seu impacto positivo na comunidade local e o estado do Paraná.

**Palavras-chave:** ExpoParanavaí. Satisfação do Público. Marketing. Eventos.

### 1 INTRODUÇÃO

Este projeto concentra-se na realização da análise de satisfação do público frequentador da ExpoParanavaí (Exposição Feira Agropecuária e Industrial de Paranavaí).

---

<sup>30</sup> Graduando do curso Administração na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: [lucasmpi@hotmail.com](mailto:lucasmpi@hotmail.com)

<sup>31</sup> Professor (especialista) na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí. E-mail: [buhler@fafipa.pr.gov.br](mailto:buhler@fafipa.pr.gov.br)

Busca-se compreender e avaliar o impacto do fechamento da Arena de Shows Nacionais e as novas modalidades de acesso ao Parque de Exposições. A ExpoParanavaí é realizada pela Sociedade Rural do Noroeste do Paraná, o espaço é localizado no Parque de Exposições Presidente Arthur da Costa e Silva, na cidade de Paranavaí/PR a feira tem duração de 10 dias, com um público de 200 mil visitantes, em si tem a função de ser impulsionadora da economia local e do estado do Paraná de forma geral, só no ano de 2023, a movimentação de recursos financeiros atingiu pelo menos R\$ 40 milhões e em financiamentos o volume se aproximou de R\$ 25 milhões.

Em relação a metodologia para desenvolver o estudo foi empregado uma pesquisa do tipo quali-quantitativa, baseada em revisão bibliográfica e documental, mas também coletado dados e informações através de questionários digitais disponíveis aos participantes da feira.

Ao menos três fatores justificam a importância desse estudo, primeiro fator no âmbito empresarial, segundo no âmbito acadêmico e por fim no âmbito social tendo em vista que essa feira desempenha um significativo papel para a região assim como a pesquisa desse tema, no âmbito empresarial as informações coletadas com este estudo serão valiosas para os organizadores e seus expositores, principalmente no que tange a escolha de estratégias de *marketing* a serem implantadas ou mantidas pela administração do evento.

O entendimento sobre a satisfação do público irá proporcionar que produtos e serviços mais adequados ao perfil do frequentador sejam disponibilizados. Ainda em termos empresariais, o estudo irá demonstrar quais negócios são mais alinhados com o perfil do público e suas necessidades, oportunizando também parcerias e *networking*, além disso, este evento gera renda local através de empregos para a comunidade.

Pelo âmbito acadêmico a pesquisa em si traz uma contribuição para a literatura já existente sobre o tema, em relação a feiras agropecuárias e industriais, se tornando referência para futuros estudos sobre a Feira Expo Paranavaí, para o pesquisador justifica-se pela oportunidade de angariar conhecimentos sobre a prática da metodologia e análise de dados, além de ser um estudo variado, que envolve diferentes fatores como sociais, culturais e econômicos, gerando um saber global baseado no *marketing*.

O estudo sobre a satisfação do frequentador da feira justifica-se também no âmbito social, por que compreender a satisfação do frequentador oportuniza a oferta de entretenimento de acordo com suas preferências, também a oferta de dias gratuitos, traz um viés inclusivo para a comunidade, tendo em vista que pessoas de diferentes níveis sociais e econômicos possam conhecer e participar e por fim o viés de desenvolvimento regional, já que a ExpoParanavaí não é apenas financeiramente boa para os participantes e expositores, mas também comércios da cidade e da região onde é realizada a feira, como bares, restaurantes, lojas, hotéis, *shoppings* etc.

Além disso, os expositores e seus produtos podem ser conhecidos e adquiridos pelos moradores da região e visitantes, o que favorece novos negócios e a expansão de seu público consumidor, a feira EXPOPARANAVAÍ também está de acordo com as legislações, cumprindo leis e regulamentos, em relação a gratuidade de ingresso para públicos específicos protegidos pelas leis, como o caso de doadores de sangue, demonstrando assim seu compromisso com a comunidade local e responsabilidade social, o que favorece a imagem do evento.

Em relação aos objetivos este estudo tem como objetivo geral realizar uma pesquisa de satisfação do público da ExpoParanavaí - Exposição Feira Agropecuária e Industrial de

Paranavaí, edição 51<sup>a</sup> (2023), com foco nas mudanças implementadas para o entretenimento e na perspectiva do público quanto à realização de negócios na feira, avaliando o impacto do fechamento da arena de shows nacionais e as novas modalidades de acesso ao parque de exposições. Para atender a este objetivo geral foram elencados objetivos específicos, como analisar o grau de satisfação do público em relação aos serviços oferecidos na ExpoParanavaí; Avaliar a percepção e satisfação do público frequentador em relação as mudanças realizadas na última edição da feira e por fim identificar as razões que levam o público a frequentar a ExpoParanavaí, em relação a aspectos de entretenimento e negócios.

## 2 APORTE TEÓRICO

Com base nos objetivos geral e específicos do estudo, o referencial teórico abrange temas relativos ao *Marketing*, como estratégias de *Marketing*, *Marketing* para eventos, satisfação do cliente e segmentação.

### 2.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A palavra estratégia deriva da junção de duas palavras gregas “*stratos*” (exército) e “*ago*” (liderar, guiar etc.), e remete ao campo militar, onde para conquistar novos territórios e vencer o oponente, empregava-se técnicas e métodos estratégicos, analogamente a palavra e o conceito de estratégia podem ser aplicados ao campo empresarial, em setores como o *Marketing*. (DIEHL et al., 2011).

Conforme Oliveira (2013, p.15):

Não se pode planejar e organizar um evento sem utilizar estratégias que vão desde a definição do objetivo que se pretende atingir e a definição do público-alvo a ser convidado, até os atrativos ou entretenimento utilizados, bem como, a programação a ser oferecida. Quanto mais comprometidas com seus objetivos forem essa organização e execução, mais sucesso o evento alcançará. As estratégias de Marketing devem se voltar para o atendimento das demandas de consumo do seu cliente e dos interessados no negócio da empresa.

O ambiente empresarial possui diferentes variáveis externas, as quais impactam as decisões organizacionais, essas variáveis podem ser econômicas, políticas, sociais, concorrenciais, tecnológicas, ambientais, legislações etc. (LAS CASAS, 2014).

A formulação de estratégias de marketing deve considerar as mudanças e instabilidades, impostas por variáveis ambientais que impactam e influenciam as empresas. Retomando o conceito de estratégia militar, o *marketing* pode ser também encarado como uma tática empresarial, que possui a finalidade de dar as marcas e empresas, maior visibilidade, autoridade e através de parcerias de negócios que resultem em maiores lucros a organização. (FERREL; HARTLINE, 2016).

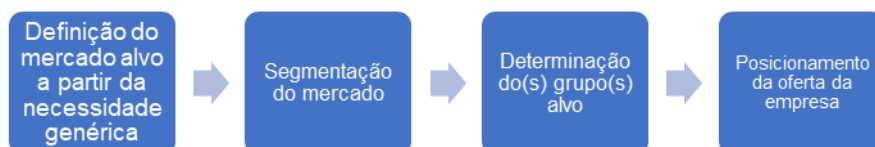
Nesse sentido, emerge a necessidade de utilizar a estratégia de segmentação do cliente no cenário de eventos e exposições regionais, atendendo de maneira específica às expectativas de diversos públicos participantes, proporcionando uma experiência única e personalizada, como evidenciado em uma feira de exposições que se segmenta com base na demografia e preferências musicais.

## 2.2 SEGMENTAÇÃO DO CLIENTE

Através da segmentação, as campanhas de marketing de eventos oferecem uma abordagem mais precisa para atender às expectativas de diferentes públicos participantes. Uma feira de exposições que cria diferentes áreas de entretenimento com base na demografia e preferências musicais, desde palcos dedicados a gêneros específicos até áreas temáticas que apelam a determinadas faixas etárias. Neste caso, a satisfação do cliente não só fica satisfeita, mas aumenta porque cada participante se sente parte de uma experiência pensada só para ele.

Diante disso, ao conhecer o perfil do consumidor, suas preferências e necessidades, a empresa poderá dividir os consumidores em grupos menores e com características semelhantes/homogêneas, ou seja, segmentando o seu público-consumidor. (KOTLER; KELLER, 2012; ROCHA, 2012).

Figura 1 – Segmentação de público-alvo



Fonte: ROCHA (2012)

Na atualidade a segmentação desponta como uma estratégia a ser adotada pelas empresas, que percebem as mudanças ocorridas entre os consumidores, que se apresentam mais diversificados em suas preferências, parte-se da ideia de que os consumidores são muitos, sendo que o produto comum, fabricado em massa, nem sempre atende a todos, portanto, segmentar é o processo de identificar o mercado alvo, ou os grupos de consumidores com preferências semelhantes e atendê-los, por estratégias e produtos com valor agregado. (SOLOMON, 2016).

Quadro 1 – Variáveis de Segmentação

Variável	Característica
Geográfica	Países, regiões, estados, cidades, bairros, região urbana, rural ou suburbana.
Demográfica	Idade, estágio no ciclo de vida, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, etnia, religião etc.
Psicográfica	Estilo de vida, personalidade, hábitos etc.

Comportamental	Ocasão
Benefícios	Status do usuário
Índice de utilização	Status de Fidelidade

Fonte: SOLOMON (2016)

De acordo com Kotler e Keller (2012), a empresa poderá decidir sobre qual região geográfica pretende atender, quando decide estar presente em todas precisará estar atenta as diferenças geográficas do público consumidor de cada uma das regiões, analisando o seu perfil econômico, escolaridade, social, características demográficas, psicológicas, culturais, por exemplo, na análise da variável demográfica, a empresa poderá decidir atender, determinada faixa etária, ou grupo étnico ou religioso, este critério de segmentação é o mais usado entre as empresas, também é a variável que pode apresentar mais variedades e diferenças de hábitos, desejos ou necessidades.

A empresa ao fazer o processo de fragmentar seu público, em subgrupos consegue identificar necessidades e preferências semelhantes, e criar e disponibilizar produtos que atendam de forma específica, estas particularidades podem ser de âmbito geográfico, determinado grupo de pessoas residentes na mesma área ou localidade, em relação a segmentação geográfica, é possível dividir os clientes, em diferentes localidades geográficas, como bairros, cidades, regiões etc. (KOTLER; KELLER, 2012).

A segmentação demográfica é importante porque “[...] definindo a idade, por exemplo, é relevante, pois os consumidores mudam de habilidades e desejos segundo a idade, assim, linhas de produtos ou serviços são desenvolvidos para que se torne possível atender grupos diferenciados”. (GUERRA; FAVERO, 2017, p.72).

Uma empresa ou organização não tem a capacidade de sozinha se voltar para todos os consumidores no mercado — ou, pelo menos, não para todos eles da mesma maneira, tendo em vista que existe uma quantidade enorme de consumidores, eles também podem se apresentar por segmentos geográficos, demográficos, psicográficos etc. (ROCHA, 2012). Verifica-se que diferem significativamente, além disso, acessam canais de comunicação diversos com necessidades e preferências singulares. O fato é que para atender aos seus clientes, uma empresa precisa criar estratégias, a fim de construir um relacionamento com os clientes certos e da forma certa. (SOLOMON, 2016).

Para Rocha (2012) existe a possibilidade do empreendedor utilizar a estratégia da segmentação, ao identificar segmentos de mercado selecionando entre eles um ou mais e criar ou desenvolver produtos/serviços que os atenda, selecionar as estratégias e programas de marketing conforme o perfil de cada cliente de forma assertiva.

Ao segmentar o público-alvo as empresas também devem analisar sobre os impactos que podem ocasionar suas escolhas sobre qual segmento de público atender, porque além de se posicionar de forma estratégica para atender os consumidores é necessário buscar fidelizar ao longo prazo. (ROCHA, 2012).

O resultado é uma quantidade quase infinita de opções de produtos e serviços disponíveis, que atenda a vários grupos, nichos ou segmentos variados, isso faz com que o cliente se torne mais exigente ao optar por consumir o produto de uma empresa em detrimento de outra, na busca por consumir algo, o cliente irá pesquisar muito antes, em fontes da Internet e recomendações de familiares, amigos, conhecidos (SOLOMON, 2016).

### 2.2.1 Marketing para eventos, feiras e exposições

Para discernir melhor o que é evento, feira e exposição, trouxemos a definição de Watt (2009, p.16) onde o autor aponta que evento “é algo que acontece” e não apenas existe e os eventos “acontecem através da ação de algum indivíduo ou grupo”. Feiras e exposições são tipos de eventos, assim como festivais, desfiles, concursos, apresentações musicais, artísticas, entre outros. (WATT, 2009).

Em relação as motivações para realizar eventos, eles podem ser criados com entradas gratuitas ou pagas com objetivo de entretenimento ou desenvolver a economia de uma região, mas em todos os esses casos o objetivo final para a realização de um evento é praticamente o mesmo: gerar público e rentabilizar o investimento no projeto.

E com isso a necessidade de um público participante e significativo exige estratégias de planejamento e divulgação para este evento. A etapa de planejamento do evento deve englobar questões relacionadas a definição do público participante, questões logísticas como a data, o local, a capacidade do local e das dependências, o horário, atrações, possíveis riscos e empecilhos, como fenômenos naturais, questões de custos e despesas necessárias, mão de obra, equipamentos, máquinas, quais canais de divulgação do evento e feira, preços de ingressos e onde vender os ingressos entre outros. (RAMOS, 2019).

Segundo Oliveira dentre os benefícios para os expositores participantes de uma feira está (2013, p.131): a possibilidade de encontrar futuros clientes, em um único espaço geográfico, oportunidade de conhecer a opinião dos clientes sobre seus produtos e serviços, estabelecer uma relação mais próxima com os clientes.

- A concentração de muitas pessoas num só espaço que podem ser futuros clientes;
- Oportunidade de conhecer a opinião de diferentes públicos sobre seus produtos e serviços;
- Ter a oportunidade de estabelecer uma relação mais próxima com os clientes;
- Economia em horas de trabalho e divulgação, tendo em vista que o contato com o cliente ocorre em um mesmo local, evitando o custo de deslocamento de vendedores.

A partir do final do século XX, inicia um período de inovações tecnológicas, que impactam as relações comerciais, trazendo agilidade e flexibilidade para empresas e consumidores, a relação de consumo passa a ser realizada também no ambiente virtual, e atualmente é a forma mais acessível a diversas empresas, principalmente as de pequeno porte, pois os custos para estar presente nas mídias digitais, é mais baixo em relação as mídias tradicionais. (TURCHI, 2018).

O *marketing* é fundamental para gerar interesse e atrair o público-alvo. Estratégias eficazes garantem que as pessoas certas estejam cientes e interessadas no evento. (RAMOS, 2013). Na concepção de Watt (2009, p.76) o gerenciamento do marketing inclui o “desejo de oferecer um evento a todas as partes interessadas, não somente a espectadores e participantes, mas também a patrocinadores, mídia, VIPs, equipe, anunciantes e público”.

Portanto, o relacionamento construído com o cliente, público-alvo, vai além da criação de conteúdos, postagens, é preciso verificar se as estratégias estão sendo efetivas e dando resultados positivos. Todos os dias, as marcas recebem diversas informações enviadas pelos seus consumidores, sejam reclamações, solicitações, sugestões de melhorias etc. A partir dessas informações a empresa encontra oportunidades de melhorar e oferecer um melhor serviço ou produto. (FARRIS, 2012).

## 2.2.2 Satisfação do Cliente em Eventos

Na área de eventos e exposições regionais a satisfação do cliente ou público participante vai além da mera avaliação de serviços, esta seção pretende não apenas explorar, mas também demonstrar como a satisfação do cliente emerge como um fator chave na construção de eventos de sucesso. (PATEL, 2022).

Sobre a satisfação do público de eventos, Lacerda, Furmann e Bondan (2019) pesquisaram sobre o perfil de público e satisfação da 15ª Arraial Fest de Sombrio-SC. Semelhante ao Expoparanavaí este evento tem Shows musicais com cantores e grupos de renome nacional, exposição de produtos da cultura local, assim como a EXPOPARANAVAÍ.

A metodologia empregada foi Revisão Bibliográfica e com coleta de dados através de questionário do tipo Survey. Como resultado da coleta de dados primeiro foi levantado o perfil do público participante do evento é formado por adultos entre 25 a 59 anos, da Classe C1, com nível de ensino médio completo. O interesse principal do participante do Arraial Fest é voltado para o entretenimento.

Para Lacerda, Furmann e Bondan (2019, p.3) “realizar uma pesquisa para levantamento de satisfação dos clientes para entender suas necessidades e anseios, contribuindo para a melhoria da percepção da qualidade dos bens e serviços oferecidos pelo e no evento” é importante porque ao compreender as características demográficas, comportamentais e preferências do público-alvo, os organizadores podem personalizar a experiência do evento. Isso inclui escolhas de atrações, programação, serviços e até mesmo o ambiente, garantindo que atenda às expectativas específicas do público.

É uma prática fundamental para organizadores de eventos ou feiras de exposição coletar dados sobre a percepção e satisfação do público conforme destacado por Motta e Lima (2007), sendo que a percepção é uma interpretação subjetiva, ela é formada por variáveis como o perfil demográfico, cultural, social, econômico etc. Todos estes fatores influenciam e moldam a percepção do participante do evento, ou seja, se torna fundamental levar em consideração além da qualidade objetiva dos serviços disponíveis no evento/feira, mas também sua experiência subjetiva proporcionada ao participante. (MOTTA; LIMA, 2007).

Em eventos que envolvem exposições regionais, os participantes com experiências positivas além de tenderem a repetir a participação irão recomendar a outros.

O julgamento do cliente está relacionado a suas expectativas quanto ao desempenho de um produto, serviço, evento, por isso, a satisfação do cliente, deve ser encarado como um diferencial que a empresa ou organização deve buscar priorizar, ou seja, percebe-se, portanto, que quanto mais satisfeito o cliente estiver em relação a empresa, melhor será para conseguir sua fidelização. (KOTLER; KELLER, 2013).

Portanto a satisfação é adquirida ao longo de experiências que são vivenciadas pelo cliente em relação a empresas, produtos, eventos etc., se as experiências proporcionadas ao cliente, forem boas e atenderem as suas expectativas, trará bons resultados, caso contrário será negativo para a empresa, entretanto a empresa não pode presumir que um cliente que ficou satisfeito com uma experiência vivenciada no passado continue satisfeito ao longo do tempo ou que irá consumir na próxima oportunidade. (ZENONE, 2017).

Entretanto, quando o cliente se torna consumidor recorrente do produto ou serviço, a empresa deve ir em busca de fidelizar este cliente junto a marca, pois neste estágio o cliente se torna um defensor da marca ou empresa, além de consumir o produto, ele também irá indicar para outras pessoas, com isso, a empresa consegue adquirir referências constantes, através de boca a boca, recomendações em redes sociais, avaliações em sites etc. (KOTLER; KELLER, 2013).

Porém é preciso que a empresa esteja atenta, pois interações ruins de atendimento ao cliente ou um produto que não cumpre as promessas podem transformar rapidamente os defensores em céticos e até críticos, no pior dos cenários, a partir deste estágio o cliente passa a detestar a empresa. Isso pode levar a uma queda na satisfação do cliente, o que pode prejudicar seriamente os negócios e a imagem da empresa ou marca. (PATEL, 2022).

Segundo os autores Kotler e Keller (2013, p.8) “Se o desempenho não atende as expectativas, o cliente fica desapontado; se ele atende, o cliente fica satisfeito; se ele as ultrapassa, o cliente fica encantado”, portanto, se o cliente se torna um crítico, ele irá consumir da concorrência, além disso ele será um propagador de avaliações negativas, principalmente nos meios eletrônicos, se tornando uma ameaça para a empresa, cuja reputação junto ao mercado, pode ser totalmente danificada, pois passa a ser associada a má qualidade, ineficiência, erros, etc.(LAS CASAS, 2019).

Por isso conhecer o nível de satisfação do cliente é importante, tendo em vista, que o cliente possui as informações mais valiosas que podem trazer retornos financeiros para a empresa, diante disso, existem diversas formas de medir a satisfação do cliente, seja através de formulários, utilização de metodologias como a escala Likert, também a ausência ou número mínimo de comentários e avaliações negativas nas redes sociais é uma base para a mensuração sobre a satisfação do cliente. (LAS CASAS, 2019).

Junges (2018) buscou estudar a importância de analisar as expectativas do cliente, no artigo “Avaliação das expectativas e satisfação do cliente”, publicado em 2018, na Revista Eletrônica Conhecimento Interativo. Para os autores, a finalidade foi entender os fatores que levam a satisfação e fidelização, de acordo com isso, a satisfação está em atender as necessidades específicas do cliente, portanto ofertar serviços e produtos de qualidade, que irão atender as expectativas.

Variáveis como a competitividade entre as empresas, mudanças econômicas, variedade de ofertas e produtos substitutos, assim como a própria mudança no comportamento do consumidor, que se tornou mais informado portanto mais exigente, traz uma importância para que as empresas busquem compreender processos como a satisfação do cliente. (JUNGES, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para este estudo será pautada na busca por atender aos objetivos da pesquisa em relação a satisfação do público da feira EXPOPARANAVAI. Por isso a classificação da pesquisa é a seguinte:

O tipo de pesquisa é quali-quantitativa, com revisão bibliográfica em materiais (monografias, artigos, livros) selecionados a partir do descritor “satisfação do público em eventos”, assim como a pesquisa por conceitos relativos ao tema em livros de autores conceituados da área de *Marketing*.

Também será realizada a coleta de dados através de questionários aplicados a amostra analisada, com posterior análise estatística. A população da pesquisa é referente ao público participante da feira, para tornar eficiente a coleta será baseada em amostra aleatória simples, visando garantir uma boa representatividade do público visitante que participa da feira.

O instrumento de coleta será utilizado na pesquisa é o questionário, criado através do Google Forms contendo 13 perguntas e compartilhado nas redes sociais com os frequentadores da feira, entre os dias 20 a 30 de Outubro de 2023.

Após o período de coleta os dados serão organizados e tabulados, para permitir a análise das respostas e o conhecimento melhor sobre a satisfação do público.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

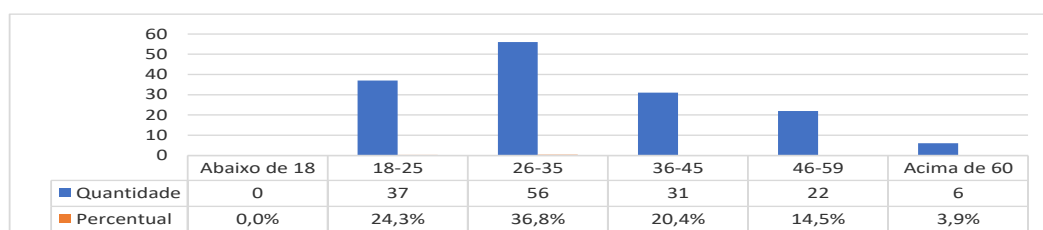
Este capítulo apresenta os resultados da coleta de dados da pesquisa, a discussão e a contextualização com autores utilizados no estudo. O questionário alcançou 152 participantes, a coleta foi realizada entre os dias 20 à 30 de outubro de 2023.

### 4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO

Inicialmente as perguntas foram voltadas para construção do perfil demográfico do público-alvo da feira, da pergunta 1 a 4, os resultados trouxeram informações sobre idade, gênero, cidade de residência e renda média mensal do respondente.

Os resultados encontrados quanto a idade dos participantes, 24% são indivíduos entre 18 a 25 anos, 36,8% são formados por indivíduos entre 26 e 35 anos, 20,4% são indivíduos entre 36 a 45 anos. Verifica-se uma predominância da faixa etária entre 18 a 45 anos, a idade é um fator de influência no comportamento do consumidor.

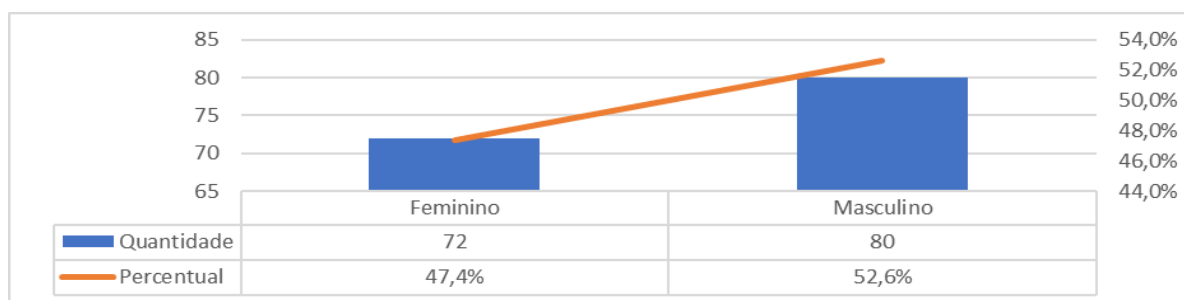
Figura 2 – Faixa etária



Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao gênero do participante, os resultados apontam que 80 (52,6%) do total de participantes é do gênero masculino enquanto 72 (47,4%) são do gênero feminino. Por isso, antes da empresa vender um determinado produto/serviço, precisa saber o que o consumidor está necessitando ou desejando buscar. Além disso, observa-se que a sociedade está vivenciando uma transformação nos hábitos de consumo, passando de uma cultura de massa, em que muitos consumidores têm semelhantes preferências, para uma cultura diversa ou pulverizada, onde os clientes possuem gostos diferenciados. (SOLOMON, 2016).

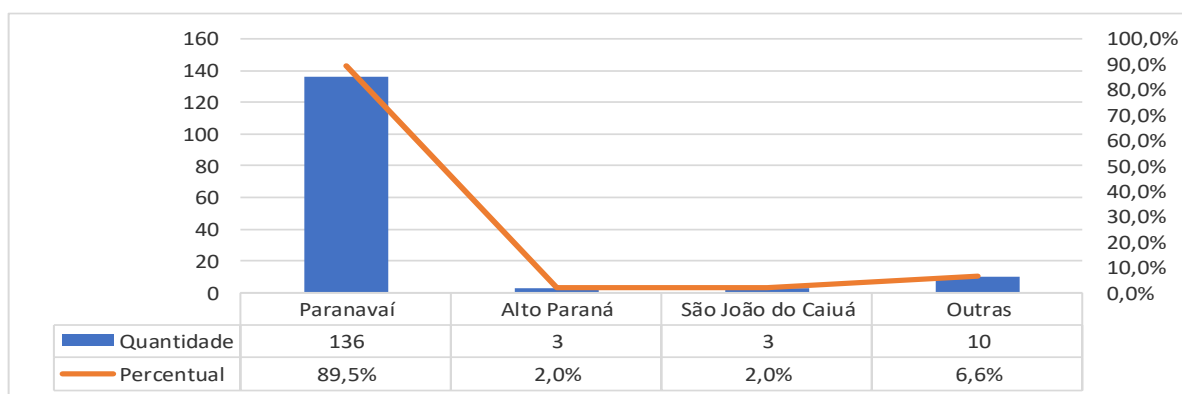
Figura 3 – Gênero



Fonte: elaborado pelo autor

Na distribuição geográfica da amostra analisada, verifica-se a partir dos resultados coletados, 89,5% responderam morar em Paranavai/PR, os demais 10,6% do total apontou outras localidades onde residem como os municípios de Amaporã, Terra Rica, Maringá, Tamboara, Alto Paraná, São João do Caiuá e Nova Aliança do Ivaí, todas situadas na região Norte do Paraná. Em termos de tamanho Paranavai possui uma população de 91.950 pessoas conforme dados do IBGE (2023).

Figura 4 – Cidade de residência



Fonte: elaborado pelo autor

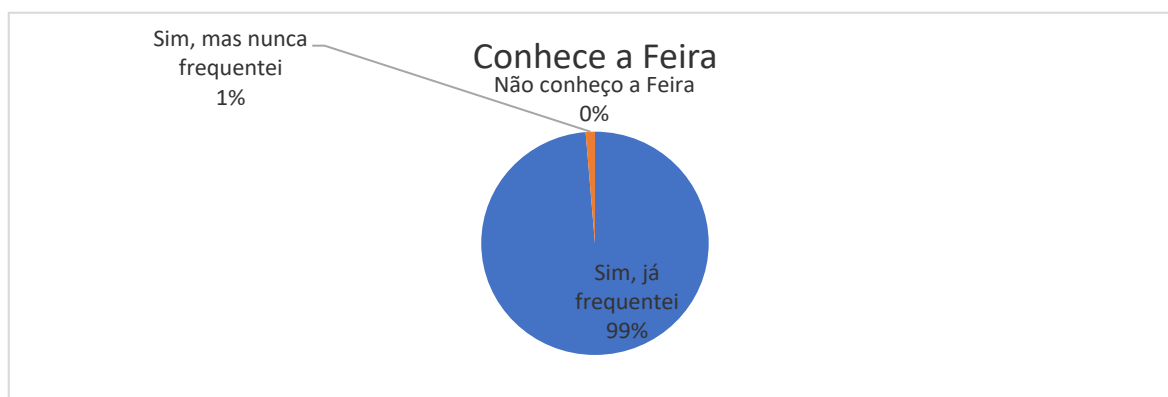
Em relação a renda média, no Brasil a renda média é de R\$ 2.936 conforme resultados da PNAD contínua do IPEA, também temos que ter como base o valor do salário-mínimo brasileiro que é de R\$ 1.320,00. A renda média dos participantes predominou 47,6% dos que responderam ter até dois salários-mínimos (R\$ 2.640,00) e em seguida 30,6% responder ter entre dois a quatro salários-mínimos como renda mensal, ou seja, possuem entre R\$ 2.640,00 a R\$ 5.280,00 como renda mensal média. Com as informações da PNADC 2022 verifica-se que a amostra que participou da pesquisa pertence aos estratos sociais da Classe C, D e E. De acordo com o PNADC a renda média por estratos sociais no Brasil.

Atualmente o uso das ferramentas de marketing, proporciona diferenciação as empresas, entre elas a segmentação, para os autores, as empresas, necessitam criar vantagem competitiva, já que existem diversas opções no mercado de produtos, serviços, tanto iguais como semelhantes, substitutos, portanto, ao se diferenciarem, as empresas podem se destacar entre as demais, e com isso não apenas terá serviços de qualidade, mas também isso resultará em lucros. (LAS CASAS, 2010; DIAS, 2004).

A segmentação de público para a ExpoParanavaí é uma etapa crucial para garantir que as estratégias de *marketing* atinjam os participantes certos e proporcionem uma experiência personalizada. Aqui estão algumas segmentações potenciais para a feira. Essas segmentações são flexíveis e podem se sobrepor, refletindo a diversidade de interesses que a ExpoParanavaí abrange. Com base nessas categorias, estratégias de marketing mais direcionadas podem ser desenvolvidas para alcançar cada grupo, maximizando o impacto e a participação na feira.

A edição 51ª da feira Expo Paranavaí ocorreu em 03 a 12 de março de 2023, foi questionado ao respondente se ele conhecia a feira, se já havia frequentado, em caso afirmativo, qual o valor gasto na feira, incluindo desde o transporte até o local, ingressos, compras de produtos no local e despesa com alimentação. O resultado foi o total de 98,7% da amostra que participou da pesquisa, afirmou conhecer e já ter frequentado e 1,3% respondeu conhecer a feira, mas não ter frequentado. Verifica-se nesse ponto que a marca EXPOPARANAVAÍ foi lembrada pelo entrevistado de forma expressiva como mostrado na Figura 5.

Figura 5 – Reconhecimento da Marca



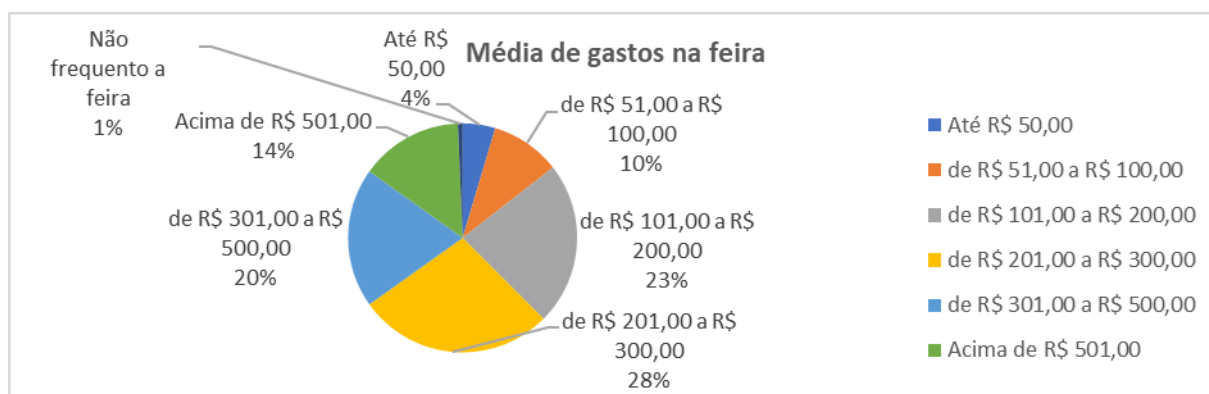
Fonte: elaborado pelo autor

Os dados referentes aos gastos médios dos participantes na EXPOPARANAVAÍ oferecem uma visão detalhada e valiosa sobre o comportamento financeiro do público

frequentador. Essa análise crítica permite uma compreensão mais aprofundada dos padrões de gastos. Em primeiro plano, observamos que uma parcela reduzida dos participantes (4,6%) opta por gastos até R\$ 50,00. Embora numericamente menor, essa fatia não deve ser subestimada, destacando a importância de estratégias que ofereçam opções acessíveis e atrativas para esse público.

Ao expandir para a faixa de R\$ 51,00 a R\$ 100,00 (9,9%), percebemos outro grupo disposto a investir um pouco mais. Estratégias que valorizem a relação custo-benefício e proporcionem uma experiência diferenciada podem atrair e fidelizar esse segmento. A faixa de R\$ 101,00 a R\$ 200,00 (23,0%) revela uma parte significativa do público disposta a realizar gastos mais expressivos. Nesse cenário, a implementação de promoções e ofertas segmentadas pode estimular o aumento do ticket médio desses participantes.

Figura 6 – Média de Gastos na Feira



Fonte: elaborado pelo autor

O grupo mais numeroso, compreendendo gastos de R\$ 201,00 a R\$ 300,00 (27,6%), destaca a disposição considerável do público para investir. Estratégias que explorem produtos premium, experiências exclusivas e parcerias estratégicas podem ser eficazes para atender a essa demanda expressiva. A faixa subsequente, de R\$ 301,00 a R\$ 500,00 (19,7%), sinaliza um grupo disposto a realizar investimentos substanciais. O desenvolvimento de estratégias de *upselling*, aliado a parcerias estratégicas com os expositores, pode potencializar a satisfação desse segmento.

Por fim, embora representando a menor porcentagem, o grupo de participantes dispostos a gastar acima de R\$ 501,00 (14,5%) indica um nicho de alto poder aquisitivo. Estratégias que ofereçam exclusividade, produtos ou serviços premium podem atrair e reter esse público seletivo. A presença de uma pequena porcentagem de não frequentadores (0,7%) abre espaço para explorar as razões por trás dessa decisão e desenvolver estratégias que atraiam esse grupo em potencial. Verifica-se que os dados revelam uma diversidade notável nos padrões de gastos dos participantes da feira. A compreensão dessa heterogeneidade oferece oportunidades

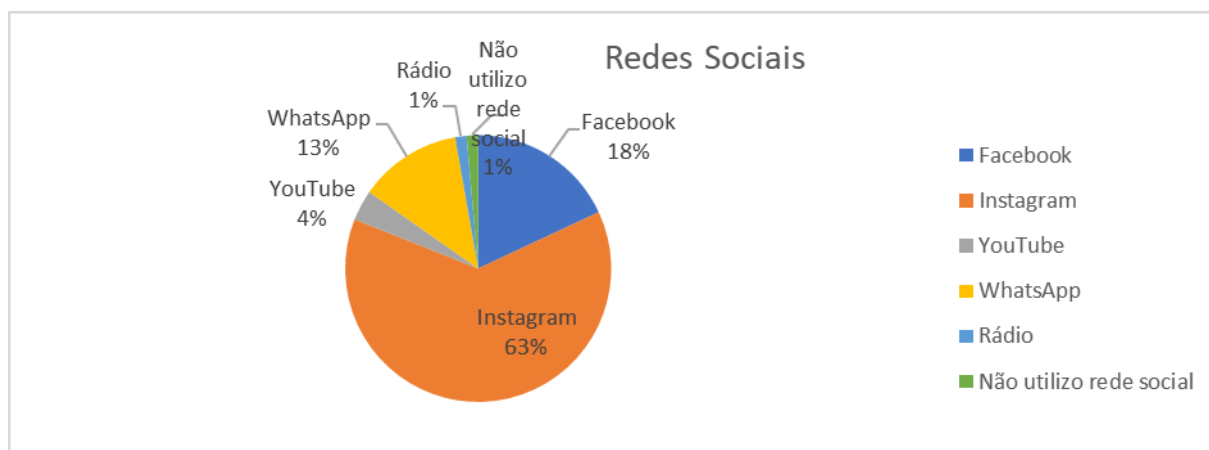
para aprimorar as estratégias de marketing, criar experiências personalizadas e, assim, elevar tanto a satisfação do público quanto os resultados financeiros do evento.

#### 4.1.1 Comunicação, Redes Sociais

Em relação as mídias digitais, foi questionado em qual rede social o respondente utiliza para acompanhar novidades sobre a feira, essa pergunta o participante poderia marcar mais de uma opção de rede social. Conforme resultados coletados, 89,5% dos respondentes disseram utilizar a rede social Instagram e 25,7% disseram utilizar também a rede social Facebook. O aplicativo de mensagens WhatsApp é apontado por 17,8% dos respondentes. Ainda foi respondido por 2% do total de respondentes que o rádio é o meio de comunicação utilizado para acompanhar notícias sobre a feira.

A partir do momento em que a marca está presente nas mídias sociais, criando conteúdo, expondo seus serviços ou produtos, é imprescindível que busque medir as ações realizadas para verificar se estão sendo eficaz de acordo com seus objetivos. (TURCHI, 2018).

Figura 7 – Redes Sociais utilizadas



Fonte: elaborado pelo autor

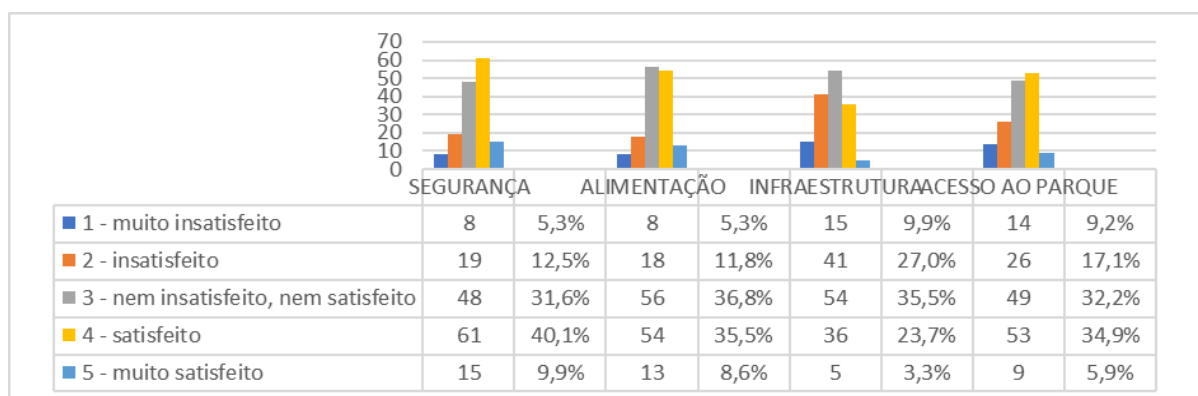
#### 4.1.2 Avaliação dos Serviços

Essa questão buscou obter a avaliação do participante sobre diferentes serviços oferecidos durante a ExpoParanavai, tais serviços incluem serviços de segurança, alimentação, infraestrutura (banheiros, áreas de descanso etc.) e acesso ao parque de exposições. Os participantes foram solicitados a atribuir uma pontuação de 1 a 5 para cada serviço, com a escala indicando o nível de satisfação.

Os resultados apresentados indicam que em relação aos serviços de segurança oferecidos no evento, observa-se que a maioria dos participantes (50% entre "satisfeito" e "muito satisfeito") teve uma experiência positiva. No entanto, é importante notar que uma parcela significativa (17,8%) expressou insatisfação. Isso sugere que, apesar de uma maioria estar satisfeita, melhorias na segurança podem ser exploradas para atender às expectativas de todos os participantes.

No quesito alimentação, a distribuição é mais equilibrada, com uma quantidade considerável de participantes satisfeitos (43,6% entre "satisfeito" e "muito satisfeito"). No entanto, a presença de 23,3% de insatisfeitos destaca áreas potenciais para aprimoramento. Avaliações específicas sobre diversidade de opções, qualidade e preços podem ser pontos de avaliação para melhorar essa área. A infraestrutura apresenta uma distribuição mais polarizada, com uma parcela significativa de participantes (62,7%) expressando satisfação (pontuações 4 e 5). No entanto, a presença de 27% de participantes insatisfeitos ou neutros sugere áreas que precisam de atenção, como melhorias nos banheiros e áreas de descanso.

Figura 8 – Avaliação dos Serviços prestados na Feira



Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao acesso ao parque, a maioria dos participantes (40,8%) está satisfeita, mas ainda há uma porção considerável (26,3%) que não está plenamente satisfeita. Melhorias na logística, sinalização e facilidades de entrada podem ser consideradas para aprimorar essa experiência.

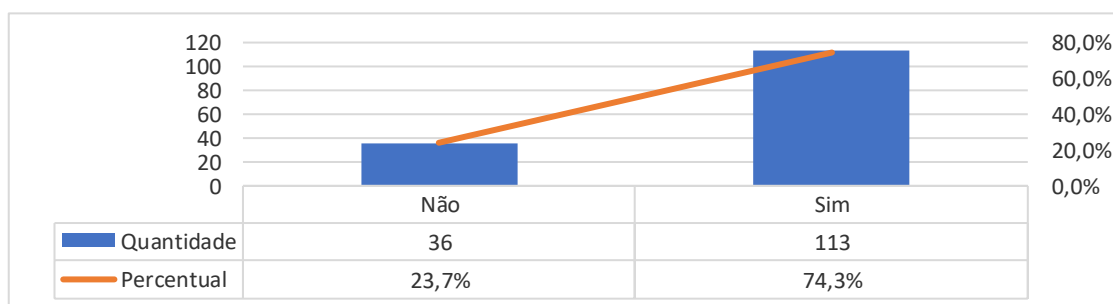
O relacionamento entre a empresa e o consumidor, passa pelo sentimento de satisfação, o qual deve ser atendido pela empresa, tendo em vista a construção de um relacionamento duradouro com o cliente, resultando em sua fidelização seja junto a empresa ou a marca, assim como a fidelização a ideias, eventos, lugares. Para Neil Patel a satisfação é um indicador de desempenho capaz de mensurar o quanto a empresa consegue atender as expectativas do consumidor, este sentimento pode ser analisado antes, durante e após o consumo do produto ou serviço. (PATEL, 2022).

A concentração de respostas na categoria "nem insatisfeito, nem satisfeito" em todos os serviços destaca a necessidade de uma análise mais aprofundada. Investigar as razões por trás dessa neutralidade pode fornecer informações importantes para identificar áreas específicas de melhoria. A coleta de feedback mais qualitativo, como comentários abertos, pode oferecer uma compreensão mais rica das expectativas dos participantes, contribuindo para a evolução contínua da ExpoParanavaí.

#### 4.1.3 Percepção das mudanças

A maioria dos participantes (75,3%) estava ciente das mudanças implementadas na ExpoParanavaí 2023, como o fechamento da arena de shows nacionais e as novas modalidades de acesso ao parque de exposições. Para Mendes et al. (2010) a percepção de uma experiência é subjetiva enquanto a percepção da qualidade de um serviço prestado é algo mais objetivo, essa está mais relacionada ao desempenho, já a primeira voltada para percepções de cada indivíduo e seus valores atribuídos a experiência da participação no evento, feira ou exposição. Para Watt (2009) “Por meio do gerenciamento de eventos criamos produtos, mas o mais importante é a forma como isto é feito, o processo; e mesmo o produto final está menos relacionado a objetos tangíveis do que a sentimentos e experiências”.

Figura 9 – Percepção das mudanças



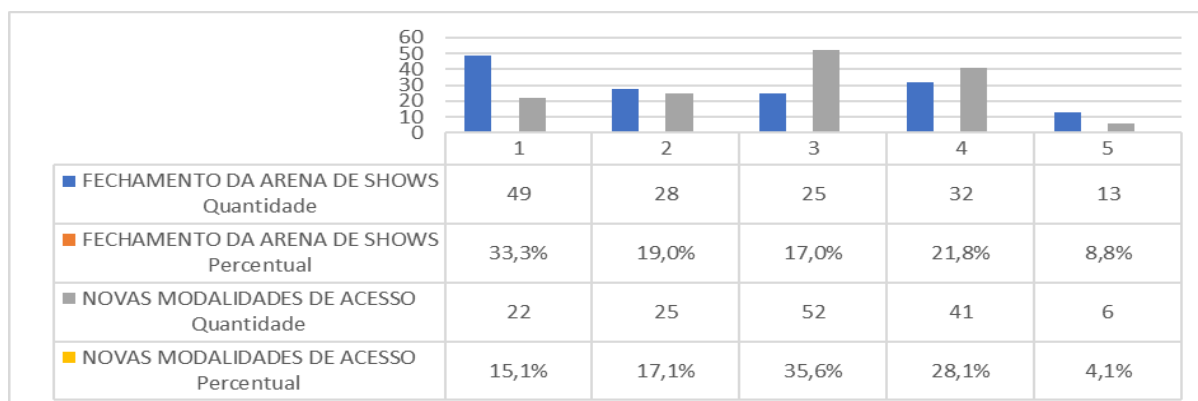
Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.4 Avaliação das mudanças

Em relação ao fechamento da arena de shows nacionais, 5 respondentes não marcaram opção nesta pergunta, portanto o percentual foi baseado em 147 respostas, a coleta de dados revelou que essas mudanças não foram bem recebidas pelos participantes, apenas 45 participantes revelaram estar satisfeito ou muito satisfeito com esta mudança, ou seja, 30,6% do total dos participantes que responderam a esta pergunta. Outros 47 respondentes afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeito com a mudança de novas modalidades de acesso ao parque, portanto, 32,2% dos que responderam a essa pergunta estão satisfeitos ou muito satisfeito. Nesse contexto, são as pessoas que fazem o planejamento e tomam as decisões dentro da organização que precisam buscar este conhecimento sobre o consumidor, já que o objetivo da estratégia é atender o cliente da forma que seja possível transmitir a ele um valor excepcional,

através da prestação de serviços ou comercialização de produtos, aliado a um atendimento diferenciado, visando surpreender o cliente. (FERREL; HARTLINE, 2016).

Figura 10 – Avaliação das mudanças

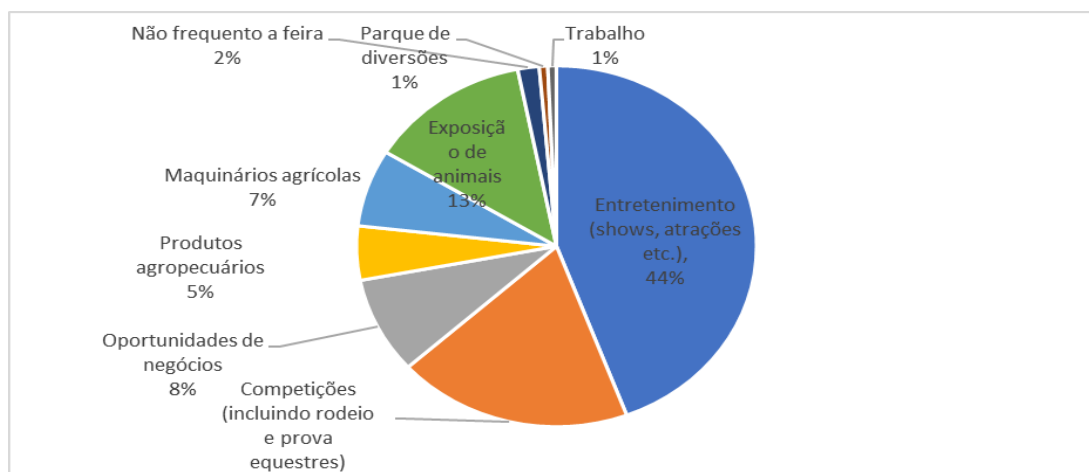


Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.5 Motivações para frequentar

A pergunta 11 do formulário é aberta e pede aos participantes que indiquem as principais razões pelas quais eles frequentam a ExpoParanavai. Os dados coletados oferecem uma visão abrangente sobre as principais razões que impulsionaram os participantes a marcarem presença no evento. 84% dos participantes indicaram o principal motivo a busca por entretenimento, como os shows e atrações. Isso sugere que a componente de lazer exerce um papel fundamental, cativando a maioria expressiva do público. Já 16% dos respondentes destacaram que o motivo principal são as oportunidades de negócios, a feira não é apenas um espaço de entretenimento, mas também um ambiente propício para atividades comerciais e networking.

Figura 11 – Motivos para frequentar a Feira



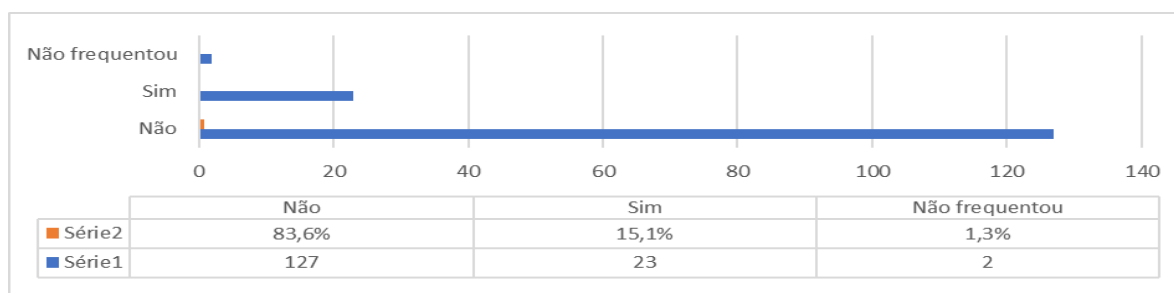
Fonte: elaborado pelo autor

Dentre os interesses, incluindo exposição de animais, maquinários agrícolas, produtos agropecuários e competições, destaca a diversidade de interesses do público-alvo. Essa heterogeneidade deve ser considerada ao planejar futuras edições do evento. A presença de respostas relacionadas ao trabalho indica uma dualidade na participação, com alguns frequentadores aproveitando o evento para fins profissionais. Isso destaca a ExpoParanavaí como um ambiente multifuncional que atrai tanto o público em busca de lazer quanto os profissionais em busca de oportunidades de negócio. Pequenas porcentagens de respostas, como as relacionadas à qualidade das bebidas, sugerem áreas de oportunidade para aprimoramentos. Entender esses detalhes pode ser crucial para otimizar a experiência do participante e atender às suas expectativas.

Zenone aponta que mesmo que para o consumidor seja um hábito adquirir produtos ou serviços dessa empresa ou frequentar determinado evento, devido a diferentes motivos, entre eles por considerar que o preço é bom, que o produto ou serviço possui qualidade ou que a forma de pagamento é flexível e a entrega é rápida, isso não significa garantir a fidelização ou satisfação do cliente de forma contínua (ZENONE, 2017).

Na questão 12 foi perguntado se o participante já realizou uma negociação importante/relevante na ExpoParanavaí, como adquirir um produto ou serviço de valor agregado, verifica-se que a maioria das pessoas (83,6%) que responderam à pergunta sobre negociações importantes na ExpoParanavaí afirmaram que não realizaram nenhuma negociação importante, já 23 (15,1%) responderam ter feito negociações relevantes, enquanto uma pequena porcentagem (1,3%) não frequentou o evento.

Figura 12 – Negócios na Feira



Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.6 Sugestões ou recomendações de melhorias:

Por fim foi perguntado ao participante sobre sugestões ou recomendações de melhorias para a próxima edição da EXPOPARANAVAÍ, tratando-se de uma questão aberta, os dados trouxeram uma variedade de opiniões importantes, como sugestões para inovar o evento, buscar parcerias com marcas reconhecidas e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos, a cerveja foi apontada como de má qualidade ou com baixo custo-benefício na percepção dos participantes. O marketing atende as necessidades humanas baseada nas variáveis controláveis, ou seja, o marketing é uma função organizacional com a finalidade de criar valor para o cliente,

e assim gerar a vantagem competitiva de forma eficiente e continua, através do uso de estratégias. (KOTLER; KELLER).

Também o Show de Rodeio foi criticado o valor da premiação dada aos participantes da competição, sugestão para que fosse melhorado o valor do prêmio, tendo em vista a dedicação e o risco de vida dos profissionais que atuam na exibição e a importância do show que é considerado o que mais atrai o público para o evento, verifica-se que os participantes expressaram preocupações em relação os altos custos associados à ExpoParanavaí, abrangendo desde ingressos até produtos e serviços dentro do evento, como o preço dos brinquedos.

Muitos sentiram que o evento se afastou da acessibilidade, afetando famílias e tornando-se fora da realidade para muitos. Alguns participantes sugerem reduzir a duração do evento para concentrar todas as atrações em poucos dias. Além disso, houve divergência de opiniões sobre o fechamento da arena, com alguns pedindo seu retorno ao formato anterior. As melhorias sugeridas incluem questões de infraestrutura, como banheiros, acessos, segurança, estacionamento e organização, assim como sugestões para reformar e manter a estrutura do parque, incluindo pintura, asfalto e melhorias gerais. Muitos também expressaram a necessidade de melhorar a qualidade dos shows, incentivando a diversidade de gêneros musicais como gênero gospel.

Portanto, no ponto de vista do cliente, ao adquirir um bem de uma empresa, o ato de comprar, passa a ser o início de seu relacionamento com esta empresa, portanto, tão importante, como o ato da compra está o pós-venda, pois isso faz com que seja criado um relacionamento duradouro, entre cliente e empresa. (ZANONE, 2017).

Nota-se que a EXPOPARANAVAÍ também consegue ser um ambiente inclusivo ao ofertar a comunidade local e moradores da região alguns dias de entrada gratuita, como o "Domingo da Família", ao todo os visitantes desfrutam de pelo menos seis dias de entrada gratuita para curtir os eventos e os expositores, essa estratégia possibilita o aumento de frequentadores ao espaço do evento, o que traz também uma visibilidade e promoção a feira e seus expositores, enriquecendo a experiência e possibilitando que os frequentadores de dias gratuitos, tenham uma experiência da feira e acabem retornando em dias de ingressos pagos também, por isso procura-se identificar a satisfação do frequentador da feira.

## 5 CONCLUSÕES

O estudo foi voltado para compreender a satisfação do público frequentador da ExpoParanavaí, priorizando analisar as percepções sobre as mudanças ocorridas na última edição de março de 2023, o objetivo geral foi conduzir uma pesquisa de satisfação, avaliando o impacto das mudanças na experiência do público. Objetivos específicos incluíram analisar a satisfação com os serviços, avaliar a percepção das mudanças e identificar as razões para frequentar a ExpoParanavaí.

Para cumprir estes objetivos foi empregado a metodologia de que combinou revisão bibliográfica e coleta de dados por meio de questionários online. A amostra foi composta por 152 participantes, o destacando o perfil demográfico e a predominância da faixa etária de 18 a 45 anos. Como resultado da coleta a maioria conhece e frequenta a ExpoParanavaí,

evidenciando a efetividade da marca. Existe também um uso significativo de redes sociais, principalmente Instagram e Facebook, na comunicação sobre o evento foi identificado.

Além disso a grande maioria dos participantes manifestou estar satisfeita ou muito satisfeita com os serviços oferecidos, com destaque para a segurança, onde a maioria se declarou satisfeita. Em relação às mudanças implementadas, a maioria estava ciente delas, sugerindo uma comunicação eficaz. A compreensão da satisfação do cliente foi apontada como crucial para a continuidade do evento e seu impacto positivo na comunidade local e no estado do Paraná.

Conclui-se que o estudo foi capaz de fornecer contribuições significativas para os organizadores da ExpoParanavaí, tendo em vista a possibilidade de conhecerem a satisfação do público, e orientar suas decisões sobre as melhorias da experiência do visitante e o fortalecimento da marca frente a comunidade e patrocinadores. Por isso o sucesso e a continuidade da feira, está pautada nesta estratégia de ser um espaço que vai além dos negócios do agro e sim incluir a comunidade (famílias, escolas, igrejas, organizações sem fins lucrativos etc.), e oferecer dias gratuitos é uma alternativa que pode ser eficiente e trazer benefícios tanto para quem promove o evento como os expositores e artistas que participam.

## REFERÊNCIAS

EXPOPARANAVAÍ. Disponível em: [INÍCIO | Expoparanavai](#). Acesso: 01 set. 2023.

FARRIS, Paul et al. **Métricas de marketing**: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

HAWKINS, Del I; MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do consumidor**: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). (2023). **Rendimentos do Trabalho no Brasil**: Estimativas mensais. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/rendimentos-do-trabalho/#:~:text=Estimativas%20mensais%20mostram%20que%20o,2022%20\(R%24%20.929\).>](https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/rendimentos-do-trabalho/#:~:text=Estimativas%20mensais%20mostram%20que%20o,2022%20(R%24%20.929).>) Acesso em: 23 out. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades – Paranavaí/PR. 2023. [cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/paranavai](https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/paranavai) > Acesso em: 23 out. 2023.

JUNGES, Alexsandra Leani. Avaliação das expectativas e satisfação do cliente. **Conhecimento Interativo**, v. 12, n. 1, p. 70-82, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LACERDA, L. L.; FURMANN, I.; BONDAN, J. R. (2019). Perfil de público e satisfação da 15ª Arrail Fest (2016) de Sombrio-SC. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 27 (diciembre / dezembro 2019). Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/turydes/27/arrail-fest-sombrio.html> e <http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes27arrail-fest-sombrio>.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing** - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

MOTTA, Gustavo da Silva; LIMA, Marcos Cerqueira. Indicações para a gestão da qualidade em serviços turísticos para consumidores da terceira idade: uma análise qualitativa com a interface Panteon. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 7, n. 1, 2007, p. 52-62.

PATEL, Neil. **Marketing 3.0**: o que é e como aplicar na sua empresa. Disponível em: <Marketing 3.0: O Que É e Como Aplicar na Sua Empresa (+4 Exemplos) (neilpatel.com)> Acesso: 06 out. 2022.

TURCHI, Sandra R. **Estratégia de marketing digital e e-commerce**. 2. Rio de Janeiro Atlas 2018.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento**. 2. Rio de Janeiro Atlas 2017.

RAMOS, Ana Júlia. **Marketing para Eventos**: quais etapas e como divulgar. In: ROCKCONTENT. Disponível em: <Marketing para Eventos: quais as etapas e como divulgar (rockcontent.com)> Acesso em: 20 set. 2023.

WATT, David C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

APENDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EXPOPARANAVAÍ 2023: SATISFAÇÃO DO PÚBLICO

# INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Maria Eduarda Antonia de Castilho  
Ariane Maria Machado de Oliveira

## RESUMO

O presente trabalho descreve sobre a era da informação e o mercado digital, porém focada mais sobre o planejamento estratégico. O objetivo é explicar o porquê é necessária para manter as organizações ao nível de sucesso. A análise do planejamento estratégico na era digital é um tema crucial para as empresas que buscam se manter competitivas em um ambiente em constante mudança. Para enfrentar essas mudanças, as empresas precisam adaptar suas estratégias rapidamente, muitas vezes adotando métodos ágeis de desenvolvimento e uma cultura de inovação e experimentação. Portanto, a análise do planejamento estratégico na era digital é essencial para as empresas que buscam se manterem relevantes e competitivas em um mundo cada vez mais digital e conectado. Neste sentido, o presente trabalho busca analisar a integração entre planejamento estratégico e tecnologia da informação e comunicação, utilizado o estudo de caso de uma instituição de ensino superior do município de Paranaíba - PR.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, Tecnologia, informação e comunicação

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos continuarão a ocorrer e a interação entre gestores e tecnologias será cada vez mais importante, exigindo avaliação constante. Em vista disso, o planejamento estratégico assume uma importância crucial para todas as organizações, uma vez que a evolução tecnológica e as mudanças constantes são inevitáveis. Portanto, relacionar o planejamento estratégico às tecnologias na era digital representa uma grande oportunidade para o desenvolvimento de novos aprendizados sobre o tema.

Uma questão relevante atualmente é como as tecnologias de informação e comunicação podem contribuir com o planejamento estratégico, promovendo a sustentabilidade e a competitividade das organizações. Com a maior presença das tecnologias de informação e comunicação no mercado e as mudanças no comportamento e consumo das pessoas, é essencial compreender de que maneira essas tecnologias podem beneficiar as organizações em seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico tem passado por transformações significativas devido ao ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e incerto. Nesse contexto, as organizações precisam se adaptar rapidamente às mudanças, tornando o planejamento estratégico uma

ferramenta fundamental nesse processo. O planejamento estratégico irá conduzir as empresas no desenvolvimento e formulação das estratégias para garantir sua evolução perante este cenário (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020)

Sutherland e Schwaber (1990) destacam a importância da transparência nas atividades da equipe e a comunicação eficaz como pilares fundamentais para o sucesso de um projeto ágil. Promover a cultura de retrospectivas regulares, onde a equipe revisa seu próprio desempenho e busca maneiras de melhorar continuamente o processo. Uma das mudanças mais expressivas no PE é a adoção de abordagens mais ágeis e flexíveis. As empresas têm abandonado o modelo tradicional de planejamento de longo prazo e adotado estratégias mais ágeis, permitindo ajustes e mudanças rápidas conforme as necessidades do mercado. Além disso, o uso de tecnologias avançadas, como análise de dados, inteligência artificial e automação, permite que as empresas obtenham insights mais precisos e rápidos sobre seus negócios e clientes, o que ajuda a criar estratégias mais eficazes e eficientes.

A adoção de novas tecnologias da informação e comunicação, como aplicativos de reuniões, de compartilhamento de arquivos, bem como outras ferramentas tecnológicas, permite que as empresas estejam presentes e se comuniquem de forma efetiva mesmo à distância, adaptando-se às novas modalidades de gestão necessárias para garantir a eficácia da aplicação do planejamento estratégico diante das novas realidades do mercado.

Essas tecnologias têm se tornado ferramentas estratégicas fundamentais para manter as empresas competitivas, relacionando-se diretamente com a demanda do mercado e a forma de consumo imposta pela era digital. As tecnologias aplicadas para a informática estão cada vez mais aprimoradas, com grandes empresas atuando com Big Data e algoritmos que agilizam a tomada de decisão.

Neste sentido, o propósito central deste estudo consiste em analisar a integração entre o planejamento estratégico e as tecnologias da informação e comunicação, utilizando como estudo uma instituição de ensino superior privada, localizada no município de Paranavaí - PR. Para alcançar tal propósito, fez-se necessário um aprofundamento do entendimento acerca do planejamento estratégico e das tecnologias da informação e comunicação e como estes se integram, tomando como base uma instituição de ensino superior localizada no município de Paranavaí - PR e como esta tem adotado a integração entre planejamento estratégico e as tecnologias de informação e comunicação.

A próxima seção do presente artigo apresenta o embasamento teórico, item fundamental para o desenvolvimento de uma pesquisa. O primeiro tópico abordado, é o planejamento estratégico, uma prática fundamental em qualquer organização. O planejamento estratégico atua como um guia orientador para o futuro, estabelecendo planos que abrangem contingências, vendas, marketing e outros aspectos relevantes. É uma abordagem essencial para a administração eficiente e para atingir os objetivos de longo prazo de uma organização. Isso requer a avaliação do ambiente interno e externo da empresa, a identificação de potenciais vantagens e desafios, bem como a determinação dos recursos requeridos. (Drucker 1954).

O segundo tópico trabalhado no embasamento teórico apresenta o conceito de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), que desempenha um papel crucial na modernização e eficiência de organizações e na sociedade como um todo. Ela permite a rápida transmissão, processamento e acesso a informações, facilitando a comunicação, inovação, automação de processos e a tomada de decisões embasadas em dados precisos. Além disso, a TIC promove a globalização e a integração de diferentes setores, impulsionando o

desenvolvimento econômico e social, e também uma visão perspicaz sobre como a transição para o mundo digital estava moldando e continuaria a moldar a sociedade, a economia e a forma como interagimos com o mundo ao nosso redor. (Nicolas 1995).

Ainda no embasamento teórico apresentamos a integração entre planejamento estratégico e tecnologia da informação e comunicação que pode ser considerada como a harmonização estratégica de objetivos organizacionais com o uso eficaz de ferramentas tecnológicas para otimizar processos, melhorar a tomada de decisões e impulsionar o desempenho geral da organização. Essa combinação permite a adaptação ágil às mudanças do ambiente, garantindo competitividade e eficiência.

A terceira seção do presente artigo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, destacando o método usado para atingir os objetivos do presente trabalho bem como as etapas e critérios para a escolha do caso estudado e aplicação do questionário. Por fim, na seção de análise dos dados e discussão de resultados, serão apresentados os resultados da entrevista realizada com um dos diretores da instituição de ensino, trazendo contribuições acerca da prática do processo de integração entre planejamento estratégico e tecnologia da informação e comunicação em uma instituição privada de ensino superior.

Por fim, apresentamos a conclusão do estudo, utilizando os resultados encontrados para destacar como as tecnologias de informação e comunicação podem ser utilizadas como vantagem competitiva e de que maneira a organização pode se beneficiar das soluções tecnológicas disponíveis no mercado para aprimorar a formulação e implementação do planejamento estratégico. O trabalho apresenta também as suas contribuições para o mundo acadêmico, bem como sugestões para futuros estudos sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é um processo sistemático e formalizado que visa estabelecer objetivos, políticas e ações para atingir esses objetivos dentro de uma organização. Um planejamento estratégico bem-sucedido requer um entendimento completo da empresa e de seu ambiente, incluindo seus recursos, capacidades e concorrentes (KOTLER E KELLER, 2016).

Chiavenato e Sapiro (2009), dizem que a estratégia é basicamente um curso de ação de escolha da organização, tendo como visão inicial uma posição diferente e futura que poderá oferecer ganhos e vantagens, levando em consideração a situação presente da mesma. Em termos de conceito, entendemos o planejamento como o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou uma unidade buscará realizar no futuro (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 121).

O PE é uma ferramenta essencial para a sobrevivência e o sucesso das empresas em um ambiente competitivo, pois permite a definição de objetivos claros, a alocação adequada de recursos e a maximização do desempenho empresarial, e tem como objetivo principal identificar oportunidades e ameaças do ambiente empresarial, definir objetivos, estratégias e

ações para alcançá-los, alocar recursos e monitorar a evolução dos resultados da empresa. (CHIAVENATO, 2004. p. 5.).

Maximiano (2010) destacam-se que é uma ferramenta gerencial que permite à empresa um desempenho superior e obtenção de vantagem competitiva no mercado em que atua. Para Porter (1999, p. 31), o planejamento estratégico é a busca deliberada de um plano de ação que desenvolva a vantagem competitiva de uma empresa.

A vantagem competitiva está no coração do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. É o que permite a uma empresa produzir valor superior para seus clientes e lucros superiores para seus proprietários. Mas, a vantagem competitiva não se trata apenas de concorrentes. Também se trata de clientes e do valor que eles atribuem ao que uma empresa lhes oferece. (Porter, 2008, p. 2) destaca:

Que a vantagem competitiva não está apenas relacionada aos concorrentes, mas também aos clientes e ao valor que eles atribuem ao que a empresa oferece. Em outras palavras, ter uma vantagem competitiva significa que a empresa é capaz de fornecer algo único ou melhor do que seus concorrentes, atraindo assim mais clientes e gerando mais lucros. (PORTER, 1985, p. 3)

Porter (2008), apresentou um conjunto de cinco forças que as organizações precisam considerar em sua estratégia para manterem-se competitivas no mercado. Uma dessas forças é a rivalidade entre concorrentes, na qual é fundamental conhecer quem são seus concorrentes, seu comportamento em grupo, grau de consolidação no mercado, vantagens competitivas e formas de diferenciar-se do concorrente direto. Além disso, é preciso avaliar fornecedores quanto aos seus valores, prazos e qualidade dos serviços prestados, bem como o poder de negociação dos clientes e ameaça de entrada de novos produtos no mercado. A existência de contratos de exclusividade pode criar barreiras à entrada de novos concorrentes. Por fim, Porter destaca a importância da inovação para se manter atrativo e competitivo em um mundo de negócios cada vez mais digital, uma vez que ideias inovadoras e diferenciadas deixam de ser novidade com o tempo.

Nadler e Tushman (2000) destacam que a inovação é um processo complexo e que, para ser bem-sucedido, requer uma abordagem sistemática e estruturada, sendo necessário o estabelecimento de uma cultura organizacional que valorize a inovação.

O planejamento estratégico pode ser considerado também como o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. (OLIVEIRA, 2003:47).

Já o ambiente digital tem se tornado cada vez mais relevante e impactante para as organizações. Com a rápida evolução da tecnologia e a crescente conectividade, as empresas enfrentam novos desafios e oportunidades no mercado digital. O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois permite que as organizações se adaptem às mudanças e aproveitem as vantagens competitivas oferecidas pelo ambiente digital.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) abordam a importância do planejamento estratégico em um ambiente digital e oferecem uma abordagem inovadora para a criação de modelos de negócios.

Porém, fora as ferramentas possíveis de um bom planejamento existem os riscos. Segundo o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) os riscos são incertezas que podem afetar as atividades desenvolvidas pela organização de forma positiva ou negativa. Riscos positivos são associados às oportunidades que a organização pode explorar, enquanto os riscos negativos são associados a prejuízos e perdas.

Shinyashiki, R (1997) sucesso não deve ser limitado apenas a realizações materiais, mas deve ser baseado na realização pessoal e na busca da felicidade. A importância de viver com propósito, autenticidade e equilíbrio, além de seguir os próprios valores e paixões. Com isso, pensar somente em lucro acaba afetando e fugindo um pouco do seu objetivo e assim acontecendo alguns riscos não esperados.

Por isso, temos tudo em nossas mãos com ferramentas já existentes e consequências vistas antigamente e atualmente para ser estudadas e assim na aplicação do seu negócio. O gerenciamento de riscos tem um viés estratégico e visa permitir que as organizações se antecipem aos problemas por meio de práticas mitigadoras. Isso envolve uma análise qualitativa que identifica as causas e consequências dos eventos que podem impedir o sucesso de uma ação, a importância de realizar essa análise de riscos para garantir a efetividade das ações estratégicas. Frigo e Anderson (2011) e Oliva (2016).

## 2.2 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Segundo Castells (1999), os historiadores identificam pelo menos duas revoluções industriais significativas. A primeira teve início pouco antes das últimas três décadas do século XVIII, seguida por uma segunda, cerca de um século depois, marcada pelo notável avanço da eletricidade e do motor de combustão interna. Em ambos os períodos, evidencia-se um cenário de rápidas e sem precedentes transformações tecnológicas. Castells (1999, p. 71) destaca que "um conjunto de grandes inovações pavimentou o caminho para o surgimento de micro invenções nos setores agrícola, industrial e tecnológico".

As transformações ocorridas nas últimas décadas, especialmente os avanços tecnológicos, têm tido um papel significativo tanto nos setores público quanto privado, assim como nos âmbitos social, político e econômico. As alterações nos processos de desenvolvimento e suas implicações na democracia e cidadania convergem para uma sociedade caracterizada pela crescente importância dos recursos tecnológicos, impulsionada pelo avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), o que tem um impacto notável nas relações sociais, empresariais e nas instituições.

Para Finger (1997, p.294) a administração de instituições de ensino superior demanda processos inovadores que promovam uma integração mais eficaz entre alunos, professores, equipe técnica e a comunidade em geral. Em um mundo globalizado e competitivo, a agilidade,

flexibilidade e acesso a informações de qualidade são cruciais. Portanto, a adoção de sistemas de informação para decisões estratégicas é indispensável.

Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) podem ser definidas como o conjunto total de tecnologias que permitem a produção, o acesso e a propagação de informações, assim como tecnologias que permitem a comunicação entre pessoas. Com a evolução tecnológica, surgiram novas tecnologias, que se propagaram pelo mundo como formas de difusão de conhecimento e facilitaram a comunicação entre as pessoas, independentemente de distâncias geográficas (RODRIGUES et al., 2014)

As TICs são amplamente utilizadas em diversas áreas, como indústria, comércio, investimentos e educação, visando automatizar a informação e comunicação. Elas englobam softwares e hardwares para garantir a operacionalização da comunicação. A popularização das TICs se deu com a disseminação da internet (PACIEVITCH, 2014).

Karadima (1987) cita como objetivos mais importantes dos sistemas de informações nas instituições de ensino superior: a obtenção de respostas às necessidades de informação internas e externas.

Segundo Pacievitch (2014) comunicação é uma necessidade humana desde tempos imemoriais, e ao longo da história, testemunhamos sua evolução na troca de informações, no registro de eventos e na expressão de ideias e emoções. Essa evolução tecnológica de meios de comunicação, indo desde as pinturas nas cavernas até os meios digitais contemporâneos, tem sido fundamental para a humanidade.

## 2.3 INTEGRAÇÃO ENTRE PE E TIC

De acordo com Junior et al. (2011), um profissional deve ser capaz de analisar situações complexas, utilizando uma variedade de fontes, e tomar decisões alinhadas com os objetivos e princípios éticos. É essencial ter domínio de diversas técnicas e ferramentas para facilitar o processo de ensino-aprendizagem, organizando-as em estratégias. Além disso, deve ser ágil em adaptar seus projetos com base na experiência, avaliar criticamente suas ações e resultados, e manter um aprendizado contínuo ao longo de sua carreira.

Porter (1973) destaca que a integração entre Planejamento Estratégico e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) significa alinhar os objetivos da organização com o uso eficaz de tecnologias. Isso resulta na otimização de processos, melhoria na tomada de decisões e aumento do desempenho da organização. Esse conceito permite a adaptação ágil a mudanças, promovendo competitividade e inovação sustentável. A definição de estratégia pelo renomado economista Michael Porter da Harvard Business School enfatiza a necessidade de uma organização definir e comunicar uma posição única. Porter (1973) diz que a estratégia deve determinar como os recursos, habilidades e competências da organização devem ser combinados para criar uma vantagem competitiva. Em outras palavras, ser estratégico significa ser único e oferecer algo que os concorrentes não proporcionam.

Mintzberg (1998) O Gerenciamento de Estratégia envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para planejar e implementar estratégias, visando alcançar com sucesso os objetivos da organização. Henry Mintzberg propôs os "5 Ps da Estratégia" em 1987, representando abordagens distintas: Plan (Plano), Ploy (Manobra), Pattern (Padronizar),

Position (Posição) e Perspective (Perspectiva). Cada "P" oferece uma perspectiva única sobre como as organizações desenvolvem e executam estratégias, abordando desde planejamento formal até padrões emergentes, táticas manipuladoras, escolhas posicionais e mentalidades globais. Essas perspectivas podem coexistir, proporcionando uma compreensão abrangente do processo estratégico.

Mintzberg (1998) destaca que uma estratégia pode envolver a habilidade de aproveitar ao máximo os concorrentes, incluindo a possibilidade de planejar ações para dificultar, dissuadir, desencorajar ou influenciá-los. Essa abordagem ressalta que a estratégia vai além de um simples plano, podendo também envolver manobras táticas para alcançar os objetivos organizacionais de forma competitiva.

Peppard, J., & Ward, J. (2004) enfatizam a importância de alinhar a TI com a estratégia de negócios para garantir que os investimentos em tecnologia contribuam para os objetivos organizacionais mais amplos.

### 3. METODOLOGIA

Metodologia refere-se ao estudo da maneira mais eficaz de realizar uma ação. Na pesquisa científica, a Metodologia da Pesquisa Científica concentra-se no estudo das práticas científicas. (CAJUEIRO, 2015).

A escolha do estudo de caso referente ao planejamento estratégico relacionado com a tecnologia da informação e comunicação, se deu diante da notável relevância destas práticas na sustentação e desenvolvimento de empresas, onde, nesse caso, foi escolhido o ramo da educação, mais especificamente, Universidade privada.

O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante (YIM, 2001).

A escolha do tipo de pesquisa foi determinada diante da necessidade de levantar informações e dados acerca da universidade e posteriormente, através da análise do levantamento, esclarecer a eficácia do planejamento estratégico na administração da empresa.

Os dados presentes no levantamento possuem grande contraste com o objetivo desta análise, sendo a abordagem da pesquisa realizada de forma qualitativa, ou seja, é focada em entender e analisar profundamente um caso mais específico, como neste caso, onde é analisado a forma com que uma única universidade privada executa suas ações e como o planejamento estratégico aliado a tecnologia da informação e comunicação se saem diante do contexto.

No cenário do estudo de caso, foi realizada a coleta de dados através de questionário proposto ao membro-chave da instituição, onde foram levantadas diversas questões, de forma a esclarecer e contribuir com a análise e diagnóstico do problema proposto, realizando estrategicamente o enquadramento da empresa diante das ferramentas existentes no meio acadêmico. O levantamento através de questionário possibilita a coleta e análise de dados, facilitando a interpretação das informações, visto que as questões são definidas de forma a encontrar as respostas para os problemas de pesquisa.

Contudo, a coleta de dados por meio do questionário é indicada para levantar dados com intuito de conhecimento e/ou solução de problemas, sendo estas respostas, a situação mais real

possível, já que se trata do cotidiano da empresa. Seguindo nesta mesma linha de raciocínio, serão citados composições e métodos de autores que tratam sobre a significância do planejamento estratégico relacionado com a tecnologia da informação e comunicação.

Para que a análise dos dados levantados no questionário fosse realizada de forma mais clara e precisa, foi utilizado o processo sistemático de planejamento estratégico, visando estabelecer objetivos, políticas e ações para atingir esses alvos dentro de uma organização.

A pesquisa foi executada em uma instituição de ensino privada (universidade privada) do estado do Paraná, na cidade de Paranavai. O questionário foi aplicado ao membro-chave da instituição, o qual possui 24 questões abertas acerca do planejamento estratégico relacionado com a tecnologia da informação e comunicação. O formulário foi aplicado via online, através do envio do arquivo de texto por e-mail ao gestor da universidade, na data compreendida entre o dia 13/10/2023 e 20/10/2023. Por se tratar de caso único, não há a necessidade de estender a coleta de dados com mais pessoas.

Feita a coleta dos dados, realizou-se a compilação e análise de todas as informações obtidas, chegando aos resultados pretendidos e por fim, criado o planejamento estratégico da empresa, onde foi repassado a mesma, que analisou e aprovou a proposta.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atingirmos o objetivo do presente artigo, foram coletadas respostas de um gestor da alta direção da instituição de ensino utilizada no estudo de caso. Ao todo foram 24 questões, que abordaram desde as práticas de planejamento estratégico adotadas pela IES, como o uso da Tecnologia de Informação e Comunicação, para que por fim, pudéssemos analisar como o planejamento estratégico e as TIC's se integram para o atingimento dos objetivos da IES.

Quanto ao estabelecimento do planejamento estratégico, o gestor apontou não haver um documento formal, mas ações estratégicas já em foco. O gestor afirma que embora haja ações estratégicas em andamento, estas não estão formalizadas em um documento específico.

Foi perguntado ao gestor qual o período de vigência do atual plano estratégico?

*“Temos um planejamento, informal, para os próximos 3 anos.”*

Em resumo sobre a resposta dita pelo entrevistado, indica que existe um planejamento em vigor para os próximos três anos, mas esse planejamento é descrito como "informal". Isso significa que há uma direção ou estratégia definida para o negócio ou projeto, mas pode não estar formalmente documentada em um plano de negócios ou documento oficial.

Sobre os principais objetivos estratégicos, o gestor destacou cinco principais objetivos estratégicos para a instituição, que são eles: Implantação do curso presencial de Medicina; Aumento do número de alunos EAD e novos polos; Internacionalização da IES; Projetos de inovação, com Startups e IA; Aumento do número de cursos na modalidade EAD (graduação e pós-graduação).

Uma questão abordada foi sobre como a instituição envolveu a comunidade acadêmica na definição dos objetivos estratégicos?

*“Reuniões semanais e mensais, envolvendo polos e público interno; Conselho Consultivo; Conselho Executivo; Reuniões de indicadores.”*

Essa abordagem demonstra um esforço abrangente para garantir que a comunidade acadêmica tenha participação e contribuição significativa na definição dos objetivos estratégicos da instituição.

Peter Drucker (1974) definiu o planejamento estratégico como um processo contínuo e sistemático que visa definir os objetivos fundamentais de uma organização. O planejamento estratégico não é um evento único, mas um processo contínuo que requer revisão e adaptação conforme necessário.

Enquanto a instituição avalia o progresso em direção aos objetivos estratégicos falados e de acordo com o gestor entrevistado, o Centro Universitário tem trilhado um caminho de êxito nos objetivos propostos, com ações assertivas e conectadas às legislações do MEC e do mercado para o projeto de expansão.

Sobre a questão de como a instituição envolveu a comunidade acadêmica na definição dos objetivos estratégicos, o gestor foi bem claro citando que são as Reuniões semanais e mensais, envolvendo polos e público interno; Conselho Consultivo; Conselho Executivo; Reuniões de indicadores.

Ainda sobre a seção 1 de planejamento estratégico foi perguntado sobre a avaliação do progresso de direção sobre os objetivos, dito que, trilhar um caminho de êxito nos objetivos propostos, com ações assertivas e conectadas às legislações do MEC e do mercado para o projeto de expansão, com retorno positivo sobre.

DRUCKER (1999) argumenta que a estratégia é fundamental para orientar uma organização em um mundo em constante mudança e incerteza. Ele enfatiza a necessidade de as organizações serem ágeis e adaptáveis para alcançar os resultados desejados, mesmo em um ambiente imprevisível.

Na entrevista com as perguntas apresentadas ao gestor, significa que a organização está determinada a alcançar com sucesso os objetivos que foram definidos para o projeto de expansão. Esses objetivos podem incluir coisas como aumentar o número de alunos matriculados, melhorar a qualidade do ensino, expandir para novos mercados, entre outros.

Já a seção 3 buscou-se do entrevistado quais são as TICs utilizadas na instituição. Segundo relato do Gestor:

*“Em São Paulo, temos um sistema acadêmico de ponta, que abrange tanto a modalidade presencial quanto o ensino a distância. Tudo isso é gerido com maestria pelo nosso avançado sistema WAE. E também a CRM e Plataforma de Gestão (polos e alunos); Canal de comunicação com alunos, por meio de Bot e atendimento personalizado, apelidado de Thessie; Moodle, que hospeda nosso ambiente de aprendizagem virtual.”*

Na pergunta seguinte foi questionado de como a instituição avalia a infraestrutura de TIC, incluindo a rede e a segurança da informação, que então a infraestrutura de TIC, incluindo a rede e a segurança da informação, é considerada atualmente como frágil e incipiente pela instituição. Isso sugere que há necessidade de melhorias significativas nesses aspectos para atingir um nível de maturidade e robustez satisfatório.

Já sabemos de alguns desafios relacionados à TIC, a instituição que foi abordado sobre essa questão, foi respondido que, a necessidade de investir no aumento da infraestrutura tecnológica e no desenvolvimento de maior expertise na área. Isso foi mencionado como uma prioridade para impulsionar a capacidade tecnológica da instituição.

Como a instituição fomenta a integração da tecnologia no processo de ensino e aprendizagem? Foi umas das perguntas da seção sobre Tecnologia da Informação e Comunicação.

Segundo o representante da universidade respondeu, *“Por sermos prioritariamente imersivos na modalidade EAD, promovemos de forma incisiva a utilização de todos os recursos tecnológicos que dispomos aos alunos. Promovendo lives de como utilizar os recursos para assim haver uma maior interação do alunado com a IES, bem como fazendo com que sua fluidez pedagógica seja assertiva e com devolutivas sempre que necessitadas.”*

Resumidamente sobre a próxima seção 4, a instituição alinha a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) com os objetivos estratégicos por meio de projetos específicos. Atualmente, estão em andamento os seguintes projetos de TIC que apoiam a estratégia da instituição: Desenvolvimento e implantação de plataforma de atendimento ao aluno com IA; Criação de plataforma de empregabilidade para os alunos; Parceria com o SEBRAE para criar uma startup com abrangência aos alunos do Presencial e EAD; Implementação de uma nova plataforma de ambiente virtual de aprendizagem. Para medir o impacto da TIC na melhoria dos processos acadêmicos e administrativos, a instituição utiliza métricas de desempenho associadas a bonificações de produção em todas as plataformas tecnológicas existentes e em desenvolvimento.

Para garantir a continuidade das operações em caso de falhas de TIC, a instituição adota um rigoroso processo que inclui a prototipagem, testes e monitoramento constante das funcionalidades. Qualquer inconformidade é corrigida de forma ágil para assegurar o funcionamento adequado no ambiente acadêmico.

A seção 4 foi questionada ao gestor sobre Governança de TIC. A instituição possui um órgão de governança de TIC? O gestor respondeu que formalmente constituído, não, porém, possuem uma equipe própria de produção e prototipagem, bem como staffs externos que atuam no seu desenvolvimento.

Em seguida sobre o mesmo assunto, as seguintes perguntas: como a instituição envolve a comunidade acadêmica na tomada de decisões relacionadas à TIC? e como a instituição assegura a aquisição e o uso eficiente de recursos de TIC? Então, com base na resposta do representante, a instituição adota um processo rigoroso de prototipação e testes para todas as novas aquisições ou melhorias em funcionalidades tecnológicas. Isso inclui simulações de possíveis falhas ou desafios que possam surgir durante a utilização efetiva. Além disso, os parceiros externos têm uma sólida experiência e expertise no desenvolvimento dessas inovações, o que ajuda a minimizar potenciais falhas ou desajustes nas funcionalidades. A instituição também enfatiza a conformidade com as questões legais da LGPD.

Por fim, foi feita a seguinte pergunta do questionário se há alguma recomendação ou sugestão que você gostaria de fazer em relação ao planejamento estratégico e à TIC na instituição, e segundo o Gestor: *“IES deve estar cotidianamente atenta às constantes mudanças regulamentares da educação, bem como nas variáveis de mercado. Por se tratar de uma área muito disruptiva, especificamente, o segmento do EAD, possui uma velocidade muito*

*grande nas alterações de nível macro, que impactarão diretamente no ambiente organizacional.”*

Porter (1980) também explora conceitos similares em relação à necessidade de instituições educacionais se adaptarem a um ambiente dinâmico e competitivo. Embora ele não tenha focado especificamente na educação, seus conceitos sobre estratégia competitiva podem ser aplicados a diversos setores, incluindo o educacional.

Nota-se, portanto, que a ausência de um documento formal de planejamento estratégico é compensado pelas ações estratégicas em andamento, com uma visão prospectiva de três anos. A instituição demonstra um comprometimento notável com a incorporação de TICs, abrangendo desde sistemas acadêmicos avançados até plataformas de aprendizagem virtual e canais de comunicação inovadores. No entanto, a avaliação da infraestrutura de TIC como frágil indica a necessidade premente de melhorias, especialmente em relação à rede e à segurança da informação.

A integração da tecnologia no processo de ensino e aprendizagem é uma prioridade, especialmente na modalidade EAD, evidenciada por iniciativas como a promoção de recursos tecnológicos e transmissões ao vivo informativas. Projetos específicos de TIC estão alinhados aos objetivos estratégicos, buscando inovações como inteligência artificial, empregabilidade e parcerias externas.

Percebe-se pelas informações coletadas, a importância da governança de TIC, apesar da ausência formal de um órgão dedicado. A instituição adota um rigoroso processo de prototipação e testes, enfatizando a conformidade legal, especialmente em relação à LGPD. A recomendação final do gestor ressalta a necessidade contínua de adaptabilidade e vigilância diante das rápidas mudanças regulamentares e de mercado, especialmente no cenário disruptivo do Ensino a Distância.

## 5. CONCLUSÃO

A integração entre o planejamento estratégico e a tecnologia da informação e comunicação (TIC) revela-se como um componente crucial para o sucesso e a eficácia da instituição de ensino superior. O estudo de caso em análise demonstra de forma contundente que a convergência dessas áreas permite um alinhamento mais preciso dos objetivos estratégicos com as soluções tecnológicas disponíveis. Isso, por sua vez, resulta em ganhos substanciais de eficiência operacional, otimização do processo de ensino-aprendizagem e proporciona uma experiência mais satisfatória para todos os envolvidos, sejam eles alunos, professores ou colaboradores.

Além disso, a integração entre planejamento estratégico e TIC viabiliza uma tomada de decisão mais ágil e embasada em dados, fomentando a inovação e a capacidade de adaptação às rápidas transformações do cenário educacional e tecnológico. Desta maneira, investir na integração dessas áreas emerge como uma estratégia imperativa para garantir a competitividade e a sustentabilidade de uma instituição de ensino superior privada no contexto contemporâneo. A convergência desses pilares não apenas aprimora a qualidade do serviço oferecido, mas também assegura a relevância e o sucesso da instituição no mercado educacional.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. **A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária. In: IV Colóquio Internacional sobre gestão Universitária da América do Sul.** Anais. Florianópolis, 2004.
- CARVALHO, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2022). **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação (2a Edição).** Editora XPTO, 300 páginas.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura.** 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERETTA, P. S. **Hipótese do Caminho Aleatório nos mercados da América Latina: aplicação do teste de cociente de variância.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. P.5.
- DORNELAS, T.C.A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 9ª ed. São Paulo: Elsevier, 2019.
- DRUCKER, P. (1954). **The Practice of Management.** Harper & Row.
- EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. F. **The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action.** Harvard Business School Press, 1997.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Haminton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto. (2000). **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** São Paulo: Atlas.
- FRIGO, M. L., & Anderson, R. J. (2011). **What is strategic risk management?** Strategic Finance, 92(10), 21.
- JUNIOR, J. V. A.; CARMO, P. T. E. S.; TRAVASSOS, L. C. P. **Como o bom entendimento da relação entre motivação e aprendizagem pode ser positivo no processo ensino aprendizagem.** Revista Tecer, v. 2, n. 3, 2011.
- KAPLAN, R. S., & Norton, D. P. (1992). **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- KAPLAN, R. S., & Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Harvard Business School Press.

KARADIMA, Oscar. **Sistemas de información para la administracion y planificacion universitaria: contribuciones científicas e tecnológicas**. Santiago, Chile: Universidade de Santiago, 1987.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Marketing Management**. 15th ed. New Jersey: Pearson Education, 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KOTTER, J. P. (1996). **Liderando Mudança**. Editora Campus.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à administração**. B. ed. São Paulo; Atlas, 2010.p 288.

MINTZBERG, H. (1998). **Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman Editora.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. Free Press, 2005.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. **Competing by Design: The Power of Organizational Architecture**. Oxford University Press, 1997.

OLIVIA, F. L. (2016). **A maturity model for enterprise risk management**. International Journal of Production Economics, 173, 66-79.

OLIVEIRA, D. (2004). **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

PEPPARD, J., & Ward, J. (2004). **The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy**. Wiley.

PEREIRA, D. M., & Silva, G. S. (2010). **As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas Recuperado <http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernosdeciencias/article/viewFile/884/891>

PORTER, M. E. (1980). **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Editora Campus.

PORTER, M.E. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review Press, 2008.

PORTER, Michael E. (1979). **"How Competitive Forces Shape Strategy."** Harvard Business Review, vol. 57, no. 2, pp. 137-145.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 1ª ed. Ed Campus. 1986.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

RODRIGUES, Ricardo B. et al. A cloud-based recommendation model. In: **EURO AMERICAN CONFERENCE ON TELEMATICS AND INFORMATION SYSTEMS**, 7., 2014.

SEBRAE "**Como avaliar os riscos e a atratividade do seu negócio**". Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-avaliar-os-riscos-e-a-atratividade-do-seu-negocio,6093438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: [17/06/2023].

SHINYASHIKI, R. (1997). "**O Sucesso É Ser Feliz**". Editora: Gente bb.

SILVA, A. B., Santos, C. D., & Oliveira, E. F. (2021). **Gestão de Riscos, Governança Corporativa e Alinhamento Estratégico: Um Estudo de Caso**. Revista Ibero-americana, 10(2), 123-145.

## MULHERES NA LIDERANÇA

Lavinya dos Santos de Souza<sup>32</sup>  
Luiz Eduardo Pereira Batista<sup>33</sup>

### RESUMO

Esse trabalho aborda o tema mulheres na liderança e tem como objetivo descrever o contexto atual das mulheres em cargos de liderança. Com base em artigos publicados sobre esse assunto, observamos que eles apontam para a desigualdade e o preconceito em relação à liderança das mulheres. Empregamos uma análise qualitativa, cuja coleta de dados se deu em sites de notícias sobre mulheres na liderança. Como resultado, encontramos a importância da representatividade feminina que pode ressaltar impactos intangível impulsionado inovações e aprimoramento das políticas públicas e na desigualdade de gênero os resultados destacaram a persistência dessa desigualdade em instituições de prestígio, a igualdade de gênero não é mais vista apenas como uma questão de responsabilidade social, mas como um fator crítico para o sucesso das empresas no mundo moderno.

**Palavras-chave:** Mulher na liderança. Machismo. Hierarquia. Mulheres

### 1 INTRODUÇÃO

Nosso objetivo com esse trabalho é descrever o contexto atual das mulheres em cargos de liderança. Verificar a maneira que é demonstrada a luta das mulheres na ascensão no ambiente de trabalho, objetivando de que maneira que sejam demonstradas as dificuldades e as soluções para os problemas que ocorre diante da inserção e ascensão no mercado de trabalho, conceituando os pontos importante e relevante ao longo deste trabalho. Portanto, para entendermos sobre o tema mulheres na liderança, é preciso entender a lideranças e qual a importância dessas no cotidiano das mulheres, ao longo do artigo será analisado sobre o conceito de liderança, de que forma ocorre dentro das organizações, passando então para o foco deste artigo, onde será discutido as barreiras que as mulheres encontram ao pretender ascensão em cargo de poder.

Com o material empírico foram utilizadas notícias de mulheres que discutem sobre a diferenciação de gêneros, a representatividade feminina e os direitos das mulheres.

---

<sup>32</sup> Graduanda em Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranaíba – E-mail: lavinyass.2012@gmail.com.

<sup>33</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Paraná – Professor no Curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranaíba – E-mail: luizeduardo@gmail.com.

Para entender o objetivo proposto, empregamos uma análise qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada em sites de notícias com a escolha de trechos para análise.

Como resultado, encontramos a falta de representatividade feminina nos setores organizacionais e na política, desigualdade de gênero e a igualdade de gênero. Esta última não é mais vista apenas como uma questão de responsabilidade social, mas como um fator crítico para o sucesso das empresas no mundo moderno.

Portanto, para esclarecer o objetivo abordamos informações qualitativas, entretanto a coleta de dados se deu em sites de notícias compartilhados pelas mulheres e assim submetidos à análise qualitativa. O resultado da análise evidenciou a desigualdade de gêneros e a representatividade feminina que pode ressaltar impactos intangíveis na sociedade, impulsionado inovações e aprimoramento das políticas públicas,

Biasoli (2016) afirma que as mulheres atuam historicamente em áreas que são extensão das atividades empenhadas na área doméstica e essas áreas geralmente mal remuneradas e pouco valorizadas. Em contraponto, cargos de liderança, por exemplo, tem pouca participação feminina.

Segundo o relatório “*Women in Business 2020: do plano de ação à prática*”, publicado pela *Grant Thornton*, o percentual de mulheres em cargos de liderança nas organizações em 2019 foi de 29%, a maior proporção já registrada, o que, se por um lado indica que elas estão conseguindo ocupar essas posições, mesmo com as dificuldades enfrentadas, por outro, escancara a desigualdade de gênero que permeia o meio empresarial e as barreiras invisíveis que elas – e somente elas – precisam transpor para serem promovidas. Diante desse quadro, esse estudo se propõe a mostrar o percentual de mulheres em cargos de liderança em organizações, assim como demonstrar como se procura conciliar essa rotina de trabalho com as funções socialmente delegadas à mulher em nossa sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, buscou-se tratar sobre a liderança das mulheres, com foco na descrição de mulheres em altos cargos da hierarquia.

### 2.1 LIDERANÇA FEMININA

O trabalho tem como objetivo descrever o contexto atual das mulheres em cargos de liderança, mediante pesquisas que abordaram o tema mulheres na liderança, a trajetória de conquistas na inserção dessas no mercado de trabalho. A história de luta perpassa por gerações até os dias atuais.

Ao longo dos tempos, as mulheres desenvolveram habilidades de acordo com a criação e conhecimento em relação às suas próprias perspectivas, e principalmente um discernimento maior quando se trata de relacionamentos. Com o aumento da participação feminina nas empresas, elas estão se adaptando de maneira benéfica, na busca pelo diferencial competitivo que proporciona maior espaço e representatividade nas organizações.

De forma similar, Robbins, Decenzo e Wolter (2013) definem que liderança é a capacidade que o indivíduo demonstra quando influencia o outro a agir de certa maneira por meio de direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio, ou seja, a líder motiva seus subordinados

a enfrentar desafios ou alcançar objetivos traçados, tantos pessoais quanto profissionais, que consideram difíceis de serem atingidos.

Nascimento (2018) considera que com o passar do tempo, a liderança passou a ser considerada elemento de melhor desempenho e sucesso nas organizações. É fundamental o papel do líder para ensinar os colaboradores, interagir e passar confiança, para que assim, possam impulsionar as pessoas a desenvolverem melhor suas atividades, cooperando com alcance dos resultados e objetivos com foco na produtividade.

Nesse sentido, a mulher além do papel de líder e impulsionar melhor desenvolvimento de seus colaboradores trás outra habilidade inerente ao cargo,

Nascimento acrescenta outras habilidades:

Verifica-se, também, que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar às mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa (NASCIMENTO, 2018, p. 63).

O autor ressalta que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente, conseguem conciliar as tarefas de casa com o trabalho remunerado com perfeição e educação, este adjetivo aplicado às mulheres é uma forma de reafirmar o quanto é desigual à ascensão entre homens e mulheres em relação a cargos de liderança, pois para eles a classificação adequada seria forte, autônomo dentre outros adjetivos.

Nesse sentido, Carla Crippa, Conselheira do Pacto Global (2023), comenta a importância da mulher se sentir parte do espaço ocupado e criar um sentimento de pertencimento e identificação para fortalecer e ampliar a participação na alta liderança.

Visto que, as mulheres vêm conquistando espaços cada vez mais no mercado de trabalho em diversas áreas, atuando na liderança de organizações, portanto ainda, se deparam com o preconceito e a discriminação. O autor Fontenele-Mourão (2006), relata que o preconceito dos homens em relação às mulheres, no ambiente de trabalho, ato que geralmente desvaloriza a mulher como trabalhadora, ainda é forte, pois eles projetam uma imagem de mulher basicamente ligada à família e a casa – o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho na profissão.

As autoras Hryniewicz e Vianna (2018), também destacam que a discriminação, o preconceito e a dificuldade em conciliar família e trabalho estão presentes no dia a dia, podendo ser relacionadas à dificuldade ao necessitar ser substituída para a licença-maternidade. A aparência pessoal também é uma questão levantada, seja a maneira de vestir, exigência em mudanças e desmerecimento do trabalho se a mulher é considerada bonita ou não.

Outras barreiras como a análise do fenômeno o “Teto de Vidro”, descrito por Teixeira (2012), onde o aponta como um modelo de discriminação, onde a produtividade da mulher é inferior à capacidade de produção dos homens. A inserção/manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. Enfrentam barreiras que não são visíveis, são impostas de forma sutil, mas consideravelmente fortes que impossibilita a ascensão das mulheres em alto cargo. Outras autoras Hryniewicz e Vianna (2018) destacam que a discriminação, o preconceito e a dificuldade em conciliar família e trabalho estão presentes no

dia a dia, podendo ser relacionadas à dificuldade ao necessitar ser substituída para a licença-maternidade, bem como a aparência pessoal, a maneira de vestir-se e o padrão de beleza exigido pela sociedade.

Biasoli (2016), afirma que as mulheres atuam historicamente em áreas que são extensão das atividades empenhadas na área doméstica e essas áreas geralmente mal remuneradas e pouco valorizadas. Em contraponto, cargos de liderança, por exemplo, tem pouca participação feminina.

“No contexto brasileiro, Silva (2016), retrata que houve um crescimento da participação feminina no mercado, mas ainda existem muitos obstáculos no percurso da mulher que objetiva ocupar espaço de prestígio mais elevado na hierarquia das organizações”.

Segundo o relatório “*Women in Business 2020: do plano de ação à prática*”, publicado pela *Grant Thornton*, o percentual de mulheres em cargos de liderança nas organizações em 2019 foi de 29%, a maior proporção já registrada, o que, se por um lado indica que elas estão conseguindo ocupar essas posições, mesmo com as dificuldades enfrentadas, por outro, escancara a desigualdade de gênero que permeia o meio empresarial e as barreiras invisíveis que elas – e somente elas – precisam transpor para serem promovidas. Diante desse estudo se propõe a mostrar o percentual de mulheres em cargos de liderança em organizações, assim como demonstrar como se procura conciliar essa rotina de trabalho com as funções socialmente delegadas à mulher em nossa sociedade.

O relatório atual da *Women in Business 2022*, da *Grant Thornton*, revela que 38% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres. Apesar da pequena queda em relação a 2021, quando o resultado foi de 39%, há um avanço significativo neste índice, já que em 2019 apenas 25% das posições de liderança estavam sob o comando feminino.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação desse estudo quanto aos objetivos é de natureza descritiva. Com a intenção de atender ao objetivo proposto neste estudo, empregamos uma análise qualitativa, uma vez que esta pode desvelar nuances que exponha como a mulher na liderança se constitui, sobretudo, como prática organizacional.

Para tanto, o procedimento de coleta adotado ocorreu mediante pesquisas na plataforma Google com o termo “mulheres na liderança”, assim, coletamos trechos que são importantes para alcançar o objetivo. Tais mídias foram amplamente divulgadas pelos veículos de comunicação, como o portal de notícias G1, UOL, Agência Brasil e Forbes. Pelo teor de seu conteúdo acerca de ações para interferir na escolha de trechos das mulheres.

Para este trabalho foram coletados 7 trechos de notícias de diferentes mulheres. Estes trechos foram lidos diversas vezes para compreendermos o que neles repassam. Colocamos os trechos em uma planilha do Excel, e agrupamos em três temas. 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 Mulheres na liderança. Como resultado dessa análise, encontramos três procedimentos complementares das desigualdades, representatividade e importância das mulheres, que são descritos no tópico a seguir.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A presente análise qualitativa foi realizada com três temas, desigualdade de gêneros em diversas áreas, a representatividade feminina e acrescente importância da igualdade de gênero nas empresas. No primeiro grupo, analisamos que a desigualdade de gêneros não está limitada a campos específicos. Já, no segundo, analisamos a importância da representatividade feminina em cargos de poder que pode levar à inovação e à melhoria das políticas públicas. E no terceiro tema, analisamos a importância do Índice de Igualdade de Gênero como uma ferramenta valiosa para as empresas. Essa distribuição com as transcrições e suas análises são expostas na sequência.

##### 4.1 DESIGUALDADES DE GÊNEROS EM DIVERSAS ÁREAS

A desigualdade de gênero limita a atuação das mulheres em diversas áreas profissionais.

Por muito tempo, no imaginário social, havia apenas um único perfil de liderança a ser considerado: homens brancos, cis, héteros e socialmente estáveis. Não se falava de diversidade, políticas afirmativas e de programas de desenvolvimento que olhassem para os demais corpos e suas interseções. (publicado na UOL)

O trecho destaca que a desigualdade de gênero não está limitada a campos específicos, como ciências, engenharias e tecnologia. Pelo contrário, as mulheres enfrentam desafios em várias áreas profissionais, incluindo o direito. Como diz o estudo de Ceribele, Rocha e Pereira (2017), que as mulheres que estão na liderança enfrentam desafios em sua trajetória, e também a percepção individual em relação ao gênero.

O trecho aponta para a falta de representação das mulheres em posições de influência e liderança em diversas áreas. Isso não se limita apenas à falta de mulheres em posições de destaque em campos científicos, mas se estende a "grandes invenções" e "grandes desafios científicos". A falta de representação de mulheres em posições de poder e influência podem resultar na perda de perspectivas valiosas e contribuições significativas para esses campos.

Daniela aponta ainda a criação dos ministérios das Mulheres e da Igualdade Racial e das secretarias nacionais dos Direitos de LGBTQIA+ e Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, ambas do Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania, como avanços para diminuir desigualdades de gênero. (publicado na agência Brasil)

A citação de Daniela indica que a criação dos ministérios das Mulheres e da Igualdade Racial e das secretarias nacionais dos Direitos de LGBTQIA+ e Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência é considerada avanços na luta para diminuir as desigualdades de gênero e promover a inclusão. Com base na análise do fenômeno o “Teto de vidro” descrito por Teixeira (2012), aponta o como um modelo de discriminação, que através da produtividade é inferior à capacidade que os homens têm. Isso reflete um reconhecimento da importância de abordar não

apenas questões de gênero, mas também questões de raça, orientação sexual e deficiência para criar uma sociedade mais justa e equitativa.

Ao mencionar essas instituições, a análise destaca a interseccionalidade das desigualdades, reconhecendo que as pessoas podem enfrentar múltiplas formas de discriminação devido a sua identidade de gênero, raça, orientação sexuais ou deficiência. Isso sugere que a criação dessas entidades governamentais é um passo na direção certa para abordar as complexas interconexões entre as diferentes dimensões da identidade e promover políticas mais abrangentes e inclusivas.

## 4.2 A REPRESENTATIVIDADE FEMININA

As diversas demandas que trás representação para as mulheres contradizem a representatividade real.

Para Daniela, isso valoriza a representatividade feminina. A representatividade tem efeito simbólico e concreto. A presença destas pessoas, que têm condição de representar as diversas demandas, direcionam os espaços futuros, inovam as políticas públicas e vão estar mais alinhadas e mais próximas das demandas reais da sociedade. (publicado na agência Brasil)

Daniela destaca a importância da representatividade feminina em posições de liderança e influência. Ela sugere que a representação de mulheres em cargos de decisão não apenas tem um valor simbólico, mas também um impacto concreto na sociedade. Segundo Silva (2016) houve um avanço da participação de mulheres no mercado de trabalho, mas que ainda existe bastante obstáculos para ocupar um espaço de mais elevação da hierarquia da organização.

Daniela aponta que a representatividade feminina em cargos de poder pode levar à inovação e à melhoria das políticas públicas. Isso ocorre porque as pessoas que experimentam diretamente os desafios e as necessidades de determinados grupos populacionais estão em uma posição privilegiada para propor soluções mais eficazes e relevantes. A presença de mulheres em posições de liderança pode, portanto, levar a políticas públicas mais sensíveis às questões de gênero e mais adequadas para abordá-las.

Michelle Harrison, CEO global da Kantar Public, diz que os dados não explicam as causas dessas diferenças geracionais ou de uma percepção mais negativa em relação às líderes mulheres. Ainda assim, ela especula que isso pode estar relacionado à atual situação econômica. “Sabemos que em tempos de dificuldades econômicas, você tende a ver as pessoas regredindo e buscando lugares mais seguros”, diz ela. Voltar aos papéis tradicionais, como ter homens em posições de poder, pode fazer com que as pessoas se sintam mais seguras nesses momentos. (publicado na Forbes)

Michelle Harrison, CEO global da Kantar Public, aponta para uma possível conexão entre a percepção negativa de líderes mulheres e as dificuldades econômicas. Biasoli (2016) afirma que as mulheres atuam historicamente em áreas que são extensão das atividades empenhadas na área doméstica e essas áreas geralmente mal remuneradas e pouco valorizadas, e em cargos

de liderança tem pouca participação de mulheres na liderança. Ela observa que em tempos de crise econômica, as pessoas tendem a buscar segurança e podem regressar a papéis tradicionais, como ter homens em posições de poder. Isso sugere que a percepção negativa de líderes mulheres pode ser uma reação à incerteza econômica, com a sociedade recorrendo a normas de gênero tradicionais para buscar estabilidade.

A análise de Harrison destaca a influência das condições econômicas nas atitudes em relação às líderes mulheres. Em tempos de dificuldades financeiras, as pessoas podem sentir uma maior necessidade de segurança e estabilidade, o que poderia afetar a forma como veem as líderes mulheres. Isso lança luz sobre como as circunstâncias econômicas podem moldar as atitudes e percepções em relação às lideranças femininas, sublinhando a importância de entender o contexto econômico ao avaliar essas questões.

#### 4.3 A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DA IGUALDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS

Segundo Peter T. Grauer, o índice de igualdade de gênero nas empresas promove a diversidade.

A busca pela igualdade é evidente com o aumento contínuo da participação global das empresas, diz Peter T. Grauer, chairman da Bloomberg. O Índice de Igualdade de Gênero continua sendo um recurso importante para as empresas identificarem quaisquer lacunas e tomarem medidas para remodelar ainda mais o futuro do trabalho. (publicado na g1-1)

A citação de Peter T. Grauer destaca a crescente importância da igualdade de gênero no mundo corporativo. Ele observa que a busca pela igualdade é evidente, o que indica que as empresas estão reconhecendo cada vez mais a necessidade de promover a diversidade de gênero em suas operações e estruturas de liderança. As autoras Hryniewicz e Vianna (2018) também destacam que a discriminação, o preconceito e a dificuldade em conciliar família e trabalho estão presentes no dia a dia. A igualdade de gênero não é mais vista apenas como uma questão de responsabilidade social, mas como um fator crítico para o sucesso das empresas no mundo moderno.

A declaração também destaca a importância do Índice de Igualdade de Gênero como uma ferramenta valiosa para as empresas. Esse índice pode ajudar as empresas a avaliar seu progresso em relação à igualdade de gênero, identificar lacunas e tomar medidas para remodelar o futuro do trabalho de maneira mais inclusiva. Isso reflete a crescente ênfase na mensuração e na prestação de contas em relação à igualdade de gênero nas empresas, destacando o papel das métricas e da transparência na condução da mudança.

Lidar com machismo, dúvidas constantes sobre a minha capacidade de gerir, simplesmente por causa do meu gênero. Isso sem contar na dificuldade que é conciliar casa, vida pessoal e trabalho. Mas eu me orgulho muito de estar aqui. Me orgulho também das mulheres empreendendo. Adoro encontrar outras profissionais, que são minhas concorrentes no mercado, mas que são mulheres que admiro. Sei da dificuldade que elas passam diariamente e sei o tanto que é preciso coragem para fazer o que fazemos. (publicado na g1-2)

A declaração também expressa um sentimento de orgulho em fazer parte de uma comunidade de mulheres empreendedoras. Entretanto, Mourão (2006) comenta que o preconceito dos homens é a questão das mulheres no ambiente de trabalho, que é algo que desvaloriza como trabalhadora. A oradora destaca sua admiração por outras profissionais mulheres, mesmo que sejam suas concorrentes no mercado. Isso ilustra a ideia de solidariedade e apoio entre mulheres que enfrentam desafios semelhantes no mundo dos negócios. A compreensão das dificuldades compartilhadas e a coragem necessária para superá-las criam um senso de união e empatia entre as mulheres empreendedoras.

O trecho evidencia os desafios específicos que as mulheres enfrentam no mundo profissional, incluindo a necessidade de lidar com o machismo e as dúvidas constantes sobre sua capacidade de liderança simplesmente devido ao gênero. Isso destaca a persistência das desigualdades de gênero no local de trabalho, onde as mulheres muitas vezes precisam provar sua competência de maneira mais intensa do que seus colegas do sexo masculino. Além disso, a referência à dificuldade de conciliar trabalho, vida pessoal e responsabilidades domésticas enfatiza as demandas adicionais enfrentadas pelas mulheres em suas vidas cotidianas.

Não é só nas ciências, nas engenharias e na tecnologia que a mulher tem que provar sua capacidade, nas outras áreas também. Eu gosto de usar o exemplo do direito, levou mais de 100 anos para uma mulher entrar no Supremo Tribunal Federal. Então existe uma falta de representação das mulheres nas grandes invenções, nos grandes desafios científicos. (publicado na g1-3)

O trecho destaca que a desigualdade de gênero não está limitada a campos específicos, como ciências, engenharias e tecnologia. Pelo contrário, as mulheres enfrentam desafios em várias áreas profissionais, incluindo o direito. Segundo Nascimento (2018) ressalta que a mulher desempenha seu papel fundamental em qualquer ambiente social, sendo organizacional ou não. A menção ao fato de que levou mais de 100 anos para que uma mulher chegasse ao Supremo Tribunal Federal no Brasil ilustra a extensão da desigualdade de gênero em áreas tradicionalmente dominadas por homens. Isso ressalta a necessidade de abordar essa desigualdade em todas as profissões e setores.

O trecho aponta para a falta de representação das mulheres em posições de influência e liderança nas organizações. Isso não se limita apenas à falta de mulheres em posições de destaque em campos científicos, mas se estende a "grandes invenções" e "grandes desafios científicos". A falta de representação de mulheres em posições de poder e influência podem resultar na perda de perspectivas valiosas e contribuições significativas para esses campos.

#### 4.4 RESULTADO

Diante da análise dos dados coletados, podemos entender que a desigualdade de gênero é uma questão que transcende áreas específicas, afetando mulheres em diversas profissões, inclusive no campo do direito. A referência ao longo tempo que levou para que uma mulher chegasse ao Supremo Tribunal Federal, destaca a persistência dessa desigualdade em instituições de prestígio, ressalta a importância da representatividade feminina, não apenas nas ciências e tecnologia, pois a ausência de mulheres em posições de influência pode resultar na perda de contribuições valiosas e perspectivas únicas. Também ressalta o crescente índice de igualdade

de gêneros nas empresas, recursos importantes para que essas identifiquem quaisquer lacunas e tomem medidas para modelar ainda mais o futuro do trabalho de maneira mais inclusiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de explorar as experiências das mulheres que ocupam posições de liderança nas organizações. Para tanto, os resultados da pesquisa ressaltaram a desigualdade de gênero, importância da representatividade feminina e o crescente do índice da igualdade de gênero.

Tendo em vista, que a pesquisa sobre o tema mulheres na liderança ocorreu mediante leitura de artigos e análise de notícias já publicadas, onde as literaturas retrataram a representatividade feminina, a desigualdade e a igualdade de gênero. Contrapondo, o estudo traz contribuições importantes para a Administração ao compreender que a liderança das mulheres fortalecem as organizações com a diversidade, vista que está traz contribuições significativas para os estudos organizacionais.

Como resultado, foi ressaltado que a persistência da desigualdade em instituições prestigiosas, é evidenciada pela referência ao tempo necessário para que uma mulher alcance o Supremo Tribunal Federal. Isso sublinha a importância da representatividade feminina, não se limitando apenas às áreas de ciências e tecnologia. A ausência de mulheres em posições de influência pode acarretar na perda de contribuições valiosas e perspectivas únicas. Em contrapartida, diante do crescente índice de igualdade de gênero nas empresas, torna-se claro que essas organizações possuem recursos essenciais para identificar lacunas e implementar medidas que moldem o futuro do trabalho de maneira mais inclusiva.

Para futuras pesquisas ou estudos à sugestão de métodos quantitativos, visto que seria vantajoso conduzir entrevistas com uma amostra mais ampla, propondo-se a alcançar maior generalização no contexto brasileiro. O trabalho apresenta limitações devido à abordagem qualitativa da análise, que se restringiu às pessoas mencionadas nas notícias exploradas.

## REFERÊNCIAS

- BIROLI, F. Mulheres e política nas notícias: Estereótipos de gênero e competência política. **Revista crítica de ciências sociais**, n. 90, p. 45-69, 2010.
- BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores econômicos FEE**, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016.
- FIRMINO, D. B.; MOREIRA, A. P. C. LIDERANÇA FEMININA. 2018.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 243-257, 2010.
- NASCIMENTO, M. A. Gestão Feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Revista: Ideias & Inovação-Lato Sensu**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 60, 61 e 63, 2018.
- METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014.

CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

SILVA, F. B. Desafios das mulheres em cargos de liderança. 2018.

MOURÃO, C. A. F. O Orfismo em O País dos Mourões. 2006.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 331-344, 2018.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

CUNHA, A. C. C. et al. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014.

HONORATO, L. **Mulheres no comando: Pacto Global recebe selo por ter liderança feminina**. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2023/09/15/pacto-global-da-onu-brasil-selo-woman-on-board.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

**Mulheres ocupam 34% de cargos de alta liderança no setor público**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2023-05/mulheres-ocupam-34-de-cargos-alta-de-lideranca-no-setor-publico>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

ALMEIDA, F. **Cresce o preconceito contra lideranças femininas, mostra estudo**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/12/cresce-o-preconceito-contra-liderancas-femininas-mostra-estudo/?amp>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

**Empresas globais avançam em igualdade de gênero, mas só 8% têm mulheres como CEOs, aponta índice**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/google/amp/economia/noticia/2023/01/31/empresas-globais-avancam-em-igualdade-de-genero-mas-so-8percent-tem-mulheres-como-ceos-aponta-indice.ghtml>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

**Número de mulheres donas de pequenos negócios cresce 30% no TO; maioria é responsável pela renda familiar**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/google/amp/to/tocantins/noticia/2023/03/08/numero-de-mulheres-donas-de-pequenos-negocios-cresce-em-30percent-maioria-e-responsavel-pela-renda-familiar.ghtml>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

**Cientistas brasileiras buscam mais equidade nos cargos de liderança**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/google/amp/jornal-hoje/noticia/2022/03/08/cientistas-brasileiras-buscam-mais-equidade-nos-cargos-de-lideranca.ghtml>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

TEIXEIRA, V. C. **O fenômeno Teto de Vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-phenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>>. Acessado em: 16 nov. 2023, 2012.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **Supervision Today!:** Pearson New International Edition. Pearson Higher Ed, 2013.

## O COMPORTAMENTO DE CONSUMO DO UNIVERSITÁRIO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL PARANAENSE

Vitor Medeiros da Silva<sup>34</sup>  
Rejane Heloíse dos Santos<sup>35</sup>

### RESUMO

A análise do comportamento do consumidor é essencial para as empresas que buscam compreender os fatores que influenciam suas decisões e adaptar suas estratégias de marketing e vendas. O objetivo deste artigo consiste em analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão de consumo dos estudantes universitários de uma universidade no estado do Paraná. Uma pesquisa quantitativa foi empreendida a partir de um questionário do *Google Forms* autoaplicável. A amostra foi não probabilística e por conveniência do pesquisador. Como principais resultados, encontrou-se que os produtos mais consumidos pelos participantes refletem uma ampla gama de interesses; as redes sociais, principalmente Instagram influenciam o processo de decisão de compra, assim como a opinião de outras pessoas.

**Palavras-chave:** Comportamento do consumidor. Universitários. Decisão de Compra. Administração.

### 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, impulsionada pela globalização, avanços tecnológicos e uma profunda transformação nos hábitos de consumo, desencadeou um cenário de complexidade crescente na tomada de decisão do consumidor. A análise criteriosa dos fatores que influenciam essa tomada de decisão é essencial para empresas que buscam compreender o comportamento do consumidor e adaptar suas estratégias de marketing e vendas. Nesse contexto, é imperativo investigar como os indivíduos avaliam suas opções e fazem escolhas em um ambiente caracterizado por uma ampla variedade de produtos, marcas e informações (Kotler; Keller, 2012; Solomon, 2016).

A complexidade desse processo é ressaltada na literatura (Kotler; Keller, 2012; Solomon, 2016). Schiffman e Kanuk (2006) enfatizam que a tomada de decisão do consumidor abrange uma variedade de elementos, desde fatores emocionais até aspectos racionais. Diante dessa realidade, é crucial explorar os elementos psicológicos, sociais e econômicos que moldam as preferências do consumidor e as estratégias que eles adotam para selecionar entre diferentes alternativas de consumo. A tomada de decisão do consumidor é influenciada por fatores internos e externos, conforme apontado por Engel, Blackwell e Miniard (1990). Elementos psicológicos,

---

<sup>34</sup> Graduando do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná - [vitor\\_mdsmedeiros@hotmail.com](mailto:vitor_mdsmedeiros@hotmail.com).

<sup>35</sup> Professora do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná, mestra e doutoranda em Administração - [rejaneheloise@hotmail.com](mailto:rejaneheloise@hotmail.com).

como motivações, percepções e atitudes, interagem com fatores externos, como cultura, grupos sociais e influências familiares, dando origem a um processo multifacetado.

Estudantes de nível superior se inserem em uma categoria distintiva de consumidores com traços singulares. Indivíduos em faixa etária jovem, notadamente os universitários, demonstram maior tendência para acolher novos conceitos, exibem maior abertura à experimentação de produtos inovadores, manifestam uma inclinação pelo consumo baseado em experiências e são identificados como nativos digitais que usufruem de um vasto leque de recursos digitais à disposição (Guan *et al.*, 2022; Tan *et al.*, 2023).

Kotler (2000) e Solomon (2016) destacam que a sociedade atual coloca o indivíduo diante de uma avalanche de alternativas e dados, o que transforma a tarefa de fazer escolhas em um processo intrincado e frequentemente difícil. Criando assim um ambiente que torna necessário que os consumidores desenvolvam estratégias para lidar com essa sobrecarga de informações e opções.

Nesse contexto, questiona-se quais fatores moldam a tomada de decisão do consumidor universitário na sociedade contemporânea? Para responder a essa pergunta de pesquisa, serão analisadas abordagens teóricas e modelos que lançam luz sobre as complexidades envolvidas nesse processo, além de examinar como as organizações podem aplicar esse entendimento para desenvolver estratégias de marketing mais eficazes. Uma Universidade Estadual do Paraná foi escolhida como objeto do presente trabalho e um questionário aplicado aos seus alunos do curso de Administração. O objetivo do presente trabalho, portanto, consiste em analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão de consumo dos estudantes universitários de uma universidade no estado do Paraná.

Por meio dessa investigação, pretende-se contribuir para uma compreensão mais profunda da interação entre consumidores universitários e suas escolhas, fornecendo insights relevantes para acadêmicos e profissionais que buscam compreender e atender às necessidades e demandas de um público diversificado e informado.

## 2 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

### 2.1 TOMADA DE DECISÃO E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

De acordo com Solomon (2016), todas as decisões de consumo tomadas pelas pessoas ocorrem em resposta a algum tipo de problema, variando os tipos e escopos dos diferentes problemas, bem como a complexidade da necessidade em questão, sendo que algumas decisões de compra são mais importantes e tem maior impacto na vida do consumidor do que outras. Nesse sentido, a tomada de decisão do consumidor possui algumas categorias, sendo elas: 1) a cognitiva (deliberada, racional, sequencial); 2) a habitual (comportamental, inconsciente e automática) e 3) afetiva (emocional e instantânea). Cada uma dessas categorias possuem fases diferentes na tomada de decisão do consumidor, consequentemente cada consumidor também utiliza uma delas para tomar a sua decisão no momento de adquirir determinado produto. O autor também destaca a importância de compreender as diferentes categorias que influenciam a tomada de decisão do consumidor e como isso pode afetar as estratégias de marketing e negócios das empresas (Solomon, 2016).

A tomada de decisão na **categoria cognitiva** está dividida em etapas como: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, escolha do produto e avaliação pós-compra. (Kotler, 1996). O processo de tomada de decisão envolve a necessidade de alternativas viáveis e a subsequente seleção entre elas, formando assim as bases

de uma decisão. Segundo Cobra (2009), adquirir um produto ou serviço costuma envolver níveis de decisões complexos e com muitos fatores em jogo.

O reconhecimento do problema é o ponto de partida na tomada de decisão cognitiva. É quando se identifica uma lacuna entre a situação atual e desejada, impulsionando a busca por soluções. De acordo com Solomon (2016), o reconhecimento do problema ocorre no chamado “funil superior”, quando se experimenta uma diferença significativa entre o estado de coisas atual e algum estado desejado, ou seja, é um problema que requer uma solução. No mesmo sentido, para Kotler e Keller (2006, p. 189), “o processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos”. A motivação interna é impulsionada por necessidades individuais, a motivação externa pelas circunstâncias e fatores ambientais que cercam o decisor.

Após reconhecer o problema, o consumidor começa a buscar por informações do produto que necessita, então se inicia a etapa de busca de informações, sendo essa uma das etapas mais importantes para se tomar uma boa decisão. Solomon (2016, p. 48), afirma que “a busca de informações é o processo pelo qual o consumidor pesquisa o ambiente à procura de dados adequados para tomar uma decisão sensata”. Os consumidores buscam informações de diversas fontes, incluindo fontes internas (memória de compras passadas), fontes de grupos (amigos ou familiares que possuem o produto) e fontes de marketing (outdoors, televisão, rádio e internet) (Mattei et al., 2006).

Após as pesquisas, o consumidor entra na fase de avaliação das alternativas, na qual analisa as diversas possibilidades para atender às suas necessidades e aspirações (Kotler e Keller, 2012). Esta etapa não é necessariamente rápida, especialmente considerando produtos com diversas marcas. Solomon (2016) destaca que a era contemporânea do consumo oferece uma ampla gama de escolhas, seja entre diferentes marcas de dispositivos eletrônicos ou inúmeras variações de um único produto, como diversas tonalidades de esmaltes.

Diante da ampla variedade de marcas e modelos, as considerações de preço e qualidade tornam-se cruciais para os consumidores. Engel, Blackwell e Miniard (1990) destacam que, para concluir a compra, o consumidor deve decidir quando, onde e como pagar. A escolha do produto se desenvolve ao longo dessas etapas, mas não se torna mais fácil. Solomon (2016) observa que, ao reunir e avaliar opções em categorias relevantes, a escolha entre elas pode ser complexa devido à crescente oferta de recursos pelas empresas. A competição entre as marcas resulta em “padrões” nos produtos, dificultando a eliminação de opções da lista com base na qualidade, por exemplo.

A escolha do produto, conforme observa Moraes (2010), introduz complexidade devido à variedade de opções, exigindo que o consumidor considere diversos fatores, como preço, qualidade, marca e design. Esse processo pode ser influenciado por fatores emocionais, conforme descrito por Solomon (2016), nos quais a escolha do produto pode ser afetada por necessidades emocionais, como a busca por destaque social ou a busca pelo bem-estar pessoal.

Após adquirir o produto, o consumidor entra na etapa “avaliação pós-compra”, e é essa etapa que usamos para mensurar a satisfação do consumidor com o produto adquirido. Conforme Solomon (2016), tal avaliação encerra esse ciclo, já que ela ocorre quando o consumidor experimenta o produto ou serviço escolhido e delibera sobre o atendimento das expectativas. Segundo o autor, nossas reações sobre um produto, depois de comprá-lo, conhecidas como satisfação ou insatisfação do consumidor, desempenham um papel crucial em nosso comportamento futuro como consumidores.

Após adquirir um produto, a satisfação ou insatisfação do consumidor reflete-se em suas ações. Consumidores satisfeitos tendem a comprar novamente e recomendar o produto,

enquanto os insatisfeitos podem buscar devolução e recorrer a ações públicas, como reclamações nas redes sociais (Kotler; Keller, 2006). Em resumo, a experiência de compra influencia diretamente nas ações pós-compra, seja na promoção positiva do produto quando há satisfação ou na expressão pública de insatisfação quando as expectativas não são atendidas.

Dentre outras categorias do processo de tomada de decisão do consumidor, se destaca também o modelo **habitual**, que o próprio nome já nos dá uma ideia do que essa categoria nos traz. Conforme Solomon (2016, p. 58), “a tomada de decisão habitual se refere a escolhas feitas com pouco ou nenhum esforço consciente. Muitas decisões de compra são tão rotineiras que só nos damos conta de que as tomamos quando olhamos nosso carrinho de compras!”. A maioria das compras dos consumidores se enquadra na categoria habitual, como quando adquirimos um pacote de salgadinho ou uma barra de chocolate enquanto esperamos na fila do supermercado. Essas compras não exigem grande esforço na tomada de decisão, pois o desejo de compra já foi estabelecido. No exemplo mencionado, a decisão mais desafiadora é escolher o sabor e a marca do chocolate, tornando o processo de decisão rápido. “O consumidor habitual tende a utilizar menos informações disponíveis e a tomar decisões de forma mais rápida do que o consumidor não habitual” (Rodrigues; Cruz; Pereira, 2017, p. 52).

Relacionadas a essa categoria, existem algumas estratégias que as empresas usam para aumentar suas vendas, como a estratégia da pré-ativação, porém esse modelo utiliza o subconsciente do consumidor e não é um método tão comum de ser percebido por ele, fazendo com que só perceba que adquiriu determinado produto após efetuar a compra. Conforme explica Fontes (2018, p. 57), “a pré-ativação do modelo de decisão de compra habitual ocorre quando o consumidor é exposto a estímulos que ativam a memória de longo prazo e a força do hábito, levando-o a tomar decisões de compra automáticas e inconscientes.” Depois que o indivíduo é “pré-ativado” ele tende a ter um comportamento não racional sobre suas decisões de compra, um processo complexo, mas que tem grande poder de influência sobre os consumidores. De acordo com Silva (2019, p. 23) “A pré-ativação do modelo de decisão de compra habitual é um processo complexo que envolve a ativação de redes neurais no cérebro do consumidor, resultando em comportamentos de compra automáticos e impulsivos.”

Dentro das estratégias utilizadas como “persuasão” ao consumidor, profissionais de marketing usam também o chamado empurrãozinho ou (*nudge*), que por exemplo é quando dizemos a uma criança para ela não tomar banho, quando na verdade queremos que ela vá para o banho imediatamente. Pode até parecer brincadeira, mas essa técnica traz um resultado surpreendente, conforme vemos em Solomon (2016, p.59) em sua afirmação sobre países da Eurípa: “países que pedem aos motoristas para indicar se eles desejam ser doadores de órgãos convencem menos de 20% deles a fazê-lo. Em contraposição, os países que solicitam aos motoristas para que optem por não serem doadores se não desejarem ser obtêm mais de 95% de participação”. Solomon (2016, p.59) explica que “esse viés de omissão (*default bias*) – em que temos maior propensão a concordar com uma solicitação do que a nos esforçar para não concordar – é uma forma extremamente persuasiva para estimular uma série de comportamentos”. Isto é, quando determinado aplicativo pergunta se você deseja desabilitar um recurso que já está ativo, o índice de pessoas que vão desabilitar tal recurso é baixíssimo, pois o usuário terá que sair da sua zona de conforto para ir até as configurações para desabilitar tal recurso. O viés de omissão evidencia que em muitas situações optamos pelo caminho menos trabalhoso ao tomar decisões. (Solomon, 2016).

Há vieses adicionais a considerar, como a falácia de custo irrecuperável, que destaca como o pagamento por um item nos torna mais cautelosos em desperdiçá-lo, influenciando nossas decisões e a disposição para assumir riscos (Solomon, 2016). O viés da aversão à perda

evidencia a tendência de dar mais importância às perdas do que às conquistas, refletindo a ideia de que perder algo é mais desagradável do que ganhar algo é agradável. Frequentemente, recorremos a atalhos mentais, conhecidos como heurísticas, ao tomar decisões de compra, como lembrar do arroz que nossa mãe costumava comprar ao escolher um produto habitual ao morar sozinho (Solomon, 2016).

Passamos então para a categoria de tomada de decisão do consumidor conhecida como **afetiva**, que tem suas bases em emoções, consumo e afetos, sendo eles negativos ou positivos. Acontece quando o consumidor toma suas decisões com base em seus sentimentos e emoções, utilizando modelos afetivos de tomada de decisão. Portanto, os profissionais de marketing precisam saber como os consumidores fazem escolhas quando a decisão é cognitiva ou mais emocional por natureza (Hoyer, 2012).

Para Solomon (2016, p. 36), a decisão afetiva ocorre quando “tomamos algumas decisões com base em uma reação emocional, e não como resultado de um processo de pensamento racional”. Logo percebemos que está tomada de decisão relaciona-se ao afeto que temos com determinado produto. Em alguns casos, a tomada de decisão afetiva pode ser tão poderosa que o consumidor pode até fazer todas as análises do processo cognitivo, porém suas emoções acabam tomando conta e descartando-as. Conforme Hoyer (2012), em uma tomada de decisão afetiva, consumidores tomam decisões “porque sua escolha parece ser a certa”, em vez de porque realizaram uma avaliação detalhada.

Percebemos então que a tomada de decisão afetiva vai totalmente contra a tomada de decisão cognitiva. Zajonc e Markus (1982) em alguns estudos sobre preferência e tomada de decisão dizem que é possível que as avaliações afetivas sejam independentes e ocorram antes de certas percepções e operações cognitivas que geralmente são consideradas a base das atitudes. Isso sugere que as atitudes podem ter um componente não-cognitivo aprendido. Esse fenômeno é conhecido como efeito de primazia do afeto. Peter e Olson (2009) dizem existir quatro tipos de reações afetivas que as pessoas podem experimentar: emoções, sentimentos específicos, estados de humor e avaliações. Cada tipo de afeto pode gerar uma reação positiva ou negativa. Solomon (2016, p. 66) afirma que “nossos sentimentos também podem servir de fonte de informação quando ponderamos sobre os prós e contras de uma decisão”. Tudo vai do afeto positivo ou negativo de cada consumidor. Nesse sentido, um exemplo clássico é: algumas pessoas têm o afeto pela marca Apple e logo adquirem seus produtos, geralmente quem tem o Iphone, tem um afeto negativo aos celulares de outras marcas como Samsung, LG, Xiaomi entre outras.

## 2.2 COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA E BOCA A BOCA ELETRÔNICA

Em uma das referidas etapas da tomada de decisão, os consumidores podem ser influenciados por experiência de outras pessoas, fenômeno denominado de “comunicação boca a boca”. Os clientes são influenciados por diversas fontes ao estabelecerem suas expectativas, como suas experiências anteriores, a poderosa influência boca a boca e a persuasão da propaganda. (Kotler; Keller, 2012).

Por meio do boca a boca, os consumidores influenciam as escolhas uns dos outros, expressando suas preferências, fazendo recomendações entusiasmadas ou alertando sobre possíveis problemas. No cotidiano, os consumidores recorrem à poderosa ferramenta do boca a boca para trocar opiniões sobre uma ampla gama de marcas. Seja debatendo sobre produtos de mídia e entretenimento, como filmes, programas de TV e publicações, ou compartilhando suas vivências relacionadas a alimentos, serviços de viagem e lojas de varejo. Essas conversas

informais têm um impacto significativo tanto positivamente quanto negativamente. (Kotler; Keller, 2012).

Essa forma autêntica de comunicação molda a reputação das marcas em diversos setores e desempenha um papel essencial nas decisões de compra. O boca a boca desempenha um papel fundamental na construção da reputação de uma empresa. Quando os clientes estão verdadeiramente encantados, eles não apenas retornam para mais negócios, mas também recomendam ativamente a empresa para amigos, familiares e colegas. Essas recomendações pessoais têm um impacto poderoso, pois as pessoas tendem a confiar mais nas opiniões de pessoas próximas. (Kotler; Keller, 2012).

A comunicação boca a boca é fortalecida pelo vínculo informal da amizade ou pelo conhecimento prévio entre as pessoas envolvidas, o que confere maior credibilidade às informações compartilhadas. Quando as informações são transmitidas dentro de grupos de referência, como amigos, colegas e familiares, elas tendem a ser mais confiáveis do que aquelas fornecidas pelas próprias empresas que oferecem produtos e serviços. (Abbade; Flora; Noro, 2014).

Vale lembrar que a comunicação boca a boca não é só para os fatores positivos de um produto ou serviço, mas engloba todas as opiniões, existindo o boca a boca positivo e o boca a boca negativo. Quando um cliente se encontra insatisfeito, sua voz ecoa para uma média de 11 pessoas próximas, potencialmente gerando um efeito cascata de comentários negativos. Essa disseminação pode se multiplicar exponencialmente à medida que cada indivíduo compartilha a experiência com outros. (Kotler; Keller, 2012).

O boca a boca negativo é tão impactante quanto o positivo, pois os consumidores evitam produtos de má qualidade, independentemente do preço. Se subestimado, pode prejudicar seriamente a imagem da empresa. Experiências negativas compartilhadas por clientes insatisfeitos afetam a reputação (Abbade; Flora; Noro, 2014). Embora o boca a boca positivo seja valioso, o negativo pode ter um impacto ainda mais significativo, prejudicando o crescimento do negócio. Portanto, a satisfação do cliente é crucial. Priorizar atendimento de qualidade e agir com transparência são fundamentais para transformar insatisfações em oportunidades, cultivando clientes leais (Abbade; Flora; Noro, 2014).

O boca a boca, tradicionalmente estudado na interação pessoal, estende-se agora ao espectro digital com redes sociais, fóruns online e plataformas de avaliações, dando origem ao boca a boca eletrônico, ou Eletronic Word of Mouth (EWOM) (Abbade; Flora; Noro, 2014). Há diferenças entre o boca a boca tradicional e o eletrônico, sendo que a comunicação eletrônica apresenta uma escala sem precedentes e uma velocidade de difusão impressionante, conforme observado por Lee, Park e Han (2008). Com o advento da Internet e diversas plataformas digitais, informações, opiniões e experiências podem ser compartilhadas instantaneamente com audiências globais, ao contrário da forma tradicional limitada à interação face a face entre indivíduos.

As redes sociais têm desempenhado um papel significativo no cenário do marketing atual, tanto nas interações entre empresas e consumidores quanto nas relações entre as próprias empresas. Essas plataformas revolucionaram a forma como as marcas se comunicam com o público e como elas se posicionam em relação aos seus concorrentes. (Kotler; Keller, 2012). E nesse mesmo viés revolucionaram também a forma em que os consumidores classificam os produtos e serviços adquiridos.

## 2.3 COMPORTAMENTO DE CONSUMO DOS ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

Freitas *et al.* (2015), realizaram um estudo revelador que demonstra a influência da marca do produto no comportamento dos consumidores. Suas descobertas indicam que a marca não é apenas um rótulo, mas também carrega associações emocionais e simbólicas que desempenham um papel importante na decisão de compra. Consumidores tendem a escolher produtos de marcas que se alinham com suas percepções, valores e preferências, tornando a marca um fator significativo no processo de tomada de decisão de compra.

No mesmo sentido, o estudo de Sampaio; Tavares (2016) revela que as redes sociais exercem um considerável impacto sobre as decisões de compra dos consumidores, principalmente por meio da promoção de produtos no ambiente digital. Além de serem utilizadas como fontes de informações confiáveis, essas plataformas desempenham um papel vital na comunicação entre consumidores e marcas. Dentre as redes sociais analisadas, o *Facebook* emerge como a mídia mais influente no processo de tomada de decisão de compra, graças ao emprego eficaz de estratégias de marketing digital que se destacam como um diferencial competitivo em relação às demais.

De acordo com Ferreira *et al.* (2019), as compras por meio do *mobile commerce* estão ganhando crescente popularidade entre os consumidores universitários, e por meio da pesquisa realizada, revelou-se que a taxa de satisfação com esse serviço é notavelmente alta. Os resultados apontam que, de acordo com os dados coletados, uma impressionante taxa de 92% dos consumidores expressou alto grau de satisfação em relação ao *mobile commerce*. Esses achados reforçam a ideia de que as compras online, quando feitas por meio de dispositivos móveis, podem proporcionar experiências altamente satisfatórias aos consumidores.

De acordo com Santana; Gomez; Brito (2019), a maioria dos consumidores universitários é influenciada por valores sociais e ecológicos associados aos produtos que escolhem adquirir. No entanto, é importante notar que, mesmo com essa crescente conscientização, o preço ainda desempenha um papel predominante ao moldar o comportamento desse grupo de consumidores.

Chiusoli *et. al.* (2021) adicionam que a conveniência de acesso desempenha um papel crucial na tomada de decisão dos estudantes universitários ao realizar uma compra. De acordo com suas descobertas, um expressivo número de 42% dos universitários opta por fazer suas compras por meio de dispositivos móveis, sendo o Mercado Livre o site mais frequente entre eles. Isso evidencia a importância de tornar o acesso ao produto o mais simples e direto possível, uma vez que quanto mais acessível o processo, maiores são as chances de o consumidor efetivar a compra (Chiusoli *et. al.*, 2021).

Já para Silva *et al.* (2021), os principais elementos externos identificados envolvem a influência dos grupos sociais, a cultura em que o consumidor está imerso e as políticas adotadas. Esses fatores desempenham um papel significativo no processo de decisão de compra, visto que o contexto em que o consumidor está inserido exerce um impacto notável sobre suas escolhas.

O Quadro 1 sintetiza a visão dos referidos autores sobre os fatores que influenciam a compra de estudantes universitários, encontrados na literatura.

#### **Quadro 1 – Fatores que influenciam o comportamento de consumo dos estudantes universitários.**

<b>Influência na compra dos universitários</b>	<b>Autor</b>
Facilidade de acesso	Ferreira <i>et al.</i> (2019); Chiusoli <i>et. al.</i> (2021)
Marca do produto	Freitas <i>et al.</i> (2015)
Redes sociais	Sampaio; Tavares (2016)
<i>Mobile commerce</i>	Ferreira <i>et al.</i> (2019)

Valores Sociais e Ecológicos	Santana; Gomez; Brito (2019); Sousa <i>et al.</i> (2022)
Preço	Santana; Gomez; Brito (2019)
Contexto: grupos sociais, cultura e política	Silva <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Autores (2023).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia engloba o conjunto de métodos e técnicas empregadas em uma análise. (Michel, 2009). Nesta seção, apresentamos a metodologia quantitativa adotada para analisar o fenômeno em questão. A abordagem quantitativa adotada nesse trabalho baseia-se na coleta e análise de dados numéricos, permitindo uma compreensão objetiva das relações entre as variáveis envolvidas (Creswell, 2010).

Este estudo adotou uma abordagem de pesquisa quantitativa, conforme preconizado por Gerhardt e Silveira (2009). A metodologia quantitativa foi empregada por meio da aplicação de um questionário estruturado autoaplicável, utilizando uma escala Likert de 5 pontos. A escolha de uma escala Likert de 5 pontos é uma prática comum em pesquisas que busca avaliar atitudes, percepções e comportamentos. Geralmente, tal escala inclui uma opção neutra ou moderada para permitir uma variedade de respostas. As escalas Likert recebem seu nome do cientista social norte-americano Rensis Likert e são amplamente reconhecidas por sua confiabilidade na mensuração de opiniões e comportamentos (Oliveira, 2020). Neste contexto, o questionário empregando a escala Likert para avaliar a satisfação nesta pesquisa foi fundamentado nas contribuições de Noble, Haytko e Philips (2008), Rodrigues *et al.* (2014), Sampaio e Tavares (2017), Ferreira, Arantes e Ferreira (2019).

O formulário autoaplicável foi desenvolvido utilizando-se a plataforma *Google Docs*. A seleção da amostra foi não probabilística e baseada na conveniência do pesquisador, caracterizando-se como uma amostragem por conveniência.

A ferramenta empregada para a obtenção dos dados consistiu em um questionário estruturado desenvolvido pelo pesquisador, alinhado aos propósitos do estudo e fundamentado nas bases teóricas discutidas na pesquisa. O referido questionário foi aplicado aos estudantes do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR (Campus Paranavai). O curso conta com 180 alunos e todos foram convidados a responder a pesquisa por e-mail e aplicativo de mensagens. Um terço dos alunos aceitaram participar da pesquisa e entregaram a resposta ao questionário, totalizando 61 respondentes. O Quadro 2 esclarece os autores que fundamentaram as principais questões do questionário aplicado.

#### Quadro 2 – Autores que fundamentaram a construção do questionário

Questão	Adaptação da questão
1	Quadro 1 do presente trabalho, dos fatores que influenciam o comportamento de consumo dos estudantes universitários
2	Adaptado de Ferreira, Arantes e Ferreira (2019)
3	Noble, Haytko e Philips (2008)
4, 5, 6, 7 e 8	Sampaio e Tavares (2017)

9	Ferreira, Arantes e Ferreira (2019)
12	Lecinski (2011)
16	Rodrigues <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Autores (2023).

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio das respostas ao questionário, foi possível identificar algumas preferências e características dos graduandos do curso de Administração da universidade em questão. Um total de 61 respostas foram entregues pelos participantes. Posteriormente, realizou-se uma análise dos dados coletados, permitindo a compreensão e interpretação das informações apuradas.

O resultado da análise dos dados coletados revelou que, entre os consumidores universitários, 37 deles são do gênero feminino, enquanto 24 são do gênero masculino. Esses números se traduzem em uma notável diferença no perfil dos consumidores, onde aproximadamente 61% são do gênero feminino, enfatizando a presença expressiva desse grupo, enquanto cerca de 39% são do gênero masculino. No que diz respeito à idade desses consumidores, a faixa etária mais comum entre os consumidores universitários é a de 21 anos, com um total de 11 representantes. Em seguida, encontramos as idades de 20 e 22 anos, com 8 indivíduos em cada uma dessas categorias. Vale ressaltar que a faixa etária de 24 anos também é significativa, com 7 universitários. É interessante notar que, entre os participantes, o aluno mais jovem tem 17 anos de idade, enquanto o mais experiente atinge a marca de 45 anos. Essa diversidade etária demonstra a amplitude de idades entre os consumidores universitários e contribui para uma compreensão mais abrangente do perfil desse público.

Em se tratando das cidades de residência dos universitários que participaram da investigação, dentre os 61 participantes, 31 deles residem na cidade de Paranaíba, demonstrando uma concentração significativa nessa cidade. Por outro lado, as cidades que contam com o segundo maior número de universitários são Nova Esperança, Nova Londrina e Rondon, cada uma com apenas 3 representantes. As demais cidades, como Amaporã, Cruzeiro do Sul, Inajá, Indianópolis, Loanda, Paraíso do Norte, Paranaicity, São João do Caiuá, Tamboara, Santa Isabel do Ivaí, Santo Antônio do Caiuá e São Manoel do Paraná, têm apenas 1 representante cada. Essa distribuição de estudantes por diferentes cidades destaca a diversidade geográfica dos participantes, refletindo a abrangência da universidade e a variedade de origens dos universitários que compõem esse grupo.

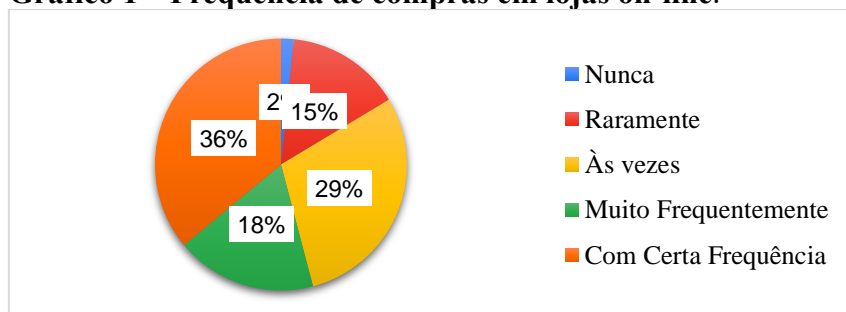
No que diz respeito ao status dos participantes em relação ao curso de Administração, dentre os que responderam o questionário, observa-se que 33% estão atualmente no 3º ano do curso, em seguida, temos 31% dos participantes no 4º ano, mostrando que esse grupo é quase igual em tamanho ao do 3º ano. Além disso, 23% dos estudantes estão no 1º ano, e 13% estão no 2º ano do curso. Essa distribuição de estudantes por diferentes anos acadêmicos reflete as diferentes etapas de progressão dos participantes no curso de Administração, fornecendo uma visão abrangente da composição desse grupo.

Em se tratando da renda desses estudantes, é possível afirmar que há uma distribuição variada da renda familiar mensal entre os consumidores universitários do curso de Administração que participaram da coleta de dados. Cerca de 6% possuem renda na faixa de R\$451,00 a R\$1.350,00 enquanto um grupo maior, representando 43%, tem renda familiar

mensal entre R\$2.251,00 e R\$4.500,00, destacando-se como a maioria. Além disso, 28% relatam renda na faixa de R\$1.351 a R\$2.250,00 e 23% afirmam ter uma renda familiar mensal superior a R\$4.500,00 reais. Essa diversidade de renda proporciona uma visão abrangente das condições econômicas dos estudantes, permitindo uma análise mais detalhada das suas necessidades e características financeiras.

O Gráfico 1 fornece informações importantes sobre os hábitos de compras dos respondentes da pesquisa no que tange às compras pela Internet. Notavelmente, 2% desse grupo relatam nunca ter realizado uma compra online, enquanto todos os demais (98%) já o fizeram ou fazem. Desse total, 15% o fazem raramente. Além disso, 29% afirmam comprar online ocasionalmente, 18% realizam compras com certa frequência, e a maioria expressiva, representando 36%, faz compras online com muita frequência. Esses dados evidenciam a diversidade de comportamentos de compra online dentro desse conjunto de consumidores universitários, com diferentes níveis de envolvimento no comércio eletrônico, mas ainda assim, refletem a prática recorrente desse público em realizar compras on-line

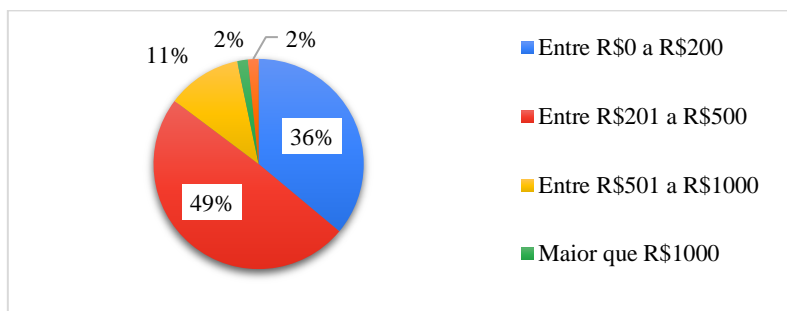
**Gráfico 1 – Frequência de compras em lojas on-line.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

O Gráfico 2, por sua vez, revela uma variação nos gastos mensais dos universitários que participaram da pesquisa em suas compras online. A maioria, composta por 49% dos estudantes, apresenta gastos médios na faixa de R\$201,00 a R\$500,00 reais, demonstrando um envolvimento significativo no comércio eletrônico. Outros 36% relatam despesas mais modestas, variando de R\$0 a R\$200,00 reais, enquanto 11% têm uma média de gastos mensais entre R\$501,00 e R\$1000,00 reais. Notavelmente, 2% dos participantes investem acima de R\$1000 reais nesse tipo de compra. Lembrando que 2% dos estudantes informaram que não realizam compras online, um dado que também foi corroborado no gráfico 6. Ressalta-se que, a partir desses dados é possível afirmar que o consumo em lojas de comércio eletrônico é algo presente no cotidiano desse público (em maior ou menor grau) e lojas que atendem esse público precisam considerar sua presença on-line e tudo o que ela acarreta, como trabalho com mídias sociais, entre outras questões.

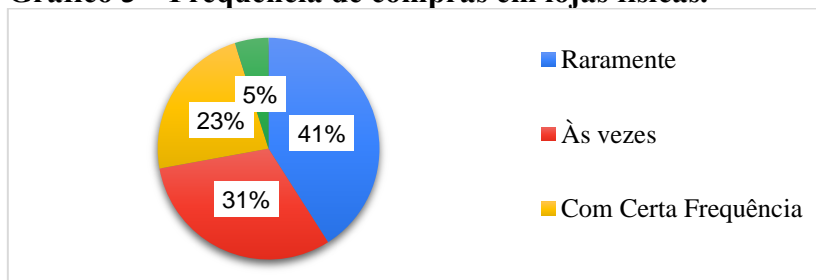
**Gráfico 2 – Média de gastos mensais com compras online.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

Esses dados são confirmados pelas informações sobre compras em lojas físicas dos participantes. De acordo com os dados, a maioria, equivalente a 41% dos estudantes, realiza compras em lojas físicas raramente. Outros 31% fazem isso ocasionalmente, enquanto 23% afirmam realizar compras em lojas físicas com certa frequência. Por fim, apenas 5% dos participantes relatam fazer compras em lojas físicas com muita frequência. Esses números refletem a diversidade de comportamentos de compra em lojas físicas entre os universitários, oferecendo uma compreensão abrangente de suas preferências de compra off-line. O Gráfico 3 ilustra essas informações.

**Gráfico 3 – Frequência de compras em lojas físicas.**



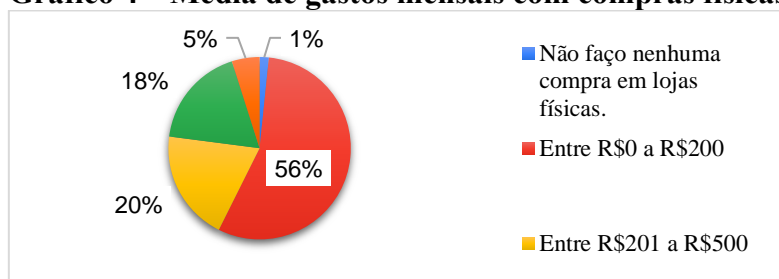
Fonte: Autores com base na pesquisa.

Em se tratando dos gastos mensais dos universitários em compras em lojas físicas, conforme pode ser visualizado no Gráfico 4, cerca de 56% dos participantes relataram gastos na faixa de R\$0 a R\$200,00 reais, destacando-se como o grupo majoritário. Além disso, 20% têm média de gastos mensais entre R\$201,00 e R\$500,00 reais, enquanto 18% investem entre R\$501,00 e R\$1.000,00 reais nesse tipo de compra. Notavelmente, 5% dos estudantes têm gastos mensais acima de R\$1.000,00 reais em lojas físicas. Importante notar que 1% dos participantes não realizam compras em lojas físicas. Esses dados refletem a diversidade nos hábitos de gastos dos universitários nas lojas físicas, proporcionando uma visão completa de suas preferências de consumo off-line.

O gráfico 5 fornece *insights* valiosos sobre as preferências de pagamento dos consumidores universitários do curso de Administração na UNESPAR, Campus Paranavaí. De acordo com os dados, a maioria expressiva, representando 56% desse grupo, opta por pagar suas compras utilizando cartão de crédito. Além disso, 18% dos estudantes preferem o cartão de débito como forma de pagamento, enquanto 26% utilizam o Pix para efetuar suas transações.

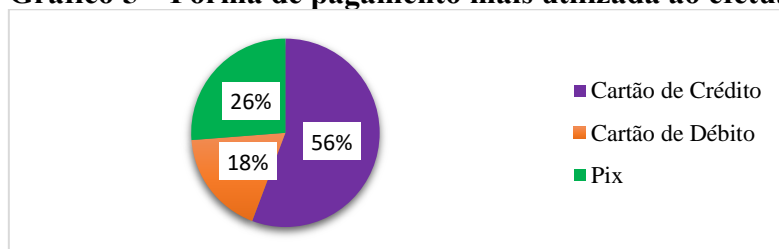
financeiras. Notavelmente, as opções de dinheiro físico e boleto bancário não foram mencionadas como formas de pagamento pelos participantes. Esses números destacam a preferência por métodos de pagamento eletrônicos e a crescente adoção de tecnologias financeiras como o Pix entre os universitários.

**Gráfico 4 – Média de gastos mensais com compras físicas.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

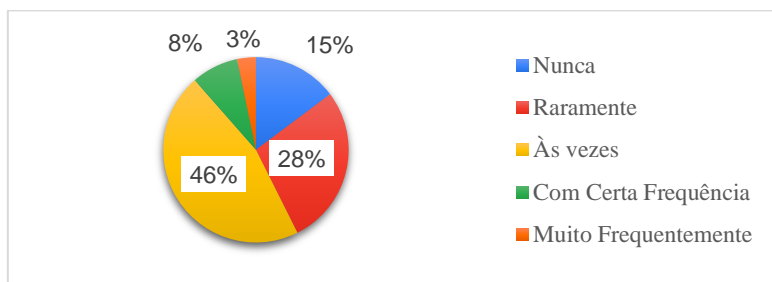
**Gráfico 5 – Forma de pagamento mais utilizada ao efetuar compras.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

O Gráfico 6 investiga a prática de *showrooming* entre consumidores participantes. Showrooming é a prática na qual o consumidor avalia um produto na loja física e, então, faz a compra pela internet (Gensler; Neslin; Verhoef, 2017). De acordo com as respostas, 15% dos participantes afirmam nunca realizar essa análise. Além disso, 28% relatam fazê-lo raramente, enquanto a maioria, representando 46% dos estudantes, analisa produtos na loja física antes de efetuar compras online, ocasionalmente. Adicionalmente, 8% fazem isso com certa frequência, e 3% afirmam fazê-lo com muita frequência. Esses dados indicam uma variedade de abordagens entre os consumidores universitários, destacando a importância da interação entre lojas físicas e compras *online* em seus processos de compra e destacando a importância de lojistas trabalharem questões *omnichannel* em seus planejamentos de marketing.

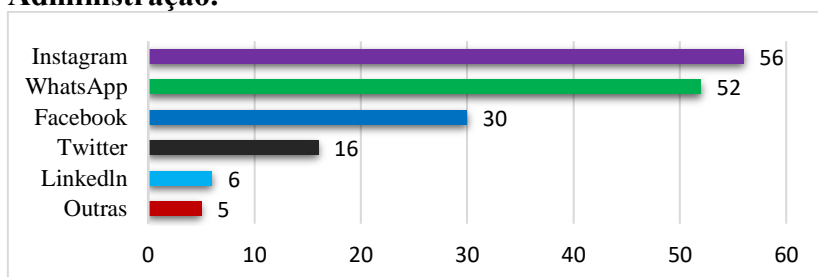
**Gráfico 6 – Prática de *showrooming* entre consumidores universitários**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

O Gráfico 7, por sua vez, revela as redes sociais mais utilizadas pelos participantes, sendo o Instagram a mais popular com 56 votos, seguido pelo WhatsApp com 52 votos. O Facebook também é amplamente utilizado, com 30 votos, enquanto o Twitter recebeu 16 votos. O LinkedIn é utilizado por 6 participantes, e 5 votaram em outras redes sociais. Esses dados demonstram a predominância das plataformas de mídia social como o Instagram e WhatsApp na interação dos universitários, refletindo as tendências atuais de comunicação e compartilhamento online. Conhecendo as redes sociais mais utilizadas pelos consumidores universitários, empresas podem planejar suas ações de marketing para essas redes.

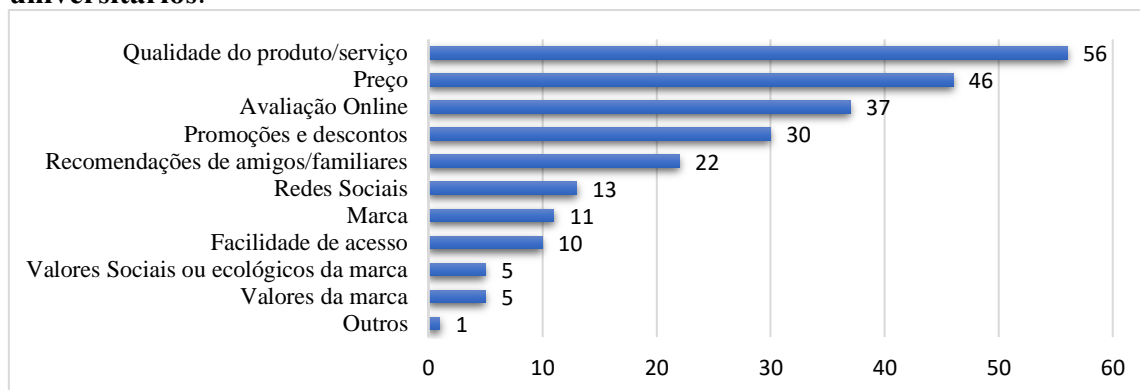
**Gráfico 7 – Redes Sociais mais utilizadas pelos consumidores universitários do curso de Administração.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

Em se tratando do fator que mais influencia as decisões de compra dos consumidores universitários (Gráfico 7), a qualidade do produto e serviço é o fator mais influente em suas decisões de compra, com 54 votos, seguida pelo preço, com 46 votos, e avaliações *on-line*, com 38 votos. Recomendações de amigos ou familiares, marca, promoções e descontos também desempenham papéis relevantes, com 22, 11 e 30 votos, respectivamente. Além disso, a facilidade de acesso, valores sociais ou ecológicos da marca e valores da marca têm um impacto menor, mas ainda notável, com 10 e 5 votos cada. Por fim, um único voto foi registrado para outros fatores. Essa classificação demonstra a diversidade de influências na tomada de decisão dos consumidores, com ênfase na qualidade e preço como os principais determinantes de suas escolhas de compra.

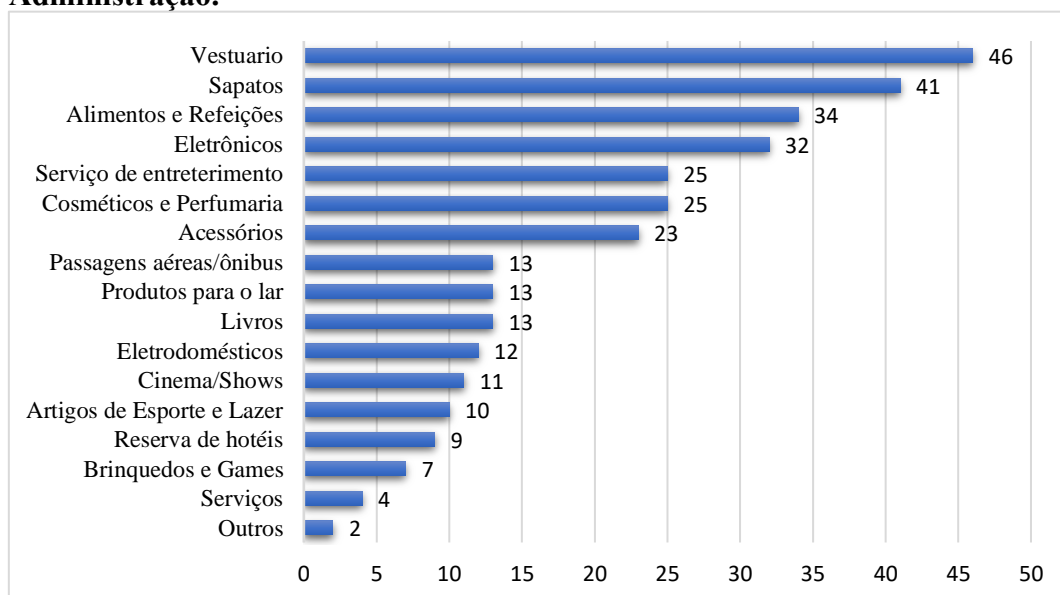
**Gráfico 7 – Fatores que influenciam nas decisões de compra dos consumidores universitários.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

Em se tratando dos produtos mais consumidos pelos participantes, de acordo com o Gráfico 8, podem ser organizados em *ranking* de popularidade da seguinte maneira: vestuário (46 votos), sapatos (41 votos), alimentos e refeições (34 votos), eletrônicos (32 votos), cosméticos e perfumaria (25 votos), serviços de entretenimento (streaming) (25 votos), acessórios (23 votos), produtos para o lar (13 votos), livros (13 votos), passagens de ônibus (13 votos), eletrodomésticos (12 votos), cinemas e/ou shows (11 votos), artigos de esporte e lazer (10 votos), reservas de hotéis (9 votos), brinquedos e games (7 votos), serviços (4 votos) e outros produtos (2 votos). Essa classificação reflete as preferências de consumo do público consumidor universitário em questão, destacando os produtos mais populares entre eles, como vestuário, sapatos e alimentos, seguidos de perto por eletrônicos e serviços de entretenimento, enquanto outros produtos, como serviços e itens relacionados a viagens, aparecem em posições menos frequentes em suas escolhas de consumo.

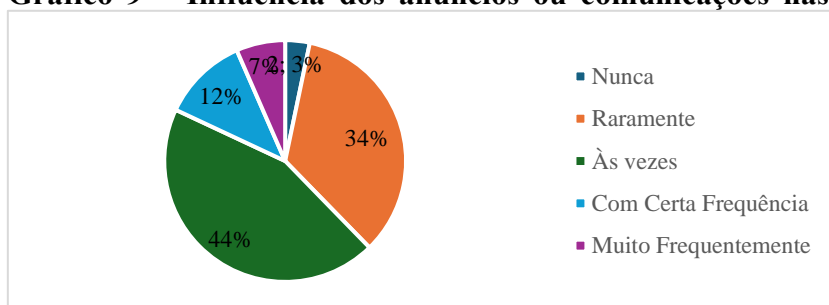
**Gráfico 8 – Produtos com maior consumo pelos consumidores universitários do curso de Administração.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

Quando questionados sobre a influência de anúncios ou comunicações nas redes sociais em suas decisões de compra (Gráfico 9), 2 respondentes afirmam nunca realizar compras influenciadas por esses meios, enquanto 21 o fazem raramente. Além disso, 27 participantes relatam realizar compras influenciadas às vezes, e 7 com certa frequência. Por fim, 4 participantes afirmam realizar compras influenciadas com muita frequência. Esses dados ilustram a variedade de graus de influência que anúncios e comunicações nas redes sociais exercem nas decisões de compra dos universitários, demonstrando que para alguns a influência é esporádica, enquanto para outros é mais constante. No entanto, destaca-se que a grande maioria recebe influência de anúncios ou comunicações em redes sociais, em maior ou menor grau.

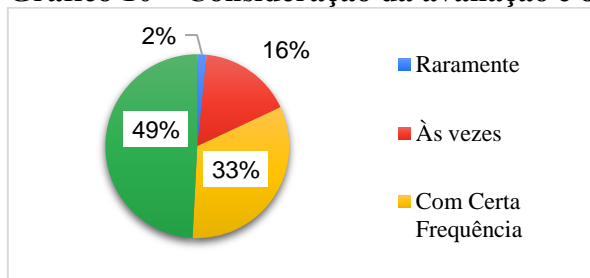
**Gráfico 9 – Influência dos anúncios ou comunicações nas redes sociais nas compras.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

Os resultados apresentados no Gráfico 10 revelam que a maioria esmagadora dos participantes, correspondendo a 49% deles, considera com muita frequência as avaliações e opiniões de outros compradores antes de efetuar suas próprias compras, evidenciando a influência significativa dessas informações em suas decisões de compra. Além disso, 33% dos universitários afirmam considerar com certa frequência, enquanto 16% o fazem às vezes, indicando uma tendência geral de valorização das experiências e feedback de outros consumidores como um componente importante em seus processos de tomada de decisão. Esses dados confirmam o afirmado por Lecinski (2011) no modelo ZMOT da empresa Google, que defende que a popularização da Internet transformou o modo como grande parte da sociedade decide o que comprar, fazendo com que o consumidor moderno pesquise e tome decisões de compra online antes mesmo de entrar em contato com o produto ou serviço fisicamente, levando em conta experiências de consumo de outros consumidores *on-line*.

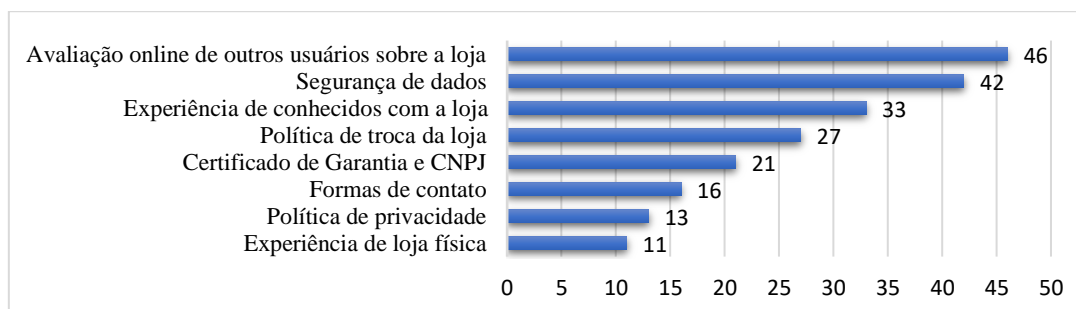
**Gráfico 10 – Consideração da avaliação e opinião de outras pessoas que já compraram.**



Fonte: Autores com base na pesquisa.

No que diz respeito aos fatores mais relevantes para os participantes ao considerarem uma compra em uma loja online (Gráfico 11), a avaliação online de outros usuários sobre a loja lidera com 46 votos, mais uma vez confirmando o defendido pelo modelo da Google e destacando a influência significativa das experiências de compradores anteriores. Em segundo lugar, a segurança de dados é considerada essencial, com 42 votos, refletindo a preocupação com a proteção de informações pessoais. A experiência de conhecidos com a loja e a política de troca também são fatores significativos, com 33 e 27 votos, respectivamente, destacando a importância da confiabilidade e da política de retorno para os consumidores. Além disso, a certificação de garantia e CNPJ, formas de contato, política de privacidade e experiência de loja física também são considerados, com 21, 16, 13 e 11 votos, respectivamente. Esses dados demonstram a diversidade de fatores que os consumidores levam em consideração ao realizar compras online, com uma ênfase clara na confiabilidade, segurança e feedback de outros compradores.

Gráfico 11 – Itens mais importantes considerados antes de efetuar uma compra em uma loja online



Fonte: Autores com base na pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, de analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão de consumo dos estudantes universitários de uma universidade no estado do Paraná, verifica-se que esse objetivo foi atendido a partir da exploração dos aspectos que influenciam tais decisões. Observando-se os gráficos e dados apresentados, torna-se evidente que o perfil dos consumidores universitários do curso de Administração é caracterizado por certa diversidade. Os números revelam que a presença feminina é expressiva entre os respondentes, compreendendo cerca de 61% do grupo. Além disso, a faixa etária dos participantes é ampla, variando de 17 a 45 anos, destacando a diversidade etária desse público.

Quanto à localização dos universitários, observa-se que a maioria reside em Paranaíba, cidade em que se localiza a universidade em questão, enquanto outras cidades têm representação mais limitada. Além disso, a distribuição por anos acadêmicos demonstra a progressão dos participantes no curso de Administração, com uma presença significativa nos terceiro e quarto anos. No que diz respeito à renda, a diversidade é igualmente notável, com estudantes apresentando diferentes níveis econômicos. As preferências de formas de pagamento também variam, com destaque para o cartão de crédito como a opção preferida. A análise dos hábitos de compra, tanto online quanto em lojas físicas, revela uma variedade de

comportamentos, com a maioria dos participantes realizando compras online com certa frequência.

A influência das avaliações de outros compradores é destacada, com a maioria considerando essas opiniões com muita frequência antes de fazer compras. Além disso, fatores como a qualidade do produto, segurança de dados e preços desempenham papéis significativos nas decisões de compra. Por fim, os produtos mais consumidos pelos participantes refletem uma ampla gama de interesses, com vestuário, sapatos, alimentos e eletrônicos entre as principais escolhas. As redes sociais desempenham um papel central na comunicação e interação dos universitários, com destaque ao Instagram, WhatsApp e Facebook liderando o caminho. Esses dados fornecem uma visão abrangente do perfil e comportamento dos consumidores universitários do curso de Administração da UNESPAR, Campus Paranavaí, destacando sua diversidade e as tendências que moldam suas decisões de compra e interações.

Como contribuições desse trabalho, ressalta-se que a pesquisa científica sobre o comportamento do consumidor universitário em uma universidade local não apenas fornece vantagens práticas para as empresas locais, mas também contribui para o avanço do conhecimento teórico e acadêmico sobre o comportamento do consumidor em contextos específicos. Como limitações dessa pesquisa, destaca-se a coleta de dados apenas ao curso de Administração, embora essa eventual limitação não invalide os resultados encontrados. Sugere-se para pesquisas futuras ampliar a amostra para outros cursos e universidades.

## REFERÊNCIAS

ABBADE, B. E.; FLORA, D. A.; NORO, B. G. **A Influência Interpessoal em Redes Sociais Virtuais e as Decisões de Consumo**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 7, n. 2, 2014.

BROWN, J. J.; REINGEN, P. H. Social ties and word-of-mouth referral behavior. **Journal of Consumer Research**. v. 14, n. 3, p. :350–362, 1987.

CHIUSOLI, C. L.; et. all. Comportamento de Compra do Consumidor Universitário pela Internet. **JNT-Facit Business And Technology Journal**, v. 1, n. 23, 2021.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto; Tradução Magda Lopes**. – 3 Ed. – Porto Alegre: ARTMED, 296 Páginas, 2010.

ENGEL, J. F.; OLIVEIRA, D. T.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Nova Iorque: Dryden Press, 1990.

FERREIRA, G. V.; ARANTES, R. C.; FERREIRA, A. C. Hábitos de compra e satisfação de consumidores universitários com relação ao mobile-commerce. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 3, p. 123-140, 2019.

GERHARDT, E. T.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

FONTES, A. B. **O papel da pré-ativação do modelo de decisão de compra habitual na fidelização de clientes.** Revista de Marketing, v. 15, n. 2, p. 55-70, 2018.

GUAN, J.; LAU, Y.; YANG, H.; REN, L. To buy or not to buy: how young consumers approach new smart products in the social media context. **Young Consumers**, v. 23, n. 1, p. 90-111, 2022.

HOYER D. Wayne; MACLNNIS J. Deborah. **Comportamento do Consumidor.** Tradução da 5ª ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Edições, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LECINSKI, J. ZMOT: **Conquistando o momento zero da verdade.** Google Inc, 2011.

MATTEI, D.; MACHADO, M.; OLIVEIRA, P. A. **Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores finais.** Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 3, n.2 - p.27-37, jul./dez. 2006.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOBLE, S. M.; HAYTKO, D. L.; PHILLIPS, J. What drives college-age Generation Y consumers?. **Journal of business research**, v. 62, n. 6, p. 617-628, 2009.

OLIVEIRA, H. B. **Rede Social Youtube:** O uso da plataforma por alunos em fase de preparação para o ENEM – um estudo de caso. 2020. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) – Curso de Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.

MORAES, R. **Escolha do Produto: Uma Análise do Processo de Compra do Consumidor.** São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Z. M. O. C.; SOUZA, C. M. A.; PESSOA, R. A.; OLIVEIRA, O. V.; ARAÚJO, F. C. M. O Perfil do Consumidor Universitário de E-commerce de Fortaleza. In: **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014.

SAMPAIO, V.; TAVARES, C. V. C. C. Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza**, v. 1, n. 104, p. 1-26, 2017.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SILVA, J. A. **Neurociência do consumo: como o cérebro toma decisões de compra**. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, S. L. R; et all. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios – Edição Especialv. 10, n. 10, Mar. 2021, p. 106-123.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUSA, S.; CORREIA, E.; VISEU, C.; LARGUINHO, M. Analysing the Influence of Companies' Green Communication in College Students' Green Purchase Behaviour: An Application of the Extended Theory of Planned Behaviour Model. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 3, 2022.

RODRIGUES, L. N.; CRUZ, R. L. S.; PEREIRA, C. A. **Tomada de decisão do consumidor habitual: um estudo de caso em uma loja de conveniência**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 2, n. 8, p. 49-65, 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GENSLER, S., NESLIN, S. A; VERHOEF, P. C. O fenômeno do showrooming: é mais do que apenas uma questão de preço. **Jornal de Marketing Interativo**, v. 38, 2017.

TAN, K.; HII, U. S. H.; LIM, X.; WONG, C. Y. L. Enhancing purchase intentions among young consumers in a live-streaming shopping environment using relational bonds: are there differences between “buyers” and “non-buyers”? **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 2023.

Zajonc, R. B, & Markus, H. (1982). **Affective and cognitive factors in preference**. Journal of Consumer Research, 9(2), 123-132.

## OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL DO MUNICÍPIO DE PARANAVAÍ-PR

Maria Luiza Antonia de Castilho  
Ariane Maria Machado de Oliveira

### RESUMO

O presente artigo aborda as dificuldades enfrentadas pelos pequenos empresários que atuam como Microempreendedores Individuais (MEIs) na cidade de Paranavaí, no estado do Paraná. O trabalho busca compreender e analisar os principais obstáculos que esses empreendedores enfrentam em suas atividades, levando em consideração fatores como questões legais, financeiras, de gestão e de acesso a recursos. O objetivo é fornecer insights e recomendações para ajudar os MEIs a superar esses desafios e prosperar em seus negócios, contribuindo assim para o fortalecimento do ambiente empreendedor na região. O estudo envolveu pesquisas bibliográficas, a aplicação de um questionário online e análises de dados específicos da realidade dos MEIs em Paranavaí. Nota-se a necessidade de maior capacitação e divulgação dos programas de desenvolvimento adotados pelo governo e instituições locais.

**Palavras-chave:** Microempreendedor Individual, Empreendedorismo.

### ABSTRACT

The present article addresses the difficulties faced by small business owners operating as Individual Microentrepreneurs (MEIs) in the city of Paranavaí, in the state of Paraná. The work seeks to understand and analyze the main obstacles that these entrepreneurs face in their activities, taking into consideration factors such as legal, financial, management, and access to resources issues. The objective is to provide insights and recommendations to help MEIs overcome these challenges and thrive in their businesses, thereby contributing to the strengthening of the entrepreneurial environment in the region. The study involved literature reviews, the application of an online questionnaire, and analyses of specific data regarding the reality of MEIs in Paranavaí. There is a noticeable need for greater training and promotion of the development programs adopted by the government and local institutions.

**Keywords:** Individual Microentrepreneur, Entrepreneurship.

## 1 INTRODUÇÃO

O MEI (Microempreendedor Individual) segundo a Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, é um regime tributário simplificado e direcionado a empreendedores

individuais, criado com o objetivo de formalizar pequenos negócios informais. Segundo dados levantados pelo SEBRAE (2022), os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos.

Nesse contexto, os microempreendedores individuais enfrentam diversos desafios para manter seus negócios funcionando, que vão desde a redução da demanda por produtos e serviços até a falta de acesso ao crédito e a burocracia necessária para formalizar seus negócios, obstáculos que se intensificam em momentos de crise.

É neste sentido que o presente trabalho busca contribuir, identificando os principais desafios enfrentados pelos microempreendedores individuais de Paranavaí, município localizado na região noroeste do Paraná.

Trata-se de uma pesquisa descritiva que tem como objetivo geral identificar os principais desafios enfrentados pelos microempreendedores individuais do município de Paranavaí/PR. Como objetivos específicos destacam-se: Levantar dados sobre os Microempreendedores Individuais de Paranavaí e quais suas principais características; e identificar os principais desafios enfrentados pelos MEIs de Paranavaí – PR com relação a financiamentos, carga tributária, burocracia e concorrência.

Para atingir os objetivos propostos, além da introdução, o trabalho apresenta mais três seções. Primeiramente apresenta-se a fundamentação teórica sobre o tema, abordando o conceito de MEI, os principais fatores relacionados aos desafios enfrentados por esses microempreendedores, trazendo também o contexto do município de Paranavaí – PR. A seção seguinte apresenta a metodologia proposta, para em seguida abordar os resultados e discussões. A última seção apresentará a conclusão do estudo.

## 2 METODOLOGIA

Metodologia de pesquisa são os procedimentos ou técnicas específicas usadas para identificar, selecionar, processar e analisar informações sobre determinado assunto. É por meio da metodologia que é possível avaliar criticamente a validade e confiabilidade de um estudo (Gil, 2002). Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados para a resolução do problema de pesquisa aqui proposto, teremos as etapas de classificação e delineamento da pesquisa, definição da população e amostra, e a forma de coleta e tratamento dos dados.

Quanto à classificação e delineamento da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, por meio de pesquisa de levantamento tipo *survey*, que é considerada um método de pesquisa social que envolve a coleta sistemática de informações de uma amostra de indivíduos por meio de questionários, entrevistas ou outras técnicas padronizadas de coleta de dados.

A população de uma pesquisa pode ser considerada o conjunto total de pessoas que você deseja compreender, enquanto a amostra, é uma parte representativa do público a ser pesquisado

(Marconi e Lakatos, 2021). O presente estudo utilizará como amostragem, parte dos microempreendedores individuais de Paranavaí-PR, que responderão um questionário semiestruturado, disponibilizado por meios eletrônicos (google forms).

O processo de análise de dados será feito por meio de tabulação e cálculos estatísticos com os resultados obtidos, a fim de se estabelecer uma relação com os objetivos propostos pelo trabalho.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 O EMPREENDEDORISMO E A FIGURA DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

Os empreendedores têm a habilidade de identificar, selecionar e transformar oportunidades de negócio em empreendimentos reais. Eles são capazes de enxergar possibilidades onde outros não veem, e estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais para criar e manter seus empreendimentos. Além disso, possuem um entusiasmo contagiante que os ajuda a convencer outras pessoas a se juntarem a eles nessa jornada. (LEMES JUNIOR; PISA, 2010).

A prática do comportamento empreendedor é essencial, pois aprendemos mais ao fazer do que apenas absorvendo teoria. Quanto mais conexão houver entre o que aprendemos e o conhecimento prévio que possuímos, melhor será o processo de aprendizagem. É importante ressaltar que a aplicação prática do empreendedorismo permite uma compreensão mais profunda e uma assimilação mais eficaz do conhecimento. (TACHIZAWA; FARIA, 2002)

O empreendedor é alguém que demonstra capacidade de ter um pensamento e ação inovadores, identificando e criando oportunidades. Ele inspira, renova e lidera processos, tornando realizáveis coisas que parecem impossíveis. Além disso, é capaz de entusiasmar pessoas, combater a acomodação à rotina e assumir riscos calculados em busca de lucro (Escarlate 2010, p. 09).

Hisrich (2009) destaca que uma ampla gama de tópicos relacionados ao empreendedorismo, desde a identificação de oportunidades de negócios até o desenvolvimento de planos de negócios, estratégias de marketing, financiamento de startups, gestão de riscos e muito mais. Moldar a compreensão e prática do empreendedorismo, inspira inúmeras pessoas a buscar oportunidades de negócios e criar novas empresas.

Neste sentido, destaca-se o Microempreendedor Individual, que é uma figura criada pela Lei Complementar 128/2008 e atualizações, com o principal objetivo de retirar da informalidade milhões de empreendedores (Sebrae, 2008). Tal lei define o Microempreendedor Individual como o empresário individual que fatura até R\$ 60 mil reais ao ano.

Vale citar que no ordenamento jurídico brasileiro, existem distintas categorias utilizadas para a constituição de uma empresa formal cada qual com seus direitos, deveres e regras. Segundo o SEBRAE (2012), as categorias mais comuns são a Sociedade Simples Limitada (LTDA), o Empresário Individual, a Empresa Individual de Responsabilidade Individual

(EIRELI) e as Sociedades Anônimas. O quadro abaixo sintetiza as diferenças básicas entre tais categorias de acordo com alguns critérios considerados importantes.

Quadro 1 – Síntese das principais características das categorias jurídicas empresariais

Natureza jurídica	Pode contratar funcionários?	Exige escrituração contábil?	Pode emitir nota fiscal?	Pode ter sócios?
Empresário Individual	Sim	Sim	Sim	Não
Sociedade Empresarial Limitada (LTDA)	Sim	Sim	Sim	Sim
Microempreendedor Individual (MEI)	Sim	Não	Sim	Não

Fonte: Adaptada de SEBRAE (2012)

A competência para estabelecer regras e procedimentos práticos para a implementação do MEI, é cargo do Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) (CONCENÇÃO, 2014). Tal comitê também é responsável pelas regras e determina as atividades passíveis de enquadramento como MEI. Algumas ocupações como Médicos, Engenheiros, Jornalistas, Fisioterapeutas, Veterinários, entre outros, não podem ser enquadrados como MEIs.

Cabe destacar também que enquanto permanecer na modalidade de MEI, o empresário gozará de alguns benefícios, isenções e dispensas, mas também terá que cumprir um conjunto de obrigações de natureza fiscal, previdenciária e trabalhistas. É nesse contexto que surgem os desafios e dificuldades do microempreendedor Individual.

### 3.2 A BUSCA PELO SUCESSO E OS DESAFIOS DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS

Estamos testemunhando o advento da era empreendedora, na qual indivíduos estão progressivamente assumindo desafios e aproveitando as perspectivas de empreendimento. Destaca-se também a importância da busca contínua por soluções inovadoras para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo e garantir a sobrevivência do negócio. Essas ideias ressaltam a complexidade e as dificuldades enfrentadas pelos microempreendedores individuais em tempos de crise econômica. (Drucker 2014).

Nessa busca constante por resultados, faz-se necessário considerarmos a noção de otimização de riqueza, emergem pelo menos duas perspectivas distintas: a busca pelo aumento da riqueza da empresa como um todo e a busca pelo aumento da riqueza dos proprietários da empresa. Independentemente de qual enfoque de otimização seja adotado, subjacente a essa busca está o desafio de investir em atividades em que a incerteza é uma constante (SEBRAE, 2021). A incerteza torna-se evidente quando não possuímos uma garantia absoluta da repetição de determinados acontecimentos.

Por exemplo, podemos por meio de dados históricos, afirmar que o mês de maio apresenta índices de chuva mais elevados no sudoeste do Brasil quando comparado à região sul. Contudo, tal conhecimento não assegura que a alocação de recursos na produção de laranjas no sudoeste resultará automaticamente em sucesso financeiro.

Com base em Gitman (2006) podemos afirmar que em contraposição, encontramos a confiança na segurança oferecida pela poupança, respaldada por garantias proporcionadas pelo governo federal e pelo apoio da sociedade. Isso implica que o risco relacionado ao investimento na poupança é presumivelmente menor do que o risco associado à empreitada na produção de laranjas no sudoeste do país.

De qualquer forma, sabemos que a aspiração pela maximização do lucro, e da riqueza, é um alvo frequentemente perseguido no âmbito empresarial, consistindo no esforço contínuo de valorizar os ativos e recursos disponíveis ao longo do tempo. Quando consideramos os microempreendedores individuais (MEIs), esse objetivo ganha forma na busca por incrementar os lucros, otimizar alocações de investimento e assegurar um crescimento sustentável de longo prazo. Em situações de crise, a empreitada dos MEIs rumo à maximização de riqueza pode ser alcançada por intermédio de uma adaptação ágil, uma administração financeira criteriosa e uma exploração vigilante de novas oportunidades, enfrentando e sobrepujando, dessa forma, os desafios intrínsecos trazidos pelo cenário adverso.

Aprender com os erros faz parte do crescimento empresarial. O sucesso empresarial deve estar baseado no teste de várias alternativas. Ninguém acerta sempre à primeira e, por isso, é muito importante que um empresário esteja sempre disponível para testar várias hipóteses até encontrar aquilo que realmente funciona na persecução dos seus objetivos (MACORE, 2009).

Durante uma crise, as organizações têm a flexibilidade para empregar uma diversidade de estratégias e metas, que transcendem a simples busca pela maximização dos lucros. O foco primordial passa a ser a abordagem eficaz dos obstáculos, assegurando a capacidade de adaptação e a sustentabilidade do negócio em um cenário econômico desafiador. Importante destacar a visão de Collins (2001), de que não são as circunstâncias que causam resultados, são as pessoas.

Esta visão enfatiza que o sucesso duradouro de uma empresa não é determinado apenas por fatores externos, mas está intrinsecamente ligado às pessoas que compõem a organização, desde os líderes até os funcionários da linha de frente. Collins (2001), defende que a seleção criteriosa, o constante desenvolvimento e a retenção de talentos excepcionais são elementos cruciais para o crescimento e a sustentabilidade de uma organização.

Neste cenário, são muitos os desafios enfrentados pelos pequenos negócios e microempreendedores individuais, como a insuficiência de capital e a falta de capacitação técnico-administrativa. Além disso, destaca-se a importância da inovação como forma de sobrevivência do negócio em um mercado competitivo. Segundo o SEBRAE (2006), os novos negócios têm uma alta taxa de mortalidade prematura devido aos inúmeros riscos e perigos envolvidos.

### 3.3 OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR

Os desafios enfrentados pelos pequenos negócios e microempreendedores individuais, como a insuficiência de capital e capacitação técnico-administrativa. Além disso, destaca-se a importância da inovação como forma de sobrevivência do negócio em um mercado competitivo. Os novos negócios têm uma alta taxa de mortalidade prematura devido aos inúmeros riscos e perigos envolvidos.

Estamos testemunhando o advento da era empreendedora, na qual indivíduos estão progressivamente assumindo desafios e aproveitando as perspectivas de empreendimento. Também destacam a importância da busca contínua por soluções inovadoras para enfrentar os desafios do comércio e garantir a sobrevivência do negócio. Essas ideias ressaltam a complexidade e as dificuldades enfrentadas pelos microempreendedores individuais em tempos de crise econômica. (Drucker 2014).

RIES (2011) em tempos de crise pode envolver uma série de etapas para identificar, analisar e propor soluções para os problemas enfrentados por esses empreendedores que estão impactando os microempreendedores individuais, como a crise econômica, pandemia, desastres naturais ou outros fatores relevantes. A adaptação rápida e a inovação constante são fundamentais para superar esses obstáculos e manter a resiliência nos negócios, especialmente em tempos de crise. Essa abordagem é crucial para a sustentabilidade e o sucesso empresarial diante de desafios adversos.

### 3.3 A REALIDADE DO MUNICÍPIO DE PARANAVAÍ – PR

O município de Paranavaí está passando por um notável fortalecimento em sua economia, conseguindo superar os desafios trazidos pela pandemia de Covid-19 em um passado recente. De acordo com informações fornecidas pelo Sebrae (2022), a performance das Salas do Empreendedor no Paraná foi notável ao longo do ano de 2022. Isso se deve ao fato de que esses ambientes, que servem como pontos de apoio para simplificar a inauguração e legalização de empresas, além de disponibilizar serviços dedicados a microempreendedores individuais (MEI), prestaram assistência a mais de 190 mil empresas e aconselharam mais de 20 mil indivíduos com interesse em iniciar o próprio empreendimento. Ainda segundo o Sebrae, no momento presente, o total de MEIs registrados em Paranavaí ultrapassa a marca de 7.600.

Uma abordagem fundamental para auxiliar os MEIs é a oferta de oportunidades de capacitação. O Sebrae oferece uma série de eventos de aprimoramento, abrangendo palestras

sobre inovação, oficinas especializadas na utilização do Whatsapp Business e Instagram, exploração de técnicas fotográficas, estratégias de vendas, além de orientações para a melhoria dos relacionamentos pós-venda.

A denominação escolhida para representar "uma nova fase em Paranavaí" é Paranavaí 5.0. Essa escolha teve origem a partir da recomendação feita pela Associação Comercial e Empresarial de Paranavaí (ACIAP). A ideia subjacente era que a cidade adotasse uma abordagem de planejamento estratégico, visando a revitalização e o estímulo ao crescimento econômico assim que as atividades empresariais fossem retomadas após os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus.

Esta sugestão foi submetida à Administração Municipal, que a recebeu favoravelmente e deu autorização para a contratação de especialistas qualificados a fim de liderar essa tarefa. O Sebrae assumiu a responsabilidade de criar o plano estratégico.

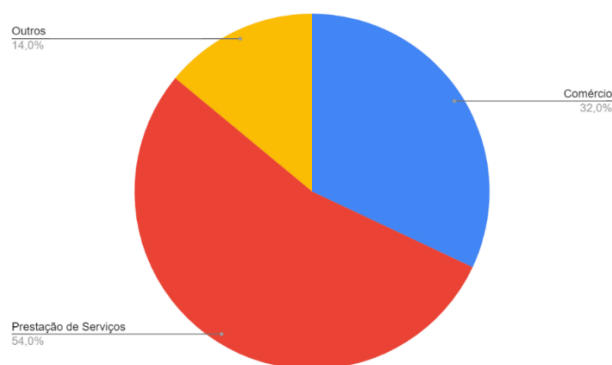
O Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) divulgou a hierarquia nacional das localidades com uma maior quantidade de atividades econômicas de baixo risco, sujeitas a isenção de alvarás e licenças. Paranavaí se posiciona como a segunda cidade com mais atividades desse tipo, servindo como um exemplo a ser adotado por todo o país. Ao todo, 1.077 atividades estão alinhadas com a Lei de Liberdade Econômica, que fomenta a simplificação burocrática e facilita o procedimento de estabelecimento de empresas, promovendo a inovação de novos métodos de trabalho e planos futuros na cidade diante das empresas.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O propósito do questionário aplicado foi compreender os desafios mais significativos enfrentados pelos Microempreendedores Individuais (MEIs) em Paranavaí. A pesquisa foi realizada por meio de um conjunto de perguntas estruturadas que abordaram variados aspectos relativos à gestão e operação dos empreendimentos desses profissionais.

Foram coletadas respostas de 50 microempreendedores individuais do município de Paranavaí- PR. Quanto a área de atuação, a pesquisa apontou que a maioria dos Microempreendedores Individuais (MEIs) respondentes atua na prestação de serviços, o que pode ser observado no Gráfico 1. Isso sugere que a economia local é impulsionada principalmente por empreendedores que oferecem serviços diversos, o que pode incluir áreas como consultoria, beleza, educação, entre outras atividades baseadas em habilidades profissionais. Essa concentração na prestação de serviços pode ser um reflexo das demandas e necessidades específicas da comunidade em Paranavaí.

#### GRÁFICO 1 – PRINCIPAL ÁREA DE ATUAÇÃO DOS MEIs DE PARANAVAÍ - PR

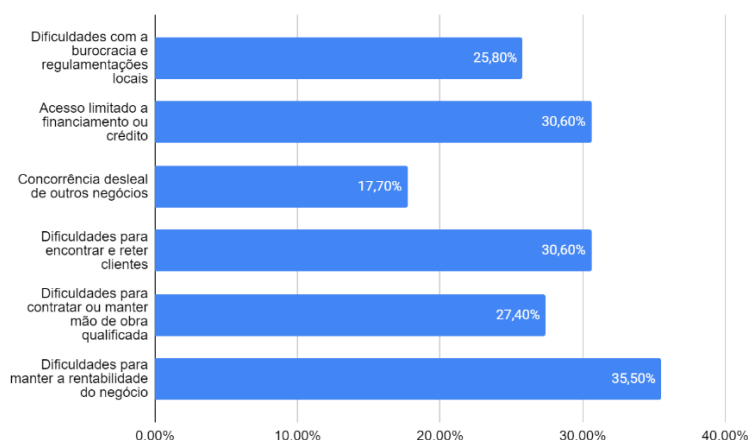


Fonte: A autora (2023).

Outra questão importante apresentada aos entrevistados, era quanto aos principais desafios enfrentados pelos MEIs em Paranavaí-PR. De acordo com a pesquisa, o principal desafio apontado pelos MEIs foi a dificuldade para manter a rentabilidade do negócio, desafio apontado por 35,5% dos respondentes. E segundo lugar, foram apontados dois desafios, sendo eles o acesso limitado a financiamento ou crédito e a dificuldade para encontrar e reter clientes, desafios apontados por 30,6% dos entrevistados.

O Gráfico 2 apresenta então os obstáculos mais significativos relatados pelos Microempreendedores Individuais de Paranavaí. Essas informações podem ser úteis para direcionar iniciativas de apoio e políticas que visem melhorar o ambiente empreendedor na área.

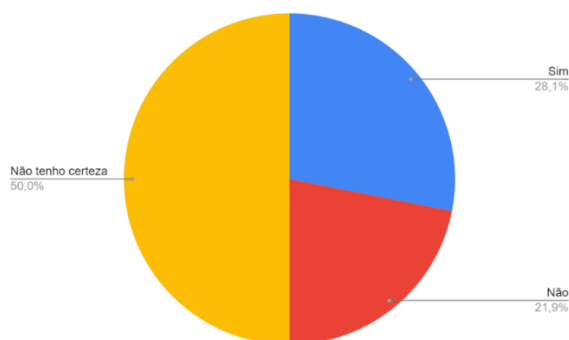
GRÁFICO 2 – PRINCIPAIS DESAFIOS APONTADOS PELOS RESPONDENTES



Fonte: A autora (2023)

Outra questão levantada foi quanto aos recursos ou suportes existentes no município, direcionados aos microempreendedores individuais. O resultado aponta que 50% dos respondentes não têm certeza, ou informação quanto aos recursos ou suportes, 28,1% dos entrevistados acreditam haver recursos ou suporte suficientes aos microempreendedores individuais e 21,9% acreditam não haver tal suporte (Gráfico 3).

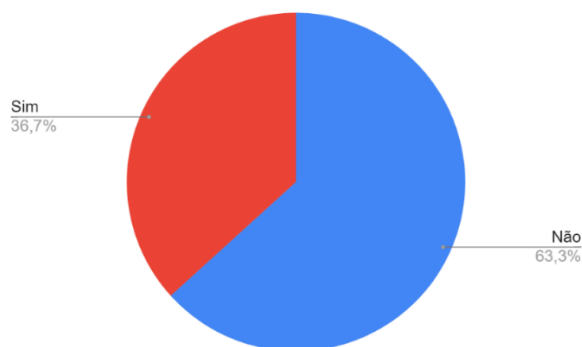
**GRÁFICO 3 – ACREDITAM HAVER RECURSOS OU SUPORTE SUFICIENTES PARA MEIs DE PARANAVAÍ - PR**



Fonte: A autora (2023)

O apoio governamental desempenha um papel crucial no fortalecimento e desenvolvimento dos Microempreendedores Individuais (MEIs), porém a pesquisa apontou que a maioria dos Microempreendedores Individuais de Paranavaí nunca buscaram apoio governamental ou de outras organizações locais para enfrentar os desafios do negócio (63,3%) e apenas 36,7% deles apontaram já ter buscado tal ajuda.

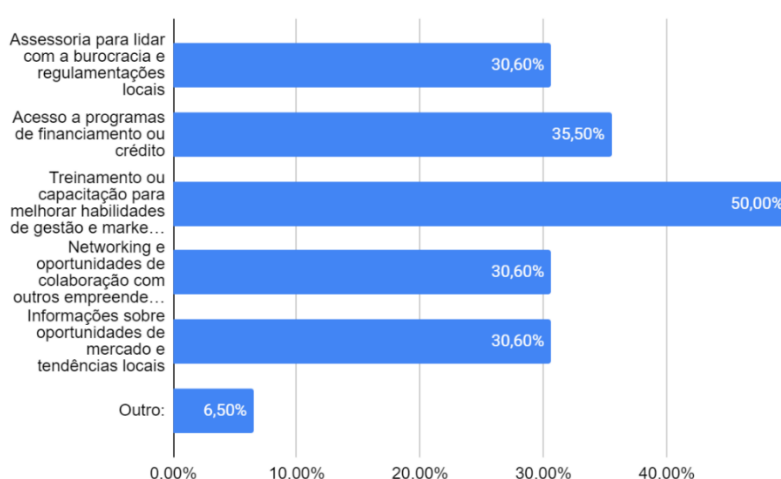
**GRÁFICO 4 – BUSCA POR APOIO GOVERNAMENTAL OU DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES LOCAIS**



Fontes: A autora (2023)

Outra questão levantada foi sobre o tipo de ajuda ou suporte que o Microempreendedor Individual gostaria de receber para superar seus desafios. Os resultados apontaram que a maioria dos respondentes (50%) gostariam de ter mais treinamentos e capacitações para melhorar habilidades de gestão e marketing. Em seguida, foram destacados na mesma proporção a necessidade de assessoria para lidar com a burocracia e regulamentações locais, o acesso a programas de financiamento ou crédito, networking e oportunidades de colaboração com outros empreendedores locais e informações sobre oportunidades de mercado e tendências locais (Gráfico 5).

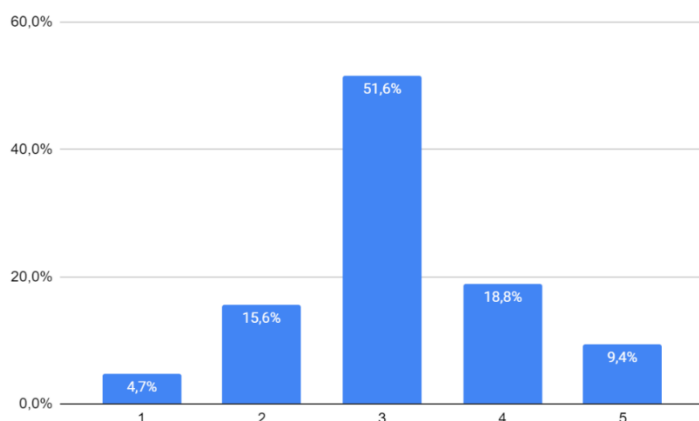
**GRÁFICO 5 – TIPOS DE AJUDA E SUPORTE QUE OS MEIs DE PARANAVAÍ GOSTARIAM DE RECEBER**



Fontes: A autora (2023)

Os respondentes também foram questionados sobre o ambiente de negócios para os MEIs de Paranavaí-PR. Em uma escala de 1 a 5, os MEIs entrevistados tiveram que apontar se o ambiente de negócios é muito desfavorável (1) ou muito favorável (5). A maioria dos respondentes apontou um índice 3, indicando um ambiente medianamente favorável. Mas cabe aqui destacar que a os índices 3, 4 e 5 foram os mais citados, indicando que o Microempreendedor Individual de Paranavaí-Pr acredita no ambiente de negócios em que estão atuando.

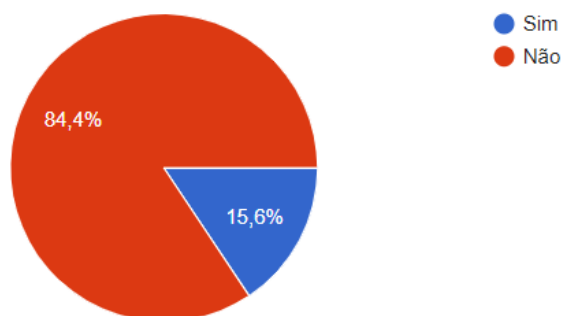
**GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS PARA MEIs EM PARANAVAÍ, PR**



Fonte: A autora (2023)

Por fim, a pesquisa buscou identificar se os MEIs de Paranavaí – PR já participaram de programas voltados para o seu desenvolvimento. A pesquisa apontou que a grande maioria, 84,4% dos entrevistados, nunca participou de programas voltados ao desenvolvimento.

GRÁFICO 7 – PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO DE MEI's.



Fonte: A autora (2023)

Conforme a questão acima, é preocupante que quase 85% dos Microempreendedores Individuais (MEIs) em Paranavaí não estejam participando de iniciativas ou programas voltados para o desenvolvimento. Isso pode indicar a necessidade de aumentar a conscientização sobre as oportunidades disponíveis e incentivar a participação ativa dos MEIs na busca por capacitação e suporte.

Por fim, foi aberto um campo para observações e sugestões, onde alguns apontamentos foram feitos. Um empreendedor citou que as condições e suportes prestados aos MEIs em

Paranavaí são satisfatórios. Outros citaram a necessidade de termos pessoas mais capacitadas para o atendimento aos empreendedores e maior divulgação das ações voltadas para esse grupo.

## 5. CONCLUSÃO

Podemos concluir com esta pesquisa, que os resultados revelam um cenário complexo, onde dois desafios cruciais se destacam como obstáculos prementes: a dificuldade para encontrar e reter clientes, e a dificuldade para manter a rentabilidade do negócio.

Ao entrevistar uma parcela dos pesquisados podemos observar que no universo dinâmico dos micro empreendimentos, a capacidade de fidelizar clientes emerge como uma tarefa árdua. A competição acirrada e as constantes mudanças nas preferências do consumidor tornam imperativa a busca por estratégias inovadoras para manter uma base sólida de clientes. Este desafio, muitas vezes subestimado, demonstra-se como um fator determinante para o sucesso a longo prazo do microempreendedor individual.

A pesquisa revela também que o oferecimento de programas de capacitação e treinamento para os MEIs pode ajudá-los a aprimorar suas habilidades de gestão, marketing, finanças e outras áreas essenciais para o sucesso dos negócios.

Paralelamente, a questão da rentabilidade revela-se como uma encruzilhada crucial. A difícil equação entre receitas e despesas exige uma gestão financeira astuta, capaz de enfrentar variações econômicas e sazonalidades. A busca por eficiência operacional e a implementação de práticas financeiras sólidas são imperativas para assegurar não apenas a sobrevivência, mas o crescimento sustentável do empreendimento.

Concluimos, portanto, que a jornada dos microempreendedores individuais em Paranavaí é marcada por desafios que demandam não apenas resiliência, mas também uma abordagem estratégica e inovadora. A compreensão profunda desses desafios permite não apenas a sobrevivência, mas o florescimento desses empreendedores, contribuindo assim para o fortalecimento da economia local e regional.

Seria necessário um estudo à parte para enfatizar e criar ideias possíveis para que o Município de Paranavaí possa contribuir de forma a auxiliar nestes desafios. Diante deste panorama, recomendamos que políticas públicas e programas de apoio direcionados aos MEIs considerem esses desafios como postos-chave de intervenção. Capacitação em estratégias de fidelização de clientes e orientação financeira específica para microempreendedores são passos essenciais para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento sustentável desses empreendimentos.

Em última análise, compreender e superar os desafios enfrentados pelos microempreendedores individuais é não apenas uma necessidade, mas uma oportunidade para construir uma base sólida e resiliente para o futuro empresarial desses agentes fundamentais da economia.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Institui a figura do Microempreendedor Individual (MEI) e dá outras providências.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 dez. 2008. Disponível em: <sites/PortalSebrae/estudos\_pesquisas/estudos-apresentam-perfil-do-microempreendedor-individualdetalhe6,6a1713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21 jun. 2023.

COLLINS, J. (2001). **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't.** New York: William Collins.

CONCEIÇÃO, O. C. **O Microempreendedor Individual na Economia Brasileira: Avanços, Desafios e Perspectivas.** TCC. UFRS: Porto Alegre, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios.** São Paulo: Editora Campus, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** Editora Atlas, 2002.

HISRICH, Robert D. **Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise.** Cengage Learning, 2009.

RAUSP. Título do Documento. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3402005.pdf>. Acesso em: 18 Setem 2023.

ADMINISTRADORES.COM.BR. Objetivos da Administração Financeira. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/objetivos-da-administração-financeira>. Acesso em: 18 Mar 2023.

SEBRAE. Relatório de Gestão SEBRAE\_PR 2021. Disponível em: [https://apilai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/PR/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relatorio%20de%20Gest%C3%A3o%20SEBRAE\\_PR%202021.pdf](https://apilai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/PR/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relatorio%20de%20Gest%C3%A3o%20SEBRAE_PR%202021.pdf). Acesso em: 08 Out.2023

G1. Paranavai é 2ª cidade com mais atividades econômicas de baixo risco no Brasil. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/prefeitura-de-paranavai/hoje-em-paranavai/noticia/2023/08/14/paranavai-e-2a-cidade-com-mais-atividades-economicas-de-baixo-risco-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 08 Set 2023.

Presidência da República. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/>. Acesso em: 23 Ago 2023.

Paranavaí em Destaque. Paranavaí teve mais de 700 novos MEIs em 2022. Disponível em: <https://paranavaiemdestaque.com.br/paranavaí-teve-mais-de-700-novos-meis-em-2022/>. Acesso em: 5 out.2023

SEBRAE Paraná. Salas do Empreendedor atenderam mais de 190 mil pequenas empresas no Paraná em 2022. Disponível em: <https://pr.agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/salas-do-empreendedor-atenderam-mais-de-190-mil-pequenas-empresas-no-parana-em-2022/>. Acesso em: 02 Set.2023.

GITMAN, Lawrence J. (2006). Princípios de Administração Financeira, 10ª edição. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/418284323/Principios-de-Administracao-Financeira-10ed-Lawrence-J-Gitman-pdf>. Acesso em: 5 de Out 2023.

MACORE. Sucesso Empresarial Um Estudo Exploratório Entre Empreendedores. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/603017885/Sucesso-Empresarial-Um-Estudo-Exploratorio-Entre-Empreendedores>. Acesso em: 26 de Out 2023.

ACIAP Paranavaí. Recuperação Econômica Pós-Pandemia. Disponível em: <https://www.aciapparanavaí.com.br/noticia/recuperacao-economica-pos-pandemia>. Acesso em: 26 Out 2023.

Caravela Info. Notícias Regionais de Paranavaí, PR. Disponível em: <https://www.caravela.info/regional/paranavaí-pr>. Acesso em: 12 de Setem 2023.

Núcleo do Conhecimento. Microempreendedor Individual. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/microempreendedor-individual>. Acesso em: 10 Ago 2023.

Redalyc. Fernando Dolabela fala sobre empreendedorismo. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227106002.pdf>. Acesso em: 10 Ago 2023.

CISAMA. Pai Rico Pai Pobre – Joseph A. Schumpeter. Disponível em: <https://cisama.sc.gov.br/assets/uploads/98d6d-pairicopaipobre.pdf>. Acesso em: 10 Ago 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. Atlas, 2020.

LUCAS, R. E. Jr. (1987). **"Models of business cycles."** Basil Blackwell.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).1961

RIES, E. (2011). **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. Crown Business.

São Paulo: Abril Cultural, 1982 (**Coleção Os Economistas**). Marcos Paulo Fuck

## PÓS-VENDAS E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MÉDIA EMPRESA PARANAENSE

Beatriz Quadros Oliveira<sup>36</sup>  
Rejane Heloíse dos Santos<sup>37</sup>

### RESUMO

O pós-vendas e o relacionamento com o cliente vêm se tornando assuntos de muita relevância por se tratarem de algo cada vez mais comentado e buscado nas empresas. A compreensão e o entendimento por esse assunto devem acompanhar a evolução desse tema tão importante para as organizações. O presente trabalho busca compreender ações de pós-vendas de uma média empresa na região noroeste do Paraná. Uma pesquisa qualitativa e descritiva foi realizada, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com funcionários da empresa em questão. A análise dos dados desse estudo de caso ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo. Como principais resultados, encontrou-se que o marketing na empresa é iniciante, pouco estruturado e que a empresa não realiza ações e programas voltados ao relacionamento com o cliente e pós vendas.

**Palavras-chave:** Pós-vendas. Relacionamento com o cliente. Média Empresa. Marketing.

### 1 INTRODUÇÃO

Muitos fatores influenciam o comportamento do consumidor nas decisões de compra. Mesmo após a realização das aquisições em si, é possível a permanência de um vínculo consumidor-empresa que, dependendo de sua qualidade, possibilita fazer com que esse cliente volte a fazer negócios com a empresa ou, pelo contrário, opte pela concorrência (Carvalho; Tomaz Filho; Anjos Junior, 2021).

O mercado consumidor e o modelo tradicional de demanda como costumávamos conhecer está mudando. Com o imprescindível e crescente uso da Internet, exigem-se das organizações e profissionais de marketing novos meios de se comunicar com seu mercado consumidor (Santos; Andreoli, 2015). Nesse contexto, o relacionamento com o cliente visando

---

<sup>36</sup> Graduanda do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná – [biaquadrosoliveira@gmail.com](mailto:biaquadrosoliveira@gmail.com).

<sup>37</sup> Professora do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná, mestra e doutoranda em Administração – [rejaneheloise@hotmail.com](mailto:rejaneheloise@hotmail.com).

a sua fidelidade tem sido uma preocupação crescente das empresas (Rocha; Poncio; Francisco, 2015).

Bittar (2006) afirma que o mercado já não é mais um local em que as empresas apenas captam valores, mas consiste no ambiente em que elas criam valor. Segundo a autora, o valor de uma marca passou a ser definido pela sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com seus públicos (clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, governos, ONGs, entre outros). Tais relacionamentos precisam ser cuidados para que se mantenham ativos.

Zenone (2007) complementa que as empresas precisam ter expertise para compreender o mercado em que elas estão inseridas, identificar as oportunidades e os diferenciais competitivos que possuem, de modo a utilizar essas informações como uma forma de agregar valor e desenvolver uma relação mercadológica nos moldes modernos. Nesse contexto, as organizações possuem potencial para atingir um número maior de consumidores, pois nem sempre a qualidade do produto e o preço conquistam clientes, mas sim um conjunto de ações que transformam o consumidor em cliente.

Nesse sentido, a importância de reter e cultivar os clientes já existentes e não somente atrair novos clientes é enfatizada. Kotler e Keller (2012) explicam que clientes satisfeitos formam o capital de relacionamento com os clientes da empresa. Quando uma empresa é vendida, por exemplo, a adquirente paga não somente por instalações, equipamentos e marca, mas também pela base de clientes entregue em valor e quantidade, uma vez que, conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes (Kotler; Keller, 2012).

Logo, cada vez mais, o pós-vendas tem sido reconhecido como integrante da cadeia de valor. Ele permite às organizações criarem valor econômico, pois, frequentemente, representa a melhor oportunidade de maior margem de lucro e demonstra ser um excepcional mecanismo para reunir informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos. Quando o pós-vendas é trabalhado de forma eficaz em uma empresa, permite que seja criada uma plataforma sobre a qual podem ser alimentados fortes e crescentes relacionamentos com os seus mais desejados clientes, os lucrativos (Inglis, 2002).

No entanto, apesar da importância do pós-vendas e do relacionamento com o cliente, as empresas ainda apresentam problemas em estruturar suas ações nesse sentido. Segundo dados divulgados pelo PROCON – SP, mais de 740 mil pessoas registraram em 2022 reclamações e incoerências em negociações com empresas. Dentre os envolvidos, subestima-se que 177 mil não conseguiram resolver suas pendências com acordo. O órgão ainda afirma a importância e o dever de tais empresas buscarem sempre compreender quais críticas foram feitas a respeito da instituição, visando resolvê-las de forma amigável, afinal é desta forma que se torna possível conquistar a confiança dos clientes (PROCON – SP, 2023).

No mesmo sentido, dados do SEBRAE divulgados pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de São Paulo (FECOMERCIO, 2019) apontam que cerca de 85% das empresas brasileiras nunca mantiveram contato com o consumidor após uma compra e nunca investiram em ações de pós-vendas e relacionamento com o cliente. Kotler e Keller (2012, p. 129) afirmam que “o único valor que sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes”, desse modo, as empresas devem conscientizar-se para entender o contexto geral das reclamações, compreendendo seu público-alvo, informações essas que utilizarão para criar um pós-vendas eficaz e manter a qualidade das transações realizadas.

Nesse contexto, pesquisas sobre a temática do pós-vendas e relacionamento com o cliente tornam-se cada vez mais importantes. Freitas, Silva, Oliveira e Rocha (2022) afirmam que para melhorar o pós-vendas e o relacionamento com o cliente, é necessário unir diversas variáveis para chegar a um bom desempenho, já que fatores isolados não salvam empresas. Ou seja, faz-se necessário analisar todo o contexto organizacional para se ter um bom relacionamento com o cliente e também investir desde o primeiro atendimento até o final de cada compra, atentos às necessidades do cliente, não somente de modo geral, mas entendendo isoladamente cada um deles.

Para compreender quais pontos devem ser melhorados, torna-se fundamental que organizações invistam em um bom relacionamento com o cliente e aprimorem seu pós-vendas. Oliveira (2022) afirma que o marketing precisou ser transformado e se situar com essa nova dinâmica do mundo, desenvolvendo novas maneiras de ver os clientes, consumidores e a entender que as pessoas não buscam apenas um produto novo em loja, mas que essa compra pode envolver um contexto muito maior. Infelizmente, é notável que muitas organizações, essencialmente a de cidades do interior, não se atentam para essa questão, ficando para trás no quesito de conquistar e manter seus clientes.

Nesse sentido, faz-se importante compreender: as empresas conhecem a importância do pós-vendas e relacionamento com o cliente? E em se tratando de médias empresas, que conhecem essa importância, como as médias empresas realizam ações de pós-vendas? Desse modo, o objetivo geral do presente trabalho é o de compreender ações de pós-vendas de uma média empresa na região noroeste do Paraná.

Para tanto, o presente trabalho encontra-se assim organizado: além dessa primeira seção introdutória, uma segunda seção apresenta a fundamentação teórica dessa pesquisa; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados e a quarta seção apresenta a discussão e análise dos resultados. Finalmente, uma última seção de considerações finais e as referências utilizadas

## **2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

Em um mercado de competitividade crescente, as empresas devem adotar estratégias para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1989). Saliby (1997) complementa que as empresas só prosperarão se tiverem a capacidade de satisfazerem seus clientes e fidelizá-los, ou seja, os clientes deixam de ser apenas números e passam a ser considerados integrantes da organização.

Greenberg (2001 p. 3) acredita que “CRM é uma estratégia de negócio e que a tecnologia é fundamental para sua efetiva viabilização”, com base nisso, ele complementa que ela pode ser trabalhada de forma operacional, gerenciando pedidos, faturamentos e cobranças, analítica, com a captação; armazenagem; extração; processamento; interpretação; e apresentação desses dados, e por fim o colaborativo, promovendo ponto de interação entre empresa e cliente. Nesse sentido, Milan e Ribeiro (2003) consideram que, o marketing de relacionamento alinhado com a estratégia de retenção de clientes pode ser uma alternativa atraente para as empresas.

Zenone (2007) afirma que o relacionamento com o cliente vem sendo desenvolvido por causa da concorrência, entre todos os níveis e segmentos, buscando um diferencial competitivo. O autor ainda classifica essa ação como uma estratégia a longo prazo, criada a partir de um aprendizado contínuo que beneficia tanto o cliente, quanto a empresa. Essa estratégia visa quebrar paradigmas, nos quais a empresa passa a olhar as atividades e ações a partir da visão do cliente.

Amaral (2009) afirma que com o mercado turbulento que temos na atualidade, o serviço ao cliente se tornou um diferencial, desse modo, as empresas estão dando mais relevância a manutenção de clientes. Kotler e Keller (2012) complementam que esse relacionamento será a chave para que o empresário mantenha seu negócio, e que para isso, é necessário ter um bom relacionamento com todos os consumidores que diretamente ou indiretamente afetam o sucesso da organização. Na visão de Kotler e Keller (2012), um dos principais objetivos do marketing é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem (de maneira direta ou indireta) influenciar no sucesso das ações de marketing da empresa.

Os autores acrescentam que existem quatro componentes essenciais para o desenvolvimento desse relacionamento, são eles: clientes, funcionários, parceiros de marketing e os membros da comunidade financeira. As organizações devem gerar lucros para esses componentes, entendendo seus desejos e necessidades, desenvolvendo metas a serem atingidas e criando relacionamentos sólidos com esses parceiros, para que, dessa forma, crie uma rede de apoio que ajude de forma natural o aumento de lucros da empresa (Kotler; Keller, 2012).

Kotler e Keller (2012) enfatizam que após a compra, o consumidor ficará alerta a comentários que apoiem sua compra, desse modo, o profissional do marketing deve criar avaliações e crenças que proporcionem ao cliente a certeza de uma boa escolha. Nesse caso, a satisfação do cliente é algo essencial para o empresário, que estrategicamente encontrará maneiras de reter seus clientes e induzir os mesmos a permanecerem por mais tempo em sua loja e consequentemente consumirem mais produtos do estabelecimento.

Os autores complementam que as empresas têm buscado utilizar informações sobre os clientes para empreender o marketing de precisão, utilizado para construir relacionamentos sólidos e de longo prazo. A gestão do relacionamento com o cliente, do inglês *Customer Relationship Management* ou CRM, é a ferramenta que viabiliza o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas de cada cliente e todos os pontos de contato com ele, para buscar a maximização da sua fidelidade.

Zenone (2017) afirma que as empresas que desejam ter um bom relacionamento com seus clientes, devem colocar a satisfação do cliente como meta, pois clientes satisfeitos fazem um bom *merchandising* da empresa e seus produtos, assim, eles sempre retornarão a comprar e trarão mais clientes para seu negócio. O autor acrescenta que o marketing de relacionamento busca criar uma certa amizade e intimidade com o cliente, influenciando-o a ser fiel a empresa.

Para este autor, as ações mercadológicas e as decisões estratégicas necessitam estar fortemente relacionadas a otimização de todo o processo de relacionamento e atendimento e precisam estar organizadas para que no momento em que o cliente entre na loja, a empresa entenda de imediato as maneiras de diferenciar produtos e serviços ajustados ao gosto daquele cliente, que estará disposto a criar um forte vínculo com a empresa e não se importará com o valor agregado do pagamento (Zenone, 2017).

Para implementar as técnicas de CRM, Zenone (2017) explica que é essencial a empresa entender os gastos necessários para a implantação e o retorno que esse processo trará; após isso é importante que todas as áreas da empresa estejam envolvidas; que se crie uma equipe com competência para implantar esse novo sistema; também é necessário focar nos processos organizacionais, conhecendo a tecnologia aplicada ao relacionamento com o mercado; implementando um cronograma e; por fim, estar preparado para a constante evolução que esse sistema trará.

Cobra e Urdan (2017) afirmam que é fundamental estabelecer uma relação a longo prazo com seus clientes, garantindo a fidelidade deles, e satisfazendo da melhor forma as necessidades de seus consumidores. Eles ainda explicam que para se criar uma boa experiência com o cliente é preciso investir no número e na qualidade dos funcionários, pois eles oferecerão um atendimento de qualidade e de forma personalizada.

Zamberlan (2019) enfatiza que o marketing será indispensável nesse processo de conquista de clientes, pois ele deve criar estratégias que serão aplicadas de forma harmônica com o mercado-alvo escolhido, ele também explica que é imprescindível criar uma atmosfera agradável na empresa para que seus clientes gostem de passar o tempo ali e incentivando que eles conheçam mais setores da empresa e comprem mais.

Carvalho, Tomaz Filho e Anjos Junior (2021) elucidam que os consumidores estão se tornando cada dia mais exigentes, pois possuem acesso fácil à informação e estão inteirados de toda a capacidade que o mercado tem a oferecer. Dessa forma o pós-vendas viabiliza a fidelização do cliente com a empresa, utilizando-se de sistemas de reclamação e sugestão, pesquisas sobre satisfação do cliente, análise de cliente, entre outras, que funcionam como uma forma de parcerias entre cliente e empresa.

Vega *et al.* (2022) complementam que o CRM se une ao TI para potencializar as estratégias de marketing e produzir relacionamentos lucrativos a longo prazo. Os autores esclarecem que o relacionamento com o cliente evolui de um panorama tático para uma visão mais estratégica, reduzindo os custos com atendimentos, mas, ainda assim, mantendo dados essenciais para o tratamento personalizado de cada cliente.

### 2.1.1 Concorrência

Lamentavelmente, apoiar o progresso da empresa apenas no estabelecimento de um relacionamento com o cliente não assegura seu crescimento. Isso ocorre porque à medida que aumenta a disponibilidade de inovações, estudos e tecnologias relacionadas ao tema, a concorrência se intensifica. Yamashita e Gouvêia (2007) afirmam que o grande problema que as empresas enfrentam é a concorrência, pois para conquistar clientes é necessário desenvolver relações de confiança, que vão demandar de muito tempo e disciplina, e nem todas as empresas possuem condições para se dedicar a essas demandas.

Dessa forma é essencial viabilizar fóruns de clientes, nos quais eles poderão expor seus pontos de vista e ideias, críticas e melhorias. Além de ressaltar o que buscam em uma empresa, expondo a oportunidade de transparência, pontuando o que elas podem melhorar de forma rápida, o que elas demandam mais tempo para se adequar e já mostrando formas que os clientes

podem contribuir para que aquelas melhorias sejam colocadas em prática. (Yamashita; Gouvêia, 2007).

Kotler e Keller (2012) complementam que a concorrência aumenta cada dia mais, desse modo, é necessário que as empresas monitorem o desenvolvimento de seus concorrentes e busquem o índice de perda de cliente, buscando entender o que levou esse cliente a parar de comprar em determinada empresa e o que ele busca em outros fornecedores, pois ao entender quais as dificuldades o cliente levou em consideração, usando aquilo a seu favor para melhorar algo em sua empresa.

É importante pensar que não precisamos focar apenas na atração de clientes, mas também em sua retenção, pois conquistar clientes novos pode custar cinco vezes mais caro do que agradar os que já existem. Dessa forma, o essencial é diferenciar os desejos de seus clientes e entender quais produtos são admirados por eles, utilizando-se do marketing de permissão e do marketing *one-to-one* para alcançar esse objetivo (Kotler; Keller, 2012).

## 2.2 CONEXÃO COM O CLIENTE: O PÓS-VENDAS

O pós-vendas é um método que vem ganhando espaço no mercado, por consistir em um dos métodos utilizados para mensurar como está sua posição no mercado. Figueiredo (2002) indica que é fundamental para os negócios manter um bom relacionamento com o cliente, pois é por meio dele que empresas podem economizar recursos na luta por conquistar novos clientes e focar na manutenção dos clientes fiéis que possui.

O autor complementa que os clientes esperam que o pós-vendas seja um mecanismo que ofereça qualidade, rendimento, preço e *design*. Dessa forma, a satisfação que um cliente tem ao adquirir determinado produto não está relacionada apenas a qualidade do produto, mas a soma de serviços que o acompanha, elevando a missão do pós-vendas a de proporcionar a satisfação e fidelizar o cliente, prosperando a reputação da empresa.

Reconhecido como parte integrante da cadeia de valor, o pós-vendas, agrega valor econômico, tornando-se a melhor maneira de aumentar sua margem de lucros, resultando em um mecanismo que agrega informações sobre o cliente, acompanha o dinamismo dos produtos e, quando ajustada, pode incrementar o relacionamento com os clientes mais desejados (Inglis, 2002).

Sparemberger e Zamberlan (2011) explicam que a finalização de uma venda não significa o fim do relacionamento entre atendente e cliente, mas sim o começo dele, pois, será a partir daquele momento que o ciclo de relacionamento iniciará. Dessa forma, é essencial que o atendente se preocupe com o todo o andamento da compra, desde formas de pagamentos a cumprimento dos prazos, pois, desse modo, o cliente cria um vínculo com seu atendente e voltará a comprar naquele estabelecimento.

Kotler e Keller (2012) mencionam que as empresas sempre terão erros, independente da forma que seu marketing trabalha, então o essencial é conseguir facilitar o processo pelo qual, tais críticas chegarão até eles. Segundo os autores, clientes que tiveram suas queixas atendidas, relatam-nas para uma média de cinco pessoas, ao passo que os insatisfeitos, reclamam para uma

média de onze pessoas, explicitando, portanto, a importância de soluções eficazes e rápidas para os erros cometidos pelas organizações em suas vendas.

Gioia (2013) aponta que todo processo de compra realizado por um cliente só é encerrado após o cliente fornecer sua experiência de compra, informando se ficou satisfeito ou não com aquela compra e qual a chance de ele voltar a comprar lá. Ademais, isso se descobre se o cliente abandonará ou não essa empresa, se terá reclamações para serem atendidas, ou se ele ficou satisfeito com o atendimento e retornará a comprar neste estabelecimento. Segundo este autor, a empresa precisa ocupar uma posição importante na mente do consumidor, pois dessa forma o mesmo não buscará por outras marcas.

Silva e Belmont (2015) explanam que atualmente os clientes não se contentam apenas com bons produtos ou serviço de qualidade, dessa forma, as empresas não devem ser apenas vendedoras de produtos, mas sim grandes empreendedoras que estão preocupadas com a satisfação de seus clientes e com a qualidade e confiabilidade que ela transmite, entendendo que clientes são, em sua maioria, a chave de seu sucesso. Com o passar dos anos, preocupações de clientes com questões ambientais tem se intensificado, assim como com as formas de produção e descarte de lixo, portanto o profissional do marketing deve promover ações de pós-vendas que abordem esse assunto e estar ciente de todas as ações da empresa em relação a lixo e descarte e toda a forma de produção, para criar estratégias de fidelização entre cliente e empresa (Demo, 2015).

Souza, Farias e Bogdezevicius (2018) acreditam que o pós-vendas circunda ações que possuem o intuito de acompanhar e manter o relacionamento entre cliente e empresa, possibilitando o aumento do valor que será agregado no atendimento e o aumento da interação com o cliente. Kotler (2021) complementa que muitos clientes em potencial não gostam de receber visitas, dessa forma, os vendedores desenvolveram novas habilidades com telefone, concluindo muitas vendas sem nunca ter visto seu cliente.

Anunciação (2021) enfatiza que para se ter um bom pós-vendas é recomendado que se invista nos seus funcionários, pois eles serão “a cara da empresa”, desse modo, todos precisam passar por treinamento e qualificação. O autor complementa que as empresas estão cada vez mais focadas em atrair novos clientes, orientando seus funcionários a focar, quase que exclusivamente, em clientes novos, prometendo taxas menores e desconto em sua primeira compra, mas afirma que clientes fiéis se tornam muito mais lucrativos, pois esses clientes continuarão comprando os produtos de sua empresa e recomendarão para outras pessoas.

Felippe e Lima (2023) complementam que antes de promover ações sobre CRM, a equipe interna necessita estar informada e treinada sobre o seu papel na organização, sabendo qual a sua contribuição na satisfação dos clientes e compreendendo que o resultado final da experiência depende de um conjunto entre atendimento, serviço e qualidade do produto.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Minayo (2009), a metodologia tem a função de abordar a teoria, as técnicas e a criatividade do pesquisador, utilizando-se de sua experiência e sensibilidade para realizar pesquisas. Nesse sentido, para o desenvolvimento deste trabalho foi empreendida uma pesquisa

de natureza qualitativa e descritiva. Triviños (1987) descreve a pesquisa descritiva como “o desejo de conhecer a comunidade”, exigindo do pesquisador um acúmulo de informações sobre o que se deseja descobrir.

Flick (2009) complementa que a pesquisa qualitativa é o conjunto de bons métodos e teorias, somados à identificação de perspectivas diferentes, observações em favor de suas pesquisas e, por fim, na infinidade de métodos e abordagens. Logo, ela não olha apenas para os dados, mas foca na comunicação entre o pesquisador e o campo que será pesquisado. Desse modo, Minayo (2009) enfatiza que a pesquisa não é só pensamento, mas ação também.

Este trabalho também pode ser caracterizado como um estudo de caso. Yin (2001) afirma que o estudo de caso é definido como uma investigação empírica, que pesquisa fenômenos contemporâneos dentro de situações reais, principalmente quando não está totalmente definido os limites entre fenômeno e contexto, ou seja, o estudo de caso se qualifica como uma estratégia de pesquisa abrangente, utilizando-se coleta e análise de dados.

Para a coleta de dados, adotou-se o método de pesquisa semiestruturada. Esse tipo de pesquisa é realizada por meio de entrevistas ou conversas, na qual elaboram-se perguntas que podem ser respondidas com maior riqueza de detalhes. Richardson (2012) afirma que esse método se utiliza de um processo mental, na qual o entrevistador terá que retirar as características principais do assunto que se deseja estudar.

Bauer e Gaskell (2013) complementam que essas entrevistas se caracterizam por serem conversações, nas quais o objetivo consiste na compreensão de crenças e valores e entendimento das atitudes das pessoas conforme a situação específica. Além disso, os autores afirmam que esse modo de pesquisa apresenta informações com mais profundidade que podem ser utilizadas até para auxílio em pesquisas futuras sobre o assunto.

A empresa objeto do presente trabalho é uma média empresa que atua no setor alimentício há 40 anos e encontra-se situada na região noroeste do estado do Paraná, Brasil. Foram entrevistados seis funcionários da empresa analisada, escolhidos por conveniência do pesquisador, que se distinguem em gerente-geral da empresa, gerente de marketing, gerente comercial, assistente administrativo e dois auxiliares financeiros. Conforme pode ser visualizado no Quadro 1, suas ocupações profissionais, o tempo de trabalho na empresa, o sexo e suas respectivas idades.

**Quadro 1: Caracterização dos entrevistados**

Entrevistados	Função na empresa	Tempo na empresa	Sexo	Idade
Entrevistado A	Auxiliar financeiro	04 anos	Feminino	29 anos
Entrevistado B	Marketing	03 anos	Masculino	35 anos
Entrevistado C	Gerente comercial	10 anos	Masculino	65 anos
Entrevistado D	Gerente-Geral	23 anos	Masculino	62 anos
Entrevistado E	Assistente Administrativo	27 anos	Masculino	55 anos

Entrevistado F	Auxiliar financeiro	07 anos	Feminino	44 anos
----------------	---------------------	---------	----------	---------

Fonte: Autoras, com base nos dados da pesquisa (2023).

Para análise dos dados coletados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999), essa análise é utilizada para analisar e compreender todo o conteúdo e textos coletados, conduzindo a compreensão mais aprofundada. O autor complementa que trata-se de uma única ferramenta adaptável que possui variadas formas de aplicação, contribuindo muito para a pesquisa.

Bardin (1979) explica que para se fazer a análise é necessário adotar três etapas no processo de pesquisa: a pré-análise; a exploração do material e por fim o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na primeira etapa enfatiza-se a organização, é o momento de organizar as ideias, formular as hipóteses, e elaborar evidências que levaram à explicação final. Na segunda etapa elabora-se a exploração e codificação do material. Na terceira etapa busca-se realizar o tratamento de dados, na qual se analisa o que será válido para a pesquisa. Logo, as categorias de análise originadas do referencial teórico são “Marketing e relacionamento com o cliente” e “Conexão com cliente: Pós-vendas”.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa objeto do presente trabalho atua no setor alimentício e iniciou suas obrigações no ano de 1973, por meio de um único fundador, no Estado de Santa Catarina. No ano de 1982 ela identificou a oportunidade de aumentar sua capacidade produtiva e a facilidade de encontrar os insumos necessários para a elaboração de sua mercadoria em outra região geográfica mais apropriada. Dessa forma, mudou-se para o Paraná, contando com 23 colaboradores e moendo diariamente 120 toneladas de insumo. Nesse mesmo ano abriu uma filial no estado de Mato Grosso do Sul, com capacidade de moagem de 100 toneladas de raiz de mandioca para a produção de fécula.

Nos dias atuais, a empresa conta com um parque fabril de 23.000 metros quadrados, fornece emprego para mais de 300 funcionários e possui capacidade de moagem de 1.500 toneladas de insumos, contando com uma produção de 48.000 toneladas de polvilho azedo e doce, fécula de mandioca, tapioca e sagu. A instituição permanece na mesma família, sem nenhuma sociedade, contando com a filha como proprietária-gerente e com o apoio de seus dois filhos, sendo um responsável pela parte industrial e outro responsável pela parte administrativa da empresa. Com mais de 40 anos de história, apresenta utilização intensiva de tecnologia, e entrega mercadoria até mesmo no exterior.

No que diz respeito à primeira categoria de análise, relacionada ao “Marketing e relacionamento com o cliente”, as entrevistas evidenciaram que até pouco tempo atrás, a empresa não possuía nenhuma estratégia de Marketing, tampouco havia um profissional ou departamento responsável por esses aspectos. No entanto, a literatura aponta que para se aplicar um bom relacionamento com os clientes, é imprescindível que todos os funcionários da empresa se empenhem para alcançar esse objetivo (Zenone, 2017).

Ao serem questionados sobre o processo de vendas da empresa, a grande maioria dos entrevistados acredita na ocorrência de falhas. Para os entrevistados, ainda que a empresa possua a unidade matriz e possua representantes que revendem o produto para as outras regiões do Brasil, tais representantes não são exclusivos da marca e também vendem produtos para outras empresas e marcas, o que acaba prejudicando o tempo de dedicação às vendas dos itens da empresa analisada. Ademais, todos relataram que o funcionário que cuida do departamento comercial na matriz, ou seja, o responsável pelas vendas, possui também outras funções burocráticas dentro da empresa, o que faz com que não seja possível sua dedicação às vendas e todos os processos inerentes, que se fazem necessários. O entrevistado F explica que: “Agora a venda direta, eu acho um pouco fraca, porque a pessoa não está focada só naquilo, ela tem outras tarefas agregadas, então ele acaba se deixando a desejar um pouco na área de vendas”, o entrevistado D complementa que:

Alguns aspectos negativos que a gente pode pontuar é que às vezes algum ou outro representante, ele também atua numa outra área, né? Não só como a nossa empresa, e aí às vezes deixa um pouco a desejar. A gente tem que ficar cobrando, instruindo. É a parte mais ruim, porque não são representantes exclusivos da nossa empresa, né? (Entrevistado D).

Nesse sentido, Nunes, Almeida Junior e Santos (2016) afirmam que a interação com os clientes consiste no principal determinante da fidelização e que a venda pessoal tem o seu papel nessa estratégia mais do que qualquer programa de fidelização. São os vendedores os responsáveis não apenas por fechar as vendas (que também não deixa de ser algo importante), mas também por encantar os clientes, buscando fortalecer a imagem da organização e transformar o relacionamento com o cliente. Logo, uma equipe de vendas dedicada apenas aos produtos da marca e também uma equipe de suporte comercial dentro da empresa, devotada apenas aos clientes, poderia melhorar o relacionamento com o cliente e contribuir para sua fidelidade.

Os entrevistados também afirmaram que os funcionários da empresa que lidam diretamente com as vendas, apesar da experiência que possuem no setor, não passaram e não passam periodicamente por nenhum tipo de treinamento desde que entraram na empresa. A fala do entrevistado D ilustra essa questão ao afirmar que: “Não. A empresa não dispõe hoje de treinamento especificamente para representante ou pro pessoal do atendimento comercial. Ela não dispõe disso.” Reiterando a importância do treinamento, Robbins, Judge e Sobral (2010, p.538) afirmam que “os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas”.

Na empresa analisada, quando o funcionário entra na equipe apenas recebe explicações informais de outro funcionário que já realiza a tarefa. Esse direcionamento, vai contra Cobra e Urdan (2017) que explicam que para se criar uma boa experiência com seus clientes, é essencial investir no número e na qualidade dos funcionários, pois eles fornecerão um atendimento personalizado e de qualidade.

Zenone (2017) afirma que as empresas devem colocar a satisfação do cliente como meta, e devem criar uma certa intimidade e amizade com esse consumidor para que ele seja

influenciado a comprar novamente na empresa. Ao serem questionados sobre o relacionamento entre cliente e representante e em como as demandas desses clientes chegam até a empresa, notou-se que a empresa não organiza ações nesse sentido. É possível afirmar, portanto, que a empresa familiar possa ter se acomodado no modo de venda que funcionava há 50 anos atrás e não acompanhou a evolução do mercado, deixando de buscar formas para melhorar essa dinâmica, por acreditar que esse ponto não seja relevante. O entrevistado F enfatiza que:

A empresa tem um site que o representante tem acesso, ele atende o cliente, joga o pedido dele no site, esse pedido chega automaticamente na mesa do comercial... só que o que eu noto é que a empresa não tem essa... não vê isso assim como crescimento, então ela não dá abertura pra que isso aconteça com mais facilidade (Entrevistado F).

Essa fala explicita que até mesmo na visão dos funcionários, a empresa deixa de providenciar meios para facilitar essa comunicação. Nesse contexto, quando questionados sobre o marketing da empresa, a maioria deixou claro que até pouco tempo a empresa não via necessidade de investir nesse ponto, pois acreditavam que marketing não era algo que traria lucros para a empresa, sendo apenas uma forma de “investir dinheiro de forma errada”. A fala do entrevistado D ilustra a questão:

O marketing da nossa empresa, na verdade, até um ano e meio atrás, ele quase que não existia. Era somente através de um site e brindes de final do ano aí, calendários e alguma coisa assim... (Entrevistado D).

Entretanto, pouco tem evoluído, já que todos os entrevistados afirmam que esse marketing ainda é muito inicial, pois até dois anos atrás não se tinha o entendimento que o marketing era necessário para o desenvolvimento da empresa. Dessa forma, identifica-se que esse marketing está sendo inserido aos poucos, possivelmente de maneira lenta. No entanto, Kotler (2021) sugere que o marketing moderno tem se tornando essencial para orientar as empresas na importância de alterar suas estratégias organizacionais, parando de focar apenas no produto e focando também no mercado e no cliente.

Quando questionados sobre como funciona o setor de marketing na empresa, os entrevistados explicaram que esse departamento possui apenas um funcionário e ele desempenha uma função apenas de apoio entre a empresa e a agência de marketing de outra cidade que foi contratada para fazer esse serviço. O entrevistado B explica que:

Nós temos uma agência por trás, eu sou só um apoio, eu sou uma ponte entre a agência e a empresa, então eu levo para eles o que a gente precisa fazer durante o ano, a gente faz um cronograma geralmente de seis meses e em cima disso a agência cria todo o conteúdo. Então hoje a gente tem redes sociais Facebook e Instagram, aí a gente tem o Marketing Off (Entrevistado B).

Identifica-se, portanto, que a agência de marketing é terceirizada, distante da empresa em questão e as demandas são alinhadas possivelmente apenas uma vez ao ano, sem que haja um controle da efetividade dessas ações ou necessidades de ajustes ao longo dos meses. Ao serem questionados sobre o que eles acreditam que faltaria na empresa para que ela melhore o marketing fornecido, todos afirmaram que a empresa possui muito potencial para crescer e se desenvolver melhor, entretanto ela se acomodou com os clientes que possui e com a forma antiga de atender e divulgar seus produtos, pois seu atendimento ficou engessado em um modelo que funcionava no passado. Há portanto, o receio de mudar o tipo de venda e perder clientes, ou o receio de investir nesse processo, sem que haja necessidade. Logo, identifica-se que a direção da empresa não percebe a necessidade do investimento e aprimoramento constante das ações de marketing. É importante ressaltar, sobretudo, que de acordo com Amaral (2009) o serviço ao cliente pode fazer com que a empresa obtenha um diferencial frente aos seus concorrentes, que com certeza poderia impactar em seu desempenho. O Entrevistado B complementa que:

O marketing da empresa poderia ser melhorado com mais pontos shorts, que a gente chama, que são outdoors em mercado, contratar pessoas pra fazer degustação, pontos de venda em si mesmo, pra poder divulgar mais os produtos, uma tapioca, por exemplo, um sagu, algo assim. Esses pontos específicos e pontuais (Entrevistado B ).

Quando perguntados se a empresa investe mais em conquistar clientes novos ou manter os que ela já possui, todos afirmaram que a empresa busca manter a fidelidade dos que possui. Logo, entende-se que a empresa possa ter estagnado em seu mercado e entende que os clientes que ela possui já trazem lucros suficientes, dessa forma eles não precisam buscar novos clientes. No entanto, a busca constante por novos clientes é vital para o sucesso a longo prazo de uma empresa, proporcionando crescimento, inovação contínua e a capacidade de se adaptar às eventuais mudanças no mercado. O Entrevistado F explica que:

A empresa que eu estou, ela acredita nos clientes que já tem e não se preocupa em abrir novos clientes, não. É uma empresa assim, estável, mas eu acho até que ela acredita demais no potencial dela e ela estagnou, ela está abrindo espaço para concorrência, porque se ela não fica procurando cliente, se ela acredita demais no produto dela, ela acaba deixando as outras empresas tomarem o campo dela (ENTREVISTADO F).

Kotler e Keller (2012) afirmam que as empresas devem monitorar o desenvolvimento de seus concorrentes e entender, por exemplo, o que levou determinados clientes a parar de comprar naquela empresa. No entanto, a empresa em questão não possui nenhum programa ou ação para contatar ou reconquistar clientes inativos, que deixaram de efetuar pedidos.

Nesse sentido, foi questionado se a empresa possui uma contagem de clientes inativos e de que forma eles lidam com esses clientes, mas a maioria afirmou que a empresa não possui contagem de clientes inativos e não buscam saber ou entender porque determinado cliente não compra mais. A Entrevistada A explica que “Ah, é assim, esses clientes que não compram mais com a gente, simplesmente a gente não vende mais, né?”. Faz-se importante destacar, portanto, que operando desse modo, a empresa deixa um espaço grande sem atuação para que eventuais concorrentes busquem esses clientes inativos, conquiste-os e passe a atendê-los. Do mesmo modo, a empresa deixa de compreender o que fez com que os clientes deixassem de comprar com essa empresa, perdendo oportunidades de estabelecer ações para melhoria desses pontos responsáveis pela evasão de clientes. No longo prazo, a própria posição da empresa em manter-se no mercado pode ser comprometida, devido principalmente a eventuais concorrentes com práticas mais efetivas de relacionamento com o cliente.

Ao serem questionados sobre o conceito de relacionamento com o cliente para cada um dos funcionários entrevistados e sobre o que eles avaliam que a empresa entende sobre esse assunto, a maioria demonstrou conhecimento nessa parte e vontade de entender mais sobre o assunto. Entretanto, a maioria respondeu que a empresa não possui estratégias formais de relacionamento com o cliente, e nem acredita que esse relacionamento com o cliente seja fundamental para um desenvolvimento positivo. O entrevistado E, por exemplo, afirma que: “A empresa entende que não precisa relacionar, que precisa o produto ser bom e o cliente vai comprar, vai gostar do produto e vai procurar de novo para comprar”. Em discordância, Kotler e Keller (2012) explicam que o relacionamento com o cliente será a chave para o empresário manter seu negócio, sendo necessário um bom relacionamento com todos os consumidores que indiretamente ou diretamente afetarão o sucesso da empresa.

Em se tratando da segunda categoria de análise “Conexão com o cliente: Pós-vendas”, ao serem questionados sobre a existência de algum canal de comunicação entre cliente e empresa, a maior parte dos entrevistados argumentaram que a empresa não foca em ouvir as reclamações de seus clientes. O Entrevistado F resume essa opinião:

É assim, como a empresa tem um site, o cliente pode entrar lá, fazer reclamação, fazer elogio, dar sugestão, mas, assim, não tem um... Como eu falei, como a empresa, o foco dela não é se preocupar com o cliente, então ela não vai muito atrás... (Entrevistado F).

Esse pensamento da instituição em questão, vai contra o pensamento de Silva e Belmont (2015) que explicam que as empresas não devem ser apenas vendedoras de produtos, pois, os clientes não buscam apenas bons produtos ou serviços de qualidade, mas empresas devem ser grandes empreendedoras, preocupadas com a satisfação de cliente e com a qualidade e confiabilidade que transmite, compreendendo que os clientes são a chave do seu sucesso.

É importante retomar que todo o processo de compra só é encerrado após o cliente fornecer sua experiência de compra e avaliar se foi bem atendido e se voltaria a comprar lá. Logo, é essencial que a empresa se torne referência quando o cliente pensar em bom atendimento ou qualidade em sua compra (Goia, 2013). Todavia, ao questionarmos se a empresa busca entender qual a opinião dos clientes sobre seu produto ou serviço, a maioria dos

entrevistados garante que ela não se preocupa em saber a opinião de seus consumidores. O Entrevistado E afirma que “A empresa nunca procura saber a opinião do cliente, apesar que a empresa procura produzir um bom produto, um produto que é bem-aceito no mercado, mas não procura os clientes para saber se estão gostando do produto ou não”.

Kotler e Keller (2012) sustentam que as empresas cometerão erros em seus processos, mas o importante é amparar esse processo pelo qual essas críticas chegarão até a empresa, pois, as queixas não atendidas atingem um número muito maior de pessoas do que as críticas resolvidas. Nesse ponto, ao serem questionados se a empresa recebe muitas reclamações em relação ao seu produto, se elas são contabilizadas e se busca atender essas reclamações, entretanto, notou-se que apesar de não receber muitas críticas, a empresa não se preocupa em atender essas reclamações ou em buscar solução para resolver com os clientes, O entrevistado F informou que:

Acontece de ter reclamação, não é contabilizada, é pouca reclamação, não é muita, mas mesmo as poucas reclamações, os clientes também não têm um *feedback*, eles não têm um retorno, eu acho que a empresa quando recebe uma reclamação, ela meio que vira as costas pro cliente (ENTREVISTADO F).

Os entrevistados também foram questionados se a empresa possui estratégias para manter o cliente fiel e a maioria garante que a empresa não acredita que exista cliente fiel. A direção da empresa, portanto, acredita que clientes estão preocupados apenas com o preço bom e produto de qualidade, dessa forma esperam que se ofertarem esses dois pontos, os clientes sempre comprarão ali e a partir do momento que esses pontos falharem, eles perderão o cliente. A fala do entrevistado D explicita que a empresa entende que essa são apenas necessidades básicas do cliente (o mínimo a ser oferecido), mas reitera ser essa a posição da empresa.

A estratégia que a gente tem, na verdade, não se trata bem de uma estratégia, né? Se trata da gente cumprir com as necessidades básicas, né... Qualidade e compromisso de entrega, né. Comprometido com as entregas. E não deixar faltar produto pro cliente, jamais (Entrevistado D).

Logo, entende-se que a empresa pode estar focando suas estratégias em questões de produção, operações e logística de distribuição, deixando o marketing em segundo plano. Esse pensamento vai contra o que expõe Figueiredo (2002), que afirma que a satisfação do cliente não está relacionada apenas a qualidade do produto, mas ao conjunto de serviços que acompanha essa venda, ampliando a missão do pós-vendas de propor satisfação e fidelização com o cliente, buscando a prosperidade da empresa.

Faz-se importante salientar que, conforme visto, Inglis (2002) reconhece o pós-vendas como parte integrante da cadeia de valor, explicando que essa ferramenta agrega valor econômico, tornando-se a melhor maneira de aumentar sua margem de lucros, pois ao utilizar ferramentas certas, armazena informações sobre o cliente e acompanha o dinamismo dos produtos. Entretanto, ao questionarmos o que a empresa entendia por pós-vendas, todos foram

claros ao dizer que ela ainda não está utilizando essa ferramenta. O Entrevistado E acredita que “a empresa entende que devia existir um pós-venda, mas não foi preparada ainda para isso, então não trabalha com isso ainda (Entrevistado E).”

Por fim, ao indagar o que os respondentes acreditam que a empresa deveria fazer para melhorar suas ações, todos demonstraram que a empresa tem potencial para se desenvolver muito mais, por ser uma empresa que possui uma boa carteira de clientes e profissionais que estão dispostos a melhorar. Os entrevistados ressaltam que, se a empresa desenvolvesse melhores seus funcionários e investisse em um pós-vendas de qualidade, teria muito mais lucros do que tem atualmente. O Entrevistado B esclareceu que:

Eu acho que no geral, todo mundo sempre, toda empresa sempre tem algo a melhorar. Eu acho que o pós-vendas poderia melhorar, não concentrando tudo em um local só, ou em uma pessoa só. Mas sim, os representantes, os próprios que vendem, eles poderiam filtrar o pós-venda e já trazer algo pronto pra gente. (Entrevistado B ).

Essa perspectiva, pode indicar, portanto, que os funcionários demandam a existência de uma equipe para dividir as atividades de marketing ou um treinamento adequado aos representantes para que eles possam trabalhar com essas informações e realizar esse link entre empresa e cliente.

Esse pensamento vai de acordo com o exposto por Felipe e Lima (2023) que acreditam que para se promover ações de CRM, é indispensável que a equipe esteja informada e treinada sobre seu papel na organização, entendendo qual a sua contribuição na satisfação do cliente e compreendendo que o resultado final positivo depende de um conjunto de atendimento, serviço e qualidade do produto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi compreender as ações de marketing e pós-vendas de uma média empresa na região Noroeste do Paraná. Diante do que foi exposto, é possível compreender que de modo geral o trabalho respondeu ao objetivo proposto. No referencial teórico foi abordado o relacionamento com o cliente, as práticas com marketing e com o CRM, também foi abordado a concorrência que as empresas enfrentam e a conexão com o cliente ligado ao pós-vendas.

De modo geral, essas entrevistas foram essenciais para entender qual a visão dos funcionários sobre o marketing da empresa e quais melhorias acreditam ser importante para o seu desenvolvimento. Uma vez que alguns deles possuem contato direto com os clientes, visualizam quais os pontos falhos da empresa e quais as melhorias seriam necessárias para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente e formas de fortalecimento do pós-vendas, tais achados destacam a importância de que empresas ouçam também seus funcionários.

As conclusões obtidas a partir das entrevistas realizadas com os funcionários da empresa em questão, explicitaram que embora a empresa possua mais de 40 anos desde a sua fundação, o marketing ainda é incipiente e não possui uma estrutura organizada de trabalho. Além de os funcionários não receberem nenhum tipo de treinamento desde que passam a integrar a empresa, um único funcionário é responsável pelas ações de marketing da empresa inteira, mas também executa funções de ordem burocrática de outros departamentos. Os representantes comerciais que revendem a marca nacionalmente não priorizam a marca porque possuem comprometimento também com outras marcas que revendem e também não recebem nenhum tipo de treinamento em nenhum momento.

Todos os funcionários apontam falhas no processo de vendas da empresa, acreditam que a empresa se acomodou ao longo dos anos e não foca na satisfação do cliente. Atividades de marketing não estão entre as prioridades da empresa e suas estratégias parecem focar mais em questões de produção, operações e logística. Para essa empresa um bom produto entregue no prazo é suficiente. Logo, a empresa não possui ações ou programas de CRM, análise de clientes inativos ou canais de comunicação com o cliente. A empresa não possui dados sobre reclamações de clientes e elas não são contabilizadas, na visão dos funcionários ignoradas.

Ressalta-se que a realização de um bom pós-vendas é fundamental para o sucesso a longo prazo de uma empresa. Buscar formas de estreitar o relacionamento com os clientes pode viabilizar sua fidelização. Ao oferecer suporte contínuo e solucionar problemas, a empresa demonstra comprometimento, aumentando a probabilidade de os clientes continuarem escolhendo seus produtos ou serviços e indicar para outras pessoas. Reitera-se que em mercados saturados, onde os produtos e serviços são muitas vezes semelhantes, um excelente serviço de relacionamento com o cliente e pós-vendas pode ser um diferencial competitivo significativo que auxilie a empresa a se destacar da concorrência. Um concorrente que empreenda essas ações pode se destacar no mercado com muita facilidade e a posição competitiva da empresa no longo prazo pode estar comprometida.

A presente pesquisa contribui para que se compreenda como médias empresas locais visualizam e trabalham questões de marketing ainda nos dias de hoje e oferece valiosos insights para que empresas de todos os tamanhos avaliem suas estratégias de marketing e o quanto elas podem estar distantes dos preceitos de marketing ideais. Este estudo salientou compreender as melhorias na aplicação do pós-vendas e no CRM, e na visão de que em cidades menores, as empresas podem ficar estagnadas e não se importam trabalhar tais questões. Pode-se configurar como limitações da pesquisa: a investigação em apenas uma cidade, sugerindo-se pesquisas em outras localidades, para que se compreenda se essa é uma noção regional ou se expande entre médias empresas desse e de outros setores. Também o número de pessoal entrevistado, entretanto, as exposições trazidas pela pesquisa sobre o marketing e pós-vendas não são invalidadas. Pesquisas futuras em outras empresas são sugeridas.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, J. F. F. **Conceptualização de uma Aplicação CRM para o serviço Pós-Vendas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, 2009.

ANUNCIAÇÃO, H. **Atendimento ao cliente**: Profissionais que revolucionaram o campo da experiência ao cliente. Rio de Janeiro: Alta books, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70 ed. São Paulo: Persona, 1979.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2013.

BITTAR, L. T. **Marketing**: A busca da identidade. FGV SB - GV executivo, v. 4, n. 4, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34412/33205>. Acesso em: 03 set., 2023.

CARVALHO, G. D.; TOMAZ FILHO, J. C.; ANJOS JUNIOR, A. M. CRM - Estratégias de fidelização de clientes e pós-venda de insumos agrícolas da região de Frutal - MG. **Brazilian Journal of Development**, 2021.

COBRA, M.; URDAN, T. A. **Marketing básico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DEMO, F. (org.). **Marketing de relacionamento e comportamento do consumidor**: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos. São Paulo: Atlas, 2015.

FECOMÉRCIO SP. Pós-venda exige baixo investimento e tem o poder de fidelizar cliente. Negócios. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/pos-venda-exige-baixo-investimento-e-tem-o-poder-de-fidelizar-cliente>. Acesso em: 06 jul., 2023.

FELIPPE, J.; LIMA, V. Z. **CRM como ferramenta para aumentar a competitividade**. In.: Simpósio de Ciência e Desenvolvimento: Inovação e Humanização. FSG. Bento Gonçalves 2023.

FIGUEIREDO, K. **A Logística do Pós-Vendas**. Revista Tecnologia. Ano VIII, 2002. Disponível em: [https://professorricardo.tripod.com/Artigo\\_1.pdf](https://professorricardo.tripod.com/Artigo_1.pdf). Acesso em: 26 jul., 2023.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, A. S. et al. **Aprimorando o nível de serviço ao cliente em uma empresa do ramo da agricultura**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Centro Universitário FEI, São Bernardo do Campo, 2022. 63 p. Disponível em: <https://repositorio-api.fei.edu.br/server/api/core/bitstreams/5a848b33-f628-43f9-92a8-2a06d0834374/content>. Acesso em: 06 jul. 2023.

GIOIA, M. R. **Fundamentos do marketing**: conceitos básicos – Coleção de marketing, v. 1, 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

GREENBERG, P. **CRM na velocidade da Luz**. HSM Management - Book summary. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- INGLIS, P. F. **O lucro está no pós-vendas**. HSM Management, n.32, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, 2003.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- NUNES, I. A.; ALMEIDA JUNIOR, A. L.; SANTOS, P. M. C. O papel do vendedor na fidelização de clientes. **Interação Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 18, n. 3, 2016.
- OLIVEIRA, L. A. **A inovação na economia criativa: do relacionamento com o cliente à consolidação da proposta de valor**. Revista da micro e pequena empresa (RMPE). ISSN: 1982-2537. v. 16, n. 2, mai./ago. 2022.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior**. 1 ed. São Paulo: GEN Atlas, 1989.
- PROCON - SP divulga a lista dos fornecedores mais reclamados em 2022. Fundação Procon - SP, São Paulo, 15 mar. 2023. Disponível em: <https://www.procon.sp.gov.br/procon-sp-divulga-a-lista-dos-fornecedores-mais-reclamados-em-2022/>. Acesso em 05 jul., 2023.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROBBINS, S. P.; TIMOTHY, A. J.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, V. M.; PONCHIO, M. C.; FRANCISCO, E. R. Lealdade do consumidor e programas de fidelidade: uma análise topográfica do campo de conhecimento à luz da bibliometria, da estatística espacial e das redes sociais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, 2015.
- SALIBY, P. E. **O marketing de relacionamento: O novo marketing da nova era competitiva**. São Paulo: FGV, v. 4, n. 3, p. 6-12, 1997.
- SANTOS, A. A. A.; ANDREOLI, T. P. Marketing viral: um estudo de caso de três vídeos do Banco Itaú que se tornaram virais de sucesso. **Revista GeTec**, v. 4, n. 8, p. 52-72, 2015.

SILVA, A. F.; BELMONT, R. N. F. **Pesquisa de Satisfação ao cliente pós-vendas**. 2015. 22 p. Artigo (Curso de Administração) - Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia, 2015.

SOUZA, T. B.; FARIAS, L. C. S.; BOGDEZEVICIUS, C. R. **Marketing de relacionamento e o pós-venda no processo de fidelização do cliente**. Psicologia e Saberes. ISSN 2316-1124. v. 7, n. 9, 2018.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Vendas: Fundamentos e Relacionamento com os clientes**. Ijuí: Unijuí, 2011.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEGA, R. P.; HOPKINSON, P.; SINGHAL, A.; MARIANI, M. M. **From CRM to social CRM: A bibliometric review and research agenda for consumer research**. Journal of Business Research. Itália. v. 151, p. 1 – 16, 2022.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, A. P. Marketing de relacionamentos: importância e implicações no mercado consumidor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamentos e métodos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2001.

ZAMBERLAN, L. **Gestão estratégica do ponto de venda: decisões para qualificar a performance no varejo**. Ijuí: Unijuí, 2019.

ZENONE, C. L. **CRM (Customer Relationship Management): Gestão do Relacionamento com o cliente e a Competitividade Empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007.

ZENONE, C. L. **Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-vendas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

## PROGRAMAS DE ENFRENTAMENTO À POBREZA NO MUNICÍPIO DE PARAÍSO DO NORTE: EM BUSCA DE INCLUSÃO SOCIAL

Kamila Cathcart Visentin<sup>38</sup>

Maria Gabriela Monteiro<sup>39</sup>

### RESUMO

A administração pública desempenha um papel essencial na implementação de políticas públicas de combate à pobreza, buscando criar condições para a inclusão social e o bem-estar da população mais vulnerável. A problemática deste trabalho gira em torno dos programas de enfrentamento à pobreza. Realizou-se uma pesquisa com o objetivo de analisar os programas de enfrentamento a pobreza do município de Paraíso do Norte, no estado do Paraná, com destaque para o Programa Bolsa Paraíso, e seus limites e potencialidades como estratégias de inclusão social. Trata-se uma pesquisa de natureza qualitativa e finalidade exploratória e descritiva. Foram coletados dados por meio de entrevistas semiestruturadas com as funcionárias do Centro de Referência de Assistência Social. A análise dos dados foi realizada com base no conteúdo das entrevistas. Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de ampliar o conceito de pobreza para compreendê-la a partir de uma perspectiva multidimensional. Bem como a necessidade de buscar estratégias de enfrentamento à pobreza que não se restrinjam a políticas isoladas e setoriais, mas que envolva o conjunto de políticas públicas, de forma intersetorial, assim como, o conjunto de atores e domínios para além do Estado.

**Palavras-chave:** Pandemia, pobreza, vulnerabilidade, inclusão, políticas públicas.

### 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil tem testemunhado uma crescente desigualdade na distribuição de renda e níveis alarmantes de pobreza. O país enfrenta o desafio histórico de superar uma herança de injustiça social, que priva uma parcela significativa da população do acesso a condições mínimas de dignidade e cidadania (Barros; Henrique; Mendonça, 2000).

A pobreza é uma questão social, e é dever do Estado desenvolver estratégias de políticas públicas de combate à pobreza. Como afirmam Peci e Neri (2007), ela é condenável do ponto de vista moral, acarretando custos para a sociedade e deixando marcas territoriais. Ela não afeta

---

<sup>38</sup> Graduanda em Administração pela UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. kamilacathcart123@hotmail.com.

<sup>39</sup> Professora Doutora do Curso de Administração. UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. Email maria.monteiro@ies.unespar.edu.br

apenas indivíduos ou grupos específicos, mas se manifesta em diversas desigualdades fatais, sociais, educacionais, informacionais, entre outras; tendo efeitos profundos no bem-estar geral da sociedade. Além disso, os autores reforçam os custos que a pobreza também gera relacionados à governança eficiente e ao clientelismo nas relações entre a sociedade e o sistema político. Por esses motivos, a pobreza se torna um tema essencial para pesquisas na área da Administração Pública.

A Constituição Federal de 1988, CF88, (Brasil, 1988) traz a Assistência Social como um dos pilares da seguridade social, entendendo-a como um direito de cidadania e não mais como assistencialismo de viés caritativo. A Constituição transformou profundamente o padrão de proteção social brasileiro e inovou ao garantir um conjunto de direitos sociais, expressos no capítulo da “Ordem social” (Fleury, 2005). Nele, a Seguridade Social foi consagrada como um conjunto de ações integradas de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade para garantir os direitos relativos à assistência social, saúde e previdência social (título VIII, capítulo II, seção I, art. 194), fundamentados nos princípios de justiça social.

No artigo 203, a CF88 estabelece que a assistência social deve ser fornecida a todos que necessitarem, independentemente de contribuição à seguridade social. Os objetivos da assistência social foram definidos como sendo: proteção à família, maternidade, infância, adolescência e velhice; amparo a crianças e adolescentes carentes; promoção da integração ao mercado de trabalho; habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência e sua integração à vida comunitária; garantia de um salário-mínimo de benefício mensal a pessoas com deficiência e idosos que comprovem não ter meios de sustento próprio ou fornecido pela família. Já no artigo 204, estabelece que as ações governamentais na área da assistência social serão financiadas pelo orçamento da seguridade social, além de outras fontes. As ações devem seguir as diretrizes de descentralização político-administrativa, com coordenação federal e execução estadual, municipal e de entidades beneficentes; e participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e controle das ações em todos os níveis. No parágrafo único do artigo 204 permite que Estados e o Distrito Federal destinem até 0,5% de sua receita tributária líquida para programas de apoio à inclusão e promoção social, desde que esses recursos não sejam usados para despesas com pessoal, encargos sociais, serviço da dívida ou quaisquer outras despesas não relacionadas diretamente aos investimentos ou ações apoiadas (Brasil, 1988).

Em 2005 foi criado o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) responsável pela organização e gestão federativa da Política Nacional de Assistência Social, conforme a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS, 1993), oferecendo serviços, programas, projetos, benefícios socioassistenciais e transferência de renda. De lá para cá, muitas lutas, conquistas e resistência foram necessárias para garantir o direito constitucional a Assistência Social. Em seus 18 anos de existência, em 2023, o SUAS está presente em praticamente todos os municípios brasileiros (99,4%), em uma rede que conta com 8.556 CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), 2.812 CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social), 7.837 Centros de Convivência, 6.342 Unidades de Acolhimentos, entre outros, garantindo proteção social a pessoas e famílias em situação de risco e vulnerabilidade social. Situações essas agravadas pelas desigualdades, pobreza, fome e injustiças sociais (SNAS, 2023).

Diante deste cenário, surge o seguinte questionamento: quais os limites e potencialidades dos programas municipais de enfrentamento à pobreza como estratégias de inclusão social? Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa com o objetivo de analisar os programas de enfrentamento

à pobreza do município de Paraíso do Norte, no estado do Paraná, com destaque para o Programa Bolsa Paraíso, e seus limites e potencialidades como estratégias de inclusão social. Mas especificamente, objetiva-se identificar os programas existentes no município, entender como foram elaborados esses programas, verificar quais são os meios para participar dos mesmos, traçar o perfil dos beneficiários dos programas e, por fim, identificar quais são os atores envolvidos no processo de implementação desses programas, para então compreender a importância dos programas de enfrentamento à pobreza como estratégia de inclusão social e superação da pobreza.

Pretende-se com essa pesquisa contribuir para a eficácia das políticas públicas, com repercussões significativas nas esferas econômica e social em âmbito municipal, estadual e federal. O intuito é contribuir para que seja assegurado que as famílias em situação de risco e vulnerabilidade social não fiquem desprovidas de suporte e assistência. Nesse sentido, almeja-se que os resultados desta pesquisa possam iluminar a formulação e implementação de estratégias que realmente impactem positivamente a vida das comunidades em todas essas instâncias governamentais, gerando um cenário mais equitativo e inclusivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração Pública, Políticas Públicas e Proteção Social

A Administração Pública, como área de formação e campo de estudos, se constituiu com o objetivo de preparar os servidores públicos para a administração pública moderna, há mais de um século, nos EUA (Farah, 2011). Seu foco estava nas atividades-meio, centrais à atuação do Executivo e à implementação de políticas públicas: orçamento, gestão de pessoal e organização (Henry, 1975), sendo, portanto, vista como uma ciência “livre de valores”. A separação entre administração e política marcou a administração pública nos primeiros 60 anos de seu desenvolvimento e, devido a isso, a política pública não foi objeto de análise por parte da disciplina até meados do século XX. A inclusão da análise de políticas públicas como parte integrante da formação em administração pública se deve ao reconhecimento de que administradores públicos não apenas executam políticas, mas também participam de sua formulação. Mais do que uma disciplina, a administração pública passa a ser vista como um campo multidisciplinar, no qual a análise de políticas públicas é um de seus componentes centrais (Farah, 2021).

A definição de política pública é complexa e multifacetada, não havendo uma única perspectiva correta. Conforme apresentado por Souza (2006), diferentes autores ao longo do tempo têm compreendido o conceito de maneiras diversas. Lawrence M. Mead (1995) a vê como uma área de estudo da política que examina o governo a partir da análise de grandes questões públicas. Laurence E. Lynn (1980) a define como um conjunto de atividades dos governos que produzirão efeitos específicos. B. Guy Peters (1986) segue uma linha semelhante, conceituando política pública como a soma das ações governamentais, exercidas diretamente ou por meio de delegação, que interferem na vida da população. Thomas D. Dye (1984) resumiu o conceito como sendo "o que o governo escolhe fazer ou não fazer". Contudo, a definição mais

amplamente aceita é a de H. Laswell, isto é, decisões e análises sobre política pública acarretam responder às subsequentes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz.

De acordo com Celina Souza (2006), sob uma perspectiva teórico-conceitual, tanto as políticas públicas em geral quanto as políticas sociais em específico abrangem uma ampla gama de disciplinas, formando campos multidisciplinares. Seu foco central reside na análise das nuances da formulação e implementação das políticas públicas. Como resultado, a criação de uma teoria abrangente das políticas públicas requer a integração de concepções provenientes da sociologia, ciência política e economia.

As políticas públicas exercem impacto considerável tanto na esfera econômica quanto na social, daí a necessidade de qualquer teoria sobre políticas públicas explicar de maneira abrangente as interconexões entre Estado, política, economia e sociedade. Essa é também a razão subjacente ao compartilhamento de interesse na área por pesquisadores de diversas disciplinas, como economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento, gestão e ciências sociais aplicadas. Esse engajamento interdisciplinar tem impulsionado avanços tanto em termos teóricos quanto empíricos na compreensão das políticas públicas (Souza, 2006).

De acordo com Viana e Levcovitz (2005), a proteção social consiste na ação coletiva de resguardar os indivíduos frente aos riscos inerentes à vida humana e/ou prover suporte diante das necessidades que surgem em variados contextos históricos e em conexão com diversas formas de dependência. A origem dos sistemas de proteção social decorre da necessidade urgente de mitigar ou minimizar o impacto de certos riscos tanto sobre o indivíduo quanto a sociedade. Assim, é possível afirmar que a construção dos sistemas de proteção social surge da intervenção pública com o objetivo de salvaguardar a sociedade das consequências dos riscos tradicionais, como enfermidades, envelhecimento, incapacidade, desemprego e marginalização (seja por renda, raça, gênero, etnia, cultura, entre outros fatores).

Conforme Fleury (2010), o florescimento dos sistemas de proteção social deu origem ao conceito de Estado de Bem-Estar Social, ou Welfare State. Esse termo engloba o conjunto de políticas que emergiram como resposta ao processo de modernização das sociedades ocidentais. Tais políticas consistem em intervenções na dinâmica econômica e na distribuição equitativa de oportunidades de vida, com o propósito de promover a seguridade e a igualdade entre os cidadãos, de forma a garantir coesão social.

Nesse sentido, o Estado de Bem-estar Social surge como uma reação às crescentes demandas por seguridade socioeconômica, em um contexto de transformação na divisão do trabalho e de enfraquecimento das funções de amparo exercidas pelas famílias e associações, as quais foram prejudicadas pela revolução industrial e pela crescente diversificação das sociedades. Também representou, segundo Fleury (2010), uma resposta às aspirações cada vez maiores por igualdade socioeconômica, que emergiram com o crescimento dos Estados nacionais e das democracias de massa, à medida que a cidadania se expandia. Para a autora, o *Welfare State* é, portanto, “um mecanismo de integração por meio da expansão da cidadania via direitos sociais, que neutraliza as características destrutivas da modernização e sua essência reside na responsabilidade pela seguridade e pela igualdade dos cidadãos” (Fleury, 2010, p.72).

Apesar do Estado de Bem-estar social encontrar nas suas origens um processo histórico comum, as ações que constituem a proteção social, caracterizando a forma de intervenção estatal na esfera social, se encontram, conforme Viana e Levcovitz (2005), categorizadas em três modalidades diferentes - assistência social, seguro social e seguridade social. Acordo com esses

autores, esses são elementos fundamentais do Estado Social e envolve as seguintes atividades. A assistência social envolve a distribuição de recursos e bens direcionados a segmentos específicos da população, de acordo com necessidades específicas. Essas ações são focaliza, atendem a situações residuais e são seletivas. O seguro social se refere à distribuição de benefícios a grupos ocupacionais específicos. Já a seguridade social compreende a distribuição de benefícios, ações e serviços a todos os cidadãos de uma determinada unidade territorial. Essas modalidades conjuntas indicam a forma de proteção social adotada, mostrando como o Estado intervém para assegurar o bem-estar dos cidadãos em várias dimensões (Viana; Levcovitz, 2005).

No Brasil, com a CF 88 o modelo de seguridade social passou a estruturar a organização e formato da proteção social brasileira (Fleury, 2005). Inserida no capítulo da “Ordem Social”, a seguridade social passa a representar um conjunto de ações destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social. Segundo Fleury (2005, p.453), a inclusão desses três setores como pilares da seguridade social permitiu introduzir a noção de “direitos sociais universais como parte da condição de cidadania”.

## 2.2 Políticas de Assistência Social e Combate à Pobreza no Brasil

Conforme estabelecido no primeiro artigo da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), a assistência social é reconhecida como um direito do indivíduo e uma obrigação do Estado. Ela é considerada uma Política de Seguridade Social não contributiva, voltada para fornecer os mínimos sociais necessários. Isso é alcançado por meio de uma abordagem abrangente que envolve tanto iniciativas públicas quanto participação da sociedade, visando garantir o suprimento das necessidades básicas (PNAS, 2004).

A Constituição Federal de 1988 trouxe uma perspectiva inovadora para o cenário da assistência social no Brasil. De acordo com a Política Nacional de Assistência Social (PNAS, 2004), a assistência social, ao ser incorporada à seguridade social e regulamentada pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) em dezembro de 1993 como política social pública, passou a assumir uma nova dimensão relacionada aos direitos de cidadania. Isso envolve a busca pela universalização do acesso e a responsabilidade estatal em atender a essas demandas. A LOAS estabelece um novo paradigma para a política de assistência social, inserindo-a no contexto do sistema de bem-estar social brasileiro, que é concebido como parte integrante da seguridade social. Isso configura um tripé juntamente com os setores de saúde e previdência social, representando uma abordagem abrangente para o cuidado e o amparo da população (PNAS, 2004).

Conforme o disposto no capítulo II, seção I, artigo 4º da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), os princípios democráticos que norteiam a Política Nacional de Assistência Social são os seguintes:

- Priorização das necessidades sociais em detrimento das demandas por lucratividade econômica;
- Almejo pela universalização dos direitos sociais, visando tornar o receptor das ações assistenciais integrado às demais políticas públicas;

- Observância à dignidade do cidadão, à sua liberdade de escolha e ao seu direito a benefícios e serviços de excelência. Isso engloba a promoção da convivência familiar e comunitária, vedando qualquer forma humilhante de comprovação de necessidade;
- Garantia de igualdade de acesso aos serviços, sem distinção de origem, assegurando igual tratamento às populações urbanas e rurais;
- Promoção ampla da divulgação dos benefícios, serviços, programas e projetos assistenciais, bem como dos recursos disponibilizados pelo Governo, juntamente com os critérios para sua obtenção.

As orientações que estruturam a Assistência Social derivam das disposições presentes na Constituição Federal de 1988 e na Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), sendo delineadas da seguinte maneira:

- Descentralização político-administrativa: A coordenação e as diretrizes gerais são atribuídas à esfera federal, enquanto a coordenação e execução dos programas correspondentes são atribuídas às esferas estaduais e municipais, bem como a entidades beneficentes e de assistência social. Isso assegura uma autoridade unificada nas ações em cada nível de governo, com respeito às distintas características socioespaciais locais.
- Participação da comunidade: Através de organizações representativas, a população se envolve na formulação das políticas e na fiscalização das atividades em todos os escalões.
- Predominância da responsabilidade estatal: O Estado é a entidade central na condução da Política de Assistência Social em cada esfera de governo, assumindo a dianteira na implementação das diretrizes.
- Enfoque na família: A família é considerada um eixo crucial para a concepção e execução dos benefícios, serviços, programas e projetos assistenciais.

De acordo com a PNAS (2004), a Política Pública de Assistência Social opera de maneira coordenada com as políticas setoriais, levando em conta as disparidades socioespaciais, com o propósito de enfrentar essas discrepâncias, garantir padrões mínimos de bem-estar social, providenciar recursos para abordar adversidades sociais e estender os direitos sociais a todos. Sob essa abordagem, tem os seguintes objetivos:

- Disponibilizar serviços, programas, projetos e benefícios de proteção social básica e, se necessário, especial, para famílias, indivíduos e grupos que necessitem de assistência.
- Contribuir para a inclusão e a igualdade de oportunidades dos usuários e grupos específicos, aumentando o acesso a serviços e bens socioassistenciais básicos e diferenciados, tanto em áreas urbanas quanto rurais.
- Garantir que as ações dentro da esfera da assistência social coloquem a família em posição central, assegurando a convivência familiar e comunitária como aspectos essenciais.

Ainda com relação à PNAS (2004), o público atendido pela Política de Assistência Social abrange cidadãos e grupos em situações de vulnerabilidade e risco. Isso inclui famílias e indivíduos que enfrentam perdas ou fragilizações nos laços afetivos, conexões de pertencimento e interações sociais. Abrange também fases distintas do ciclo de vida, bem como identidades sujeitas a estigmatização em termos étnicos, culturais e sexuais. Além disso, abarca aqueles com desvantagens decorrentes de deficiências, indivíduos excluídos de outras políticas públicas devido à pobreza, bem como pessoas em situação de uso de substâncias psicoativas. Isso

também engloba diversas formas de violência provenientes de ambientes familiares, grupos ou indivíduos, e aqueles que estão precariamente inseridos ou não inseridos no mercado de trabalho formal e informal. Adicionalmente, abarca pessoas com estratégias e alternativas diversas de sobrevivência, que podem carregar riscos pessoais e sociais.

Para Valla (2005), o aumento do desemprego em nações periféricas, como o Brasil, encontra suas raízes nos vários fenômenos ligados à globalização. Nesse cenário, grupos historicamente marginalizados em termos econômicos e sociais estão enfrentando o acréscimo de uma nova leva de trabalhadores empobrecidos. Estes estão em uma posição de extrema vulnerabilidade social, pois a perda do emprego resulta, para muitos, na necessidade de se submeter a condições laborais instáveis (Valla, 2005).

É por esta razão que Valla (2005) alega que uma das características centrais do empobrecimento durante a crise no sistema capitalista é a precarização das relações de trabalho. O termo "precarização das relações de trabalho" abarca um conjunto de fatores que diminuem as garantias ligadas ao emprego formal.

Para Amartya Sen (2008), as teorias que avaliam a pobreza estão intimamente relacionadas com as teorias de avaliação da desigualdade, e distanciam-se do foco informacional usado como padrão na economia do bem-estar, que tende a se concentrar nas rendas, riquezas e utilidades. Dessa forma, a seleção do contexto se torna um elemento crucial para determinar quem está em situação de pobreza, bem como para reunir informações sobre as condições daqueles que são identificados dessa maneira (Sen, 2008, 2010).

No conceito de pobreza, segundo Sen (2010), a pobreza é vista como “a privação de algumas satisfações mínimas de capacidades elementares”, e não apenas como baixa renda. Entende-la dessa forma, torna-se mais simples compreender por que ela apresenta tanto um componente absoluto quanto relativo. Para o autor existe uma variedade de formas de privação da liberdade. A pobreza extrema, a fome coletiva, a subnutrição são algumas delas. Assim como a marginalização social, a privação de direitos básicos, carência de oportunidade, opressão e inseguranças econômicas, políticas e sociais são também males sociais que privam as pessoas de viverem minimamente bem. Nesse sentido, o autor constrói o conceito de “desenvolvimento com liberdade” considerando o desenvolvimento como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam.

Da mesma maneira, Mauriel (2008) considera que a análise da pobreza também se desdobra em duas dimensões distintas: a pobreza de renda e a pobreza de capacidades. A dimensão central é a das capacidades individuais para conduzir uma vida onde as necessidades básicas possam ser satisfeitas. Segundo o autor, a desvinculação entre a pobreza de renda e a pobreza de capacidade permite direcionar o enfoque do desenvolvimento para o indivíduo, e não somente para as condições estruturais, uma vez que a liberdade precisa ser conquistada antes que se possa gerar renda no mercado. Ainda que distintas, a pobreza de renda e a de capacidades estão interligadas, pois é necessário aprimorar as capacidades que aumentam a habilidade de gerar renda, ao invés de simplesmente fornecer renda para incrementar as capacidades.

De acordo com Mauriel (2008), além da tradicional ênfase na renda e nos bens materiais, direciona-se o foco para o que as pessoas são capazes de realizar com esses recursos. Até recentemente, o bem-estar das pessoas era avaliado com base na quantidade de bens e serviços aos quais tinham acesso, medido principalmente pela variável de renda. Ao priorizar as

capacidades individuais, passa-se a considerar os atributos intrínsecos às pessoas e suas habilidades de realização.

Para Vera Telles (2001), a pobreza é vista como o resultado indesejável de uma história desprovida de autores e responsáveis. Ela serve como um lembrete de um atraso que traz constrangimento a uma nação que se acostumou a se autodenominar o "país do futuro". Por conseguinte, a erradicação das disparidades sociais é planejada para ser realizada por meio da intervenção esclarecida de um Estado com capacidade para fomentar o crescimento e o progresso, os quais eventualmente englobarão aqueles que foram excluídos até este ponto (Telles, 2001).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa de natureza qualitativa desempenha um papel amplamente reconhecido entre as várias abordagens disponíveis para examinar os fenômenos ligados aos seres humanos e suas complexas interações sociais, que se desdobram em uma variedade de cenários (Godoy, 1995).

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa pode seguir por diferentes trajetórias, partindo de indagações amplas que gradualmente ganham clareza ao longo do processo de investigação. Entretanto, é importante notar que a abordagem qualitativa de pesquisa não é caracterizada por uma estrutura rígida e fixa. Isso abre espaço para que a imaginação e a criatividade orientem os pesquisadores na concepção de estudos que busquem novas perspectivas (Godoy, 1995).

O método qualitativo se distingue fundamentalmente do método quantitativo, uma vez que não se baseia no uso de ferramentas estatísticas para conduzir a análise de um problema. Seu propósito não envolve a atribuição de números ou a mensuração de unidades ou categorias uniformes (Richardson, 2015).

A presente pesquisa problematiza os limites e potencialidades dos programas municipais de enfrentamento a pobreza como estratégias de inclusão social. O objetivo foi analisar uns dos programas de enfrentamento a pobreza do município de Paraíso do Norte, no estado do Paraná, e seus limites e potencialidades como estratégias de inclusão social.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e finalidade exploratória e descritiva, que buscou compreender os programas existentes no município, descrever como foram elaborados e quais são os meios para participar dos mesmos. Além disso, traçou-se o perfil dos beneficiários dos programas e buscou compreender a importância dos programas de enfrentamento a pobreza como estratégia de inclusão social e superação da pobreza.

A pesquisa foi realizada no Centro de Referência de Assistência Social – CRAS, do município de Paraíso do Norte. Foram selecionadas 5 (cinco) funcionárias para entrevista. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os sujeitos da pesquisa.

A análise dos dados coletados foi realizada através de análise de conteúdo, identificando padrões, temas recorrentes e categorias emergentes (Bardin, 2011). Utilizou-se como categorias de análise, o perfil das entrevistas, o conceito e concepção da pobreza compreendidos por elas, o processo de elaboração do programa, assim como, seu processo de implementação e as características comuns dos beneficiários.

Esta pesquisa seguirá os princípios éticos, garantindo a privacidade e confidencialidade dos participantes, obtendo consentimento informado e protegendo a identidade dos sujeitos.

#### 4 ANALISE DE RESULTADOS

O perfil das entrevistadas desempenha um papel fundamental na compreensão das respostas e conclusões deste estudo. A seguir, descreveremos as características demográficas e outros detalhes relevantes das participantes das entrevistas. No setor do CRAS trabalham em 6 mulheres e 2 homens. Participaram da pesquisa 5 mulheres que corresponde a maioria dos funcionários do setor, ou que já trabalharam no setor e hoje se encontram no Departamento de Promoção Social. As entrevistadas foram exclusivamente do sexo feminino e representam uma faixa etária jovem, variando de 21 a 34 anos, e estão no setor a mais de dois anos. Todas as participantes residiam em Paraíso do Norte e possuíam como níveis de educação, o ensino médio ou a graduação. Essas informações que caracterizam o perfil das entrevistadas desempenharam um papel fundamental na análise das respostas e na formulação das conclusões deste estudo, permitindo-nos entender as perspectivas e experiências desse grupo de participantes.

Aos serem questionadas sobre o que entendem por pobreza, o que consideram que contribui para a pobreza e como ela afeta a vida das pessoas, cada entrevistada enfatizou diferentes aspectos da pobreza e suas causas. A entrevistada 1 descreve a pobreza como a falta de necessidades básicas, como: alimento, moradia, vestimenta e acesso à saúde. Ela destaca que a pobreza está relacionada à falta de suporte e menciona a importância da informação e da orientação para superar a pobreza. A Entrevistada 2 e 3, seguindo na mesma linha, definem a pobreza como a falta de acesso a recursos e bens materiais necessários para uma vida saudável, como alimentos de qualidade, habitação, higiene, educação, saúde e moradia adequada. A Entrevistada 3 destaca ainda o impacto da pobreza no acesso a serviços públicos e no desenvolvimento pessoal. Já a Entrevistada 4 associa a pobreza à vulnerabilidade social das famílias, decorrente da falta ou baixa renda, e à limitação em escapar dessa situação. Ela menciona a falta de oportunidades, a falta de equidade e o comodismo como fatores contribuintes. A responsabilidade do poder público na luta contra a pobreza foi ressaltada pela Entrevistada 5, que destaca a importância do investimento do poder público em áreas como educação, saúde e capacitação profissional para melhorar a qualidade de vida das pessoas, sugerindo uma responsabilidade governamental na redução da pobreza.

De acordo com Bronzo (2010, p. 125), entender a pobreza “como ausência ou insuficiência de renda, em uma perspectiva unidimensional do problema, constitui a visão tradicional, que se expressa pela identificação dos pobres a partir do estabelecimento de padrões mínimos de vida que são traduzidos em um valor monetário.” No entanto, segundo a autora, a ausência de renda é apenas uma das dimensões do problema. Em países como o Brasil, parte expressiva da pobreza está associada à perversa estrutura de desigualdades sociais.

Conforme apresentado, as entrevistadas mencionam várias causas da pobreza, incluindo a falta de acesso a recursos financeiros e bens materiais, a ausência de políticas públicas eficazes e a falta de oportunidades. Além disso, o comodismo e a falta de motivação para sair da pobreza

também foram apontados como fatores que contribuem para a persistência da situação de pobreza.

Essa análise das respostas das entrevistadas sugere uma compreensão comum da pobreza como a falta de necessidades básicas, e destaca a importância das políticas públicas, do acesso a recursos financeiros e do incentivo para superar a pobreza. Cada entrevistada também apresenta perspectivas ligeiramente diferentes, enfatizando diferentes aspectos da pobreza e de suas causas. No conceito de pobreza, conforme definido por Sen (2010), trata-se da “privação de capacidades elementares mínimas”, não sendo limitada apenas à baixa renda. Abordá-la dessa maneira facilita a compreensão de por que a pobreza possui componentes tanto absolutos quanto relativos.

Com relação aos programas de enfrentamento à pobreza no município de Paraíso do Norte, foram constatados diversas ações e programas como: distribuição de absorvente, programa mais leite, mais saúde, projeto de artes culturais, auxílio natalidade, auxílio funeral, pagamento parcial de água e luz. No entanto, uma análise mais aprofundada ocorreu com relação ao Programa Bolsa Paraíso.

Com base nas informações fornecidas pelas entrevistadas, sobre o processo de elaboração dos programas, foi possível realizar uma análise dos principais elementos e etapas desse processo. A Entrevistada 1 relata que todos os programas e benefícios que são ofertados no município passaram pela aprovação na Câmara dos Vereadores. Para estarem vigente, também estão presentes na lei municipal de provisão de benefícios eventuais. Dessa forma, pode-se depreender que a aprovação dos programas na Câmara dos Vereadores é um passo fundamental para sua implementação, demonstrando o aspecto legal e democrático de sua criação. A elaboração dos programas envolve a coleta de dados e informações relevantes para entender as necessidades da população, como, por exemplo, renda, situação familiar e demanda reprimida. Isso demonstra a tentativa de direcionar os programas de forma mais eficaz. Nesse caso, a Entrevistada 2 relata que “a equipe do CRAS elaborou um relatório e forneceu à gestão municipal com informações sintéticas das famílias inscritas no cadastro único”. A Entrevistada 3 disse que “O cadastro único é um instrumento muito importante para o SUAS. Então é através dele que a gente sabe que a família tem direito daquele benefício. E a maioria do critério é a questão de renda mesmo”. É possível perceber que a maioria dos programas municipais considera critérios de renda como um dos principais fatores de elegibilidade, refletindo uma abordagem de combate à pobreza com base na necessidade de renda. Ademais, o Cadastro Único é mencionado como um instrumento essencial para identificar as famílias elegíveis para os benefícios dos programas, garantindo que aqueles que mais necessitam sejam atendidos. De acordo com Bronzo (2010), grande parte da literatura sustenta que o enfoque monetário, apesar de ser muito restrito para compreender e principalmente para orientar intervenções sobre a pobreza, apresenta vantagens pela simplificação dos processos de mensuração e focalização do público a ser contemplado.

Os programas têm como alvo a população mais vulnerável, incluindo famílias com renda limitada e aqueles afetados por eventos como a pandemia de COVID-19, como é o caso do programa Bolsa Paraíso. Segundo a Entrevistada 5, o programa Bolsa Paraíso surgiu com a pandemia, “para amenizar os impactos da COVID-19 na vida das pessoas mais vulneráveis”. De acordo com a Política Nacional de Assistência Social (PNAS) de 2004, a população beneficiada pela Política de Assistência Social engloba cidadãos e grupos em condições de

vulnerabilidade e risco. Isso abrange famílias e indivíduos que enfrentam desafios como perdas ou fragilizações nos laços afetivos, conexões de pertencimento e interações sociais.

Ainda com relação ao processo de elaboração dos programas municipais de combate à pobreza, a Entrevistada 4 destaca a colaboração interdepartamental e as partes interessadas na concepção dos programas. Ela cita que: “Todos os programas são elaborados com a Gestão do Departamento de Promoção Social e do Centro de Referência da Assistência Social, com os advogados municipais, e com a Prefeitura Municipal”. No entanto, não foi mencionado o envolvimento de outros setores sociais na elaboração dos programas, como saúde, educação, emprego e renda, entre outros. A noção de intersetorialidade no desenho das políticas é considerada por Bronzo (2010, p. 127) como um dos elementos centrais para uma estratégia efetiva de inclusão social. Diante da complexidade e multidimensionalidade da pobreza, “a consequência é desenhar estratégias de intervenção capazes de abranger distintos setores das políticas públicas, remetendo à atuação conjunta e necessária de vários programas e iniciativas sociais. Para a autora, intersetorialidade, autonomia e território são estratégias importantes no enfrentamento e superação da pobreza.

Com base nessa análise, é possível concluir que a elaboração dos programas municipais é um processo abrangente que envolve várias etapas, desde a coleta de dados até a aprovação legislativa. A elaboração dos programas demonstra um compromisso com o atendimento das necessidades da população mais vulnerável, várias ações foram programadas, porém o desenho da política ainda se mostra incipiente em termos de intersetorialidade. Essas informações podem ser valiosas para avaliar a eficácia e a relevância dos programas municipais na abordagem das questões sociais e no combate à pobreza.

Quando questionadas sobre a implantação dos programas sociais no município, as entrevistadas descrevem a implementação do programa Bolsa Paraíso, sendo dessa forma possível realizar uma análise dos principais processos, procedimentos e medidas de controle relacionados à execução desse programa. Segundo as entrevistadas, o Bolsa Paraíso é um programa de transferência de renda para as famílias que possuam cadastro único, que residam no município e possuam uma renda per capita de até um quarto do salário-mínimo (R\$ 330,00 por pessoa). Ele tem como objetivo auxiliar as famílias com um valor de R\$ 250,00 mensais para que a família possua uma renda a mais. Trata-se de um programa Municipal e teve início no ano de 2021, em meio à pandemia de Covid-19.

Segundo fala da Entrevistada 4, “O programa é instituído com base na Lei Municipal e é criado através de um projeto de lei, então nós seguimos à risca cada critério especificado com lei para garantir que não haja fraude ou qualquer meio ilegal”. Dessa forma, o programa Bolsa Paraíso é estabelecido e regulamentado por meio de uma Lei Municipal, onde a criação e operação do programa são respaldadas legalmente e seguem os procedimentos estabelecidos na legislação local. A frase “nós seguimos à risca cada critério especificado com lei” significa que a equipe responsável pela implementação do programa adere estritamente aos critérios estabelecidos na lei municipal. Isso inclui os requisitos que as famílias devem atender para serem elegíveis para o programa, como critérios de renda, documentação necessária, prazos e outros aspectos legais. O objetivo dessa abordagem, segundo as entrevistadas, é garantir que o programa seja executado de maneira transparente e legal, prevenindo fraudes ou qualquer atividade ilegal. Ao cumprir rigorosamente os critérios e procedimentos definidos na lei municipal, a administração do programa busca assegurar que os benefícios sejam direcionados às famílias que

verdadeiramente atendem aos requisitos estabelecidos, promovendo a equidade e a integridade do programa.

Sobre os procedimentos para o recebimento do Bolsa Paraíso, a Entrevistada 2 relata que:

se a família se enquadra ela já é orientada, recebe as devidas informações e quais os documentos necessários para o recebimento do benefício do programa Bolsa Paraíso. Tem outra parte da equipe que recebe a documentação necessária e lança em uma planilha para encaminhar para a Prefeitura para pagamento. Depois, tem uma outra parte que é a manutenção do benefício, ou seja, para a família continuar recebendo o Bolsa Paraíso ela deve estar com a carteirinha de vacinação em dia, então, a cada quatro meses, seis meses, o CRAS exige a carteirinha de vacina atualizada, as informações de escola atualizada, para a família continuar recebendo o benefício do programa Bolsa Paraíso. E, também, a equipe do CRAS precisa estar atenta a aquelas famílias que deixam de se enquadrar no Bolsa Paraíso, ou porque mudaram de município, ou porque alteraram a renda. Então, desde 2021, a equipe toda do CRAS é sempre muito empenhada para o programa Bolsa Paraíso, ser executado de forma correta.

Pode-se depreender, portanto, que as famílias que atendem aos critérios de renda recebem orientações sobre o programa e os documentos necessários para a concessão do benefício. A comunicação eficaz é importante para garantir a participação das famílias no programa. Há um sistema de controle para garantir que as famílias beneficiárias continuem atendendo aos critérios, como a manutenção da carteira de vacinação e informações atualizadas sobre a escola. Isso ajuda a manter a integridade do programa. O CRAS realiza verificações periódicas para garantir que as famílias ainda se enquadrem nos critérios do programa. Isso é importante para garantir que os benefícios sejam direcionados adequadamente. A seleção das famílias beneficiárias é realizada manualmente com base nos dados inseridos no Cadastro Único. Isso indica uma abordagem cuidadosa e direcionada para a seleção de beneficiários.

A Entrevistada 5 relata em sua entrevista que a implementação dos programas “é feita no CRAS – Centro de Referência da Assistência Social, que é a porta de entrada do cidadão, a equipe realiza a inclusão no Cadastro Único”. No caso do Programa Bolsa Paraíso, acrescenta que “é realizada a seleção manual todos os meses com base nos dados inseridos no Cadastro Único pelo próprio cidadão”. Sendo assim, ao realizar a implementação no CRAS, é relatado o envolvimento de todos os colaboradores do CRAS, o que segundo as entrevistadas demonstra um compromisso coletivo com a execução do programa. A clareza da divisão de responsabilidades é vista como fundamental para a execução eficaz do programa. É feito a inclusão das famílias no Cadastro Único que é uma base de dados que contém informações sobre famílias de baixa renda, e é utilizado avaliar se as famílias atendem aos critérios de renda estabelecidos para receber o benefício. Isso, segundo as entrevistadas, garante que o programa seja direcionado para quem mais precisa.

Essa análise demonstra que a implementação do programa Bolsa Paraíso segue um conjunto de procedimentos bem definidos, com um foco na verificação de critérios de renda, controle, manutenção e legalidade. A participação de toda a equipe do CRAS e a atenção aos detalhes foram ressaltados como elementos importantes para a execução bem-sucedida do programa. Além disso, a legislação e a prevenção de fraudes desempenham um papel fundamental na integridade do programa. No entanto, observa-se um modelo de implementação de políticas

públicas que a literatura chama de *top down*, ou seja, implementação vista de cima, centrada nos entes governamental, sem estabelecer vínculos fora desse sistema, que possam envolver a participação da sociedade civil e de usuários em uma rede complexa de atores (como ocorreria se fosse uma abordagem *bottom up*) (Pires, 2019).

Com base nas informações fornecidas pelas entrevistadas sobre as características comuns dos beneficiários do programa Bolsa Paraíso, pode-se realizar uma análise dos principais padrões e critérios que definem a elegibilidade para o programa. As entrevistadas relatam que o critério de renda é a principal característica comum entre os beneficiários. A maioria das famílias que se qualificam para o programa possui renda de até um quarto do salário mínimo. Esse critério é fundamental para determinar a elegibilidade e reflete a natureza do programa de ajuda a famílias em situação de vulnerabilidade econômica. Além do critério de renda, a vulnerabilidade social e cultural é mencionada como uma característica comum. Isso indica que muitas das famílias beneficiárias enfrentam desafios sociais e culturais, como conflitos familiares, rompimento de vínculos familiares, e, em alguns casos, violência interfamiliar. Todas as famílias beneficiárias têm um Cadastro Único, o que implica que suas informações estão registradas em uma base de dados oficial, facilitando a identificação e a gestão dos beneficiários.

Essa análise demonstra que o programa Bolsa Paraíso foca em famílias em situação de vulnerabilidade econômica, com base principalmente no critério de renda. No entanto, as entrevistadas também destacam a importância de considerar fatores sociais e culturais, como conflitos familiares e violência, ao avaliar a elegibilidade. Além disso, o uso do Cadastro Único é uma ferramenta fundamental para identificar e gerenciar os beneficiários do programa. Essas informações são valiosas para compreender as características comuns dos beneficiários e a abordagem adotada para determinar a elegibilidade no programa Bolsa Paraíso.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo dessa pesquisa foi analisar os programas de enfrentamento da pobreza do município de Paraíso do Norte, Estado do Paraná, com destaque para o Programa Bolsa Paraíso, e seus limites e potencialidades como estratégias de inclusão social.

Constatou-se que o Programa Bolsa Paraíso tem como potencialidade aliviar a pobreza e melhorar as condições de vida das famílias em situações de vulnerabilidade, fornecendo um valor mensal para atender às necessidades básicas. O programa é direcionado para famílias em situação de vulnerabilidade, o que significa que atende a um grupo que mais necessita de assistência financeira. Ao fornecer um valor adicional à renda das famílias, o programa pode ajudar a melhorar a situação econômica e proporcionar uma segurança mínima para as despesas essenciais. Além de aliviar a pobreza, programas de transferência de renda como o Bolsa Paraíso podem estimular a economia local, pois os beneficiários gastam o dinheiro em suas comunidades, ajudando a fortalecer o mercado local. Como o programa é municipal, ele oferece flexibilidade e autonomia às autoridades locais para adaptar os critérios de elegibilidade e os valores dos benefícios de acordo com as necessidades específicas da comunidade. Programas de transferência de renda podem ser particularmente eficazes em fornecer apoio financeiro a famílias durante crises econômicas ou eventos inesperados, como a pandemia de COVID-19.

No entanto, o programa Bolsa Paraíso também enfrenta limitações orçamentárias, critérios de elegibilidade restritivos e desafios relacionados à dependência contínua. O sucesso do programa depende da gestão eficaz e da capacidade de abordar as necessidades das famílias em situação de vulnerabilidade de maneira abrangente. Portanto, preocupa-se com o fato de o programa de transferência de renda criar uma dependência contínua das famílias beneficiárias, em vez de abordar as causas subjacentes da pobreza. Isso pode resultar em um ciclo de dependência de benefícios sem a melhoria das condições de vida. Dessa forma, os programas de combate à pobreza por meio de transferência de renda, sem garantia de direitos de cidadania e de um modelo de desenvolvimento econômico que absorva essa mão de obra, tornam-se limitados como estratégia de inclusão social, tendendo a prevalecer o caráter assistencialista de viés caritativo.

O desafio é colocar no centro do debate sobre a pobreza questões referentes a desigualdades de renda e exclusão social, sobretudo no Brasil considerado um dos países mais desiguais do mundo. Dessa forma, a concepção de pobreza deve ser compreendida a partir de uma perspectiva multidimensional, que vai além da ausência ou insuficiência de renda. Para isso, acredita-se que o enfrentamento da pobreza não deva se restringir a políticas isoladas e setoriais, mas deve envolver o conjunto de políticas públicas, de forma intersetorial, assim como, o conjunto de atores e domínios para além do Estado.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Ricardo Paes de; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. Desigualdade e pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável. *Revista brasileira de ciências sociais*, v. 15, p. 123-142, 2000.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm).

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Política Nacional de Assistência Social – PNAS, Brasília- DF, 2004.

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

BRONZO, Carla. Intersetorialidade, autonomia e território em programas municipais de enfrentamento da pobreza: experiências de Belo horizonte e São Paulo. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 35, 2010.

FLEURY, Sonia. Que proteção social para qual democracia? Dilemas da inclusão social na América Latina. *Saúde em Debate*, v. 34, n. 85, p. 328-348, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de administração de empresas*, v. 35, p. 65-71, 1995.

MAURIEL, A. P. O. Combate à pobreza e desenvolvimento humano: impasses teóricos na construção da política social na atualidade. 351 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - IFCH/Unicamp, 2008b.

PECI, ALKETA. NERI, MARCELO. Políticas públicas de combate à pobreza. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 51(2), mar. - abr. 2017.

PIRES, Roberto Rocha Coelho Organizador. Implementando desigualdades: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas. 2019.

VALLA, V. V. Globalização, questão social e a nova pobreza. In: \_\_\_\_\_.; STOTZ, E. N.; ALGEBAIL, E. B. (Org.). Para compreender a pobreza no Brasil Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. p. 33-52.

TELLES, V. da S. Pobreza e cidadania São Paulo: Ed. 34, 2001.

SEN, A. K. Desigualdade reexaminada Rio de Janeiro, São Paulo: Editora Record, 2001.

SEN, A. K. Desenvolvimento como liberdade São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

VIANA, Ana Luiza d'Ávila; LEVCOVITZ, Eduardo. Proteção social: introduzindo o debate. In. VIANA, Ana Luiza d'Ávila; LEVCOVITZ, Eduardo. *Proteção social: dilemas e desafios*. São Paulo: Hucitec, 2005

# QUEM SOMOS NÓS? UMA ANÁLISE DOS ESTEREÓTIPOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRADORES E CONTADORES A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Marco Antonio Damasio Filho<sup>40</sup>  
Regiane Cristina Gomes<sup>41</sup>

## RESUMO

O objetivo do artigo é compreender quais os estereótipos profissionais socialmente construídos de administradores e contadores, analisando como os mesmos contribuem e influenciam no processo de escolha de um curso superior. Para tanto, considerou-se como amostra de pesquisa os acadêmicos dos primeiros e quartos anos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná, campus Paranaíba - PR. A pesquisa considera uma abordagem descritiva, de perspectiva qualitativa, com a coleta de dados via formulário, obtendo 62 respostas. De acordo com as percepções dos participantes, o administrador é entendido como tomador de decisões, líder e planejador. Já, o contador, é visto como gestor das finanças, responsável pelas demonstrações contábeis, analista e ético. Os resultados apontam que as percepções dos sujeitos de pesquisa podem ser consideradas condizentes e influenciadas pela literatura acadêmica, que demonstra ocupar um importante papel na formação, consolidação e modificação de estereótipos profissionais. Verifica-se também, que há uma relação clara entre as percepções profissionais de ambas as áreas e as motivações dos acadêmicos, demonstrando que os estereótipos profissionais influenciam na escolha de um curso de graduação.

**Palavras-chave:** Estereótipos. Perfis profissionais. Administradores. Contadores.

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>40</sup> Professor no curso de Ciências Contábeis na Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), e-mail: marcodfilho1@gmail.com.

<sup>41</sup> Professora nos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), e-mail: regiane.cg@outlook.com.

Os estereótipos são tidos como a visão, características ou a ideia de alguém, podem ser entendidos ainda como um conceito ou a imagem de outra pessoa. São muitas vezes formados socialmente ou ambientalmente, resultando em rótulos preconcebidos atribuídos. No âmbito profissional, os estereótipos se constituem como aspectos, imagens ou efeitos frente a profissão tais como perfil função, atributos e valores. Segundo Tonin *et al.* (2020), os estereótipos das carreiras profissionais exprimem sentimentos e influenciam julgamentos de integrantes externos que desejam conhecer ou participar desses grupos, de modo que podem aproximar ou afastar tais membros.

De forma geral, os administradores e contadores são compreendidos como profissionais relevantes para o desenvolvimento das empresas, cumprindo cada qual com sua função específica, e com características particulares que por muitas vezes leva a formação de tais estereótipos profissionais (Boas; Pimenta, 1999; Gomes, 2018).

Sabe-se que a contabilidade é responsável pelo estudo, interpretação e registro de todos os fenômenos que ocorrem no patrimônio das entidades, gerando assim informação para tomada de decisão, não somente para o cumprimento de obrigações fiscais e legais, mas adequada e relevante para o gerenciamento, cabendo ao administrador, o gerenciamento das informações e dos recursos, para a organização e funcionamento das entidades (Boas; Pimenta, 1999; Madruga; Colossi; Biazus, 2016; Gomes, 2018).

Desse modo ao reconhecer tais funções e a necessidade de planejamento, controle, organização e direção dos administradores na gestão empresarial pode-se compreender a contabilidade como um artifício importante para a gestão, à medida que propicia informações úteis e confiáveis para o processo decisório (Boas; Pimenta, 1999; Gomes, 2018).

Com base neste contexto, define-se como questão de pesquisa: qual a percepção do estereótipo de contadores e administradores segundo a visão de discentes de Administração e Ciências Contábeis? Visando atender a questão de pesquisa o objetivo geral do artigo consiste em compreender quais os estereótipos profissionais socialmente construídos de administradores e contadores, analisando como os mesmos contribuem e influenciam no processo de escolha de um curso superior.

Além disso, busca-se analisar de que maneira se constroem os estereótipos profissionais em torno das figuras do administrador e do contador, a partir das percepções de acadêmicos dos primeiros e quartos anos de ambos os cursos, tendo como universo da pesquisa os estudantes da Universidade Estadual do Paraná, campus Paranaíba - PR.

O estudo mostra-se relevante por apresentar e debater a importância das duas áreas profissionais que são interrelacionadas no contexto empresarial e que em conjunto podem se complementar, entendendo os estereótipos formados cotidianamente por sua atuação profissional, e a partir de então, analisando as concepções comparando-as, permitindo assim levantar implicações e discussões para a prática.

A pesquisa se desenvolve a partir de uma abordagem descritiva, de perspectiva qualitativa. Para a coleta de dados foram utilizados formulários impressos, preenchidos presencialmente, e formulários digitais, respondidos por meio da ferramenta *google forms*, sendo ambos disponibilizados aos possíveis participantes da pesquisa no mês de novembro de 2023, obtendo-se, ao todo, 62 respostas.

O artigo está estruturado em cinco partes ou seções, sendo a primeira delas destinada à apresentação dos aspectos introdutórios e do objetivo do estudo, seguida da seção de referenciais teóricos utilizados; da seção de apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; da seção de análise e discussão dos resultados; e por fim das considerações finais da pesquisa e referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados os principais argumentos teóricos que embasam a pesquisa, sendo estes, pautados em discussões e estudos acerca da construção de estereótipos a partir de percepções individuais e seus impactos nas escolhas profissionais dos indivíduos, enquanto representações sociais.

### 2.1 PERCEPÇÕES E ESTEREÓTIPOS DE ADMINISTRADORES E CONTADORES

Uma percepção pode ser um processo ou mecanismo pelo qual os indivíduos reconhecem o mundo em que vivem e suas sensações em relação ao mesmo, na busca de dar-lhe sentido, ainda que uma percepção não carregue em si o seu real significado (Azevedo; Cornachione Júnior; Nova, 2008).

A noção de estereótipo também está relacionada ao julgamento feito por alguém a respeito de alguma coisa, podendo conter partes verdadeiras e falsas de forma simultânea, no qual pode-se inferir que estes sejam interpretações positivas ou negativas feita pelo indivíduo sobre algo ou alguém, via de regra descrevendo uma caracterização simplista em âmbito individual ou coletivo (Splitter; Borba, 2014; Charaudeau, 2017).

Um dos primeiros autores a abordar o tema, Lippmann (1992), em sua obra intitulada “Opinião Pública”, inicialmente publicada em 1922, trata os estereótipos como sendo representações gerais e nem sempre corretas do mundo, com o intuito de facilitar a sua compreensão. Em estudos mais recentes, desenvolvidos na área de ciências sociais aplicadas, concepções como a de Guimarães (2018, p. 6), que descreve estereótipo como “uma imagem que vem à mente quando a pessoa se depara com determinadas situações” e de Splitter e Borba (2014, p. 124), que assinalam que os estereótipos são “uma ideia de algo ou alguém”, em um processo de atribuição de rótulos a determinadas pessoas ou grupos, podem ser estabelecidas como definições para o termo.

Um estereótipo, por si só, não pode ser considerado nem algo positivo, nem negativo, pois depende da construção que os indivíduos que o criam fazem dos demais indivíduos e do mundo que os cerca (Charaudeau, 2017). No entanto, Azevedo, Cornachione Júnior e Nova (2008) afirmam que o risco dos estereótipos reside na sua capacidade de generalização de algo que nem sempre representa o real, ou seja, quando determinadas percepções individuais em torno de determinados indivíduos ou grupos passa a ser compartilhada por um maior número

de pessoas que passam a compartilhar da mesma opinião, sem que, muitas vezes, se faça questão de estabelecer percepções próprias em torno do elemento em questão.

Guimarães (2018) assinala que um estereótipo advindo do convívio social, muitas vezes transmitido por gerações e, em alguns casos, difundidos pela mídia, podem moldar, reforçar ou modificar a imagem de uma população a respeito de um grupo de pessoas. No momento em que a definição de estereótipos ultrapassa o limiar ultrapassa a caracterização, passando a guardar em si traços depreciativos ou negativos, torna-se preconceito acerca de algo, tornando-se popular mesmo sem a comprovação de sua veracidade (Guimarães, 2018).

### **2.1.1 A formação de estereótipos e as suas influências nas escolhas profissionais**

A escolha profissional, na visão de Fernandes e Gonçalves (2012), é fator decisivo e relevante na vida dos adolescentes e jovens, tendo estes, vários fatores condicionantes para a escolha de sua profissão, tais como as “convicções políticas e religiosas, as expectativas, interesses, crenças e valores”, que auxiliam ao acadêmico na escolha de uma profissão, que se inicia no momento da decisão a respeito de qual curso superior escolher (Fernandes; Gonçalves, 2012, p. 173; Farias; Almeida, 2020).

Diante de tais fatores, é possível compreender que a expectativa gerada por meio dos jovens, tanto na posição de ingressantes em instituições de ensino superior ou técnico, ou de futuros acadêmicos, não parte exclusivamente do conhecimento adquirido sobre determinada profissão, mas também acerca de como compreendem as suas futuras profissões e quais as expectativas geradas em torno delas, na construção de algo maior: um projeto de vida (Fernandes; Gonçalves, 2012).

Em muitos casos, antes mesmo de se conhecer sobre uma determinada atividade e como ela é realizada, de antemão são formuladas ideias em torno daqueles que a executam, o que pode ser influenciado pela existência de estereótipos profissionais, uma vez que, não raro, antes de realizar uma discussão em torno das prerrogativas relacionadas à profissão, comumente tem-se a ideia relacionada à imagem e à figura do profissional (Lopes, 2014).

Uma vez que os estereótipos podem influenciar escolhas relativas à carreira profissional, faz-se necessário compreender, portanto, de que maneira são formados tais estereótipos, investigando, mais especificamente, quais são os estereótipos socialmente construídos em torno da figura dos administradores e contadores, a partir de pesquisas acadêmicas que evidenciam de que forma estão estruturadas as imagens de ambos os profissionais.

### **2.1.2 Os estereótipos profissionais sobre o administrador**

O termo administrar indica uma ação cooperativa voltada para a execução de determinada tarefa, visando, portanto, alcançar resultados, atingir objetivos e realizar uma

missão, nesse contexto o estudo da Administração visa formar profissionais para gerir e gerenciar, organizações em geral (Madruga; Colossi; Biazus, 2016).

Para Stoner (1999) a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. Alguns autores, retratam que a administração possui uma visão sistêmica, vendo a organização como sendo composta por partes que se interrelacionam, os ambientes interno e externo (Stoner, 1999).

Para tanto, o administrador deve dispor de habilidades e características específicas, que de acordo com Stoner (1999) estão relacionadas a área técnica que se vinculam, sendo diretamente ligadas a execução do trabalho de modo **operacional**, **habilidades humanas** que abrangem o **relacionamento interpessoal**, envolvendo a **capacidade de liderança** e ainda as **habilidades conceituais** que estão vinculadas aos principais cargos, sendo necessária para a visão e direcionamento da organização, atendimento das necessidades e alcance dos objetivos, definição de missão e de visão.

Ao analisar o perfil do profissional desejado pelas empresas, Lemos e Pinto (2008) abordam que há, em torno do administrador, a expectativa por um trabalhador com **iniciativa**, **capacidade de resolver problemas** e de saber o que fazer com os conhecimentos adquiridos, ressaltando ainda que as empresas abordadas valorizam, além da **especialização técnica**, a capacidade de **adaptação ao novo**, a **não rejeição ao risco**, o trabalho sobre **pressão**, bem como habilidades de **liderança** e **gestão de equipes**, **solidariedade** e **ética**.

Frente a esse cenário, em sua pesquisa qualitativa Carvalho, Sorci e Figueiredo (2020) entreveem que novas habilidades e competências deverão existir no cotidiano desses profissionais, tais como **versatilidade** e capacidade de **desenvolver pessoas**, ligadas ainda a capacidades e **conhecimento tecnológico**.

Ao analisar qual a percepção dos egressos quanto ao desenvolvimento de competências e carreira considerando variáveis demográficas, Cardoso (2021) identificou que os desafios dos administradores são diversos, mas para enfrentá-los é preciso **capacidade analítica**, **análise do ambiente** e **atualização constante**, e frente as competências, destaca-se as **comportamentais**, de **relacionamento interpessoal** e de **liderança**.

Para o desenvolvimento individual de competências o conhecimento adquirido principalmente ao longo da graduação é essencial, uma vez que, além do conhecimento técnico, a graduação possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como o aprendizado constante e de modo específico em cada área da graduação, o que influencia em uma melhor colocação profissional, aliada ao amplo mercado de trabalho e atuação, fazendo do curso de administração, um dos mais visados atualmente (Cardoso, 2021).

Tal afirmação é justificada pelos dados do Censo da Educação Superior (2022), promovido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ao analisar o número de matrículas, ingressantes e concluintes no período de 2012-2022, buscando identificar os 10 maiores cursos de graduação, o Censo do INEP demonstrou que, ao longo do período, o curso de Administração se manteve nas primeiras posições, ficando de 2017 a 2022, em segundo lugar do número de ingressantes e em terceiro lugar no número de matrículas e concluintes, fato que demonstra o interesse dos estudantes pelo curso, tanto na rede privada quanto pública.

### 2.1.3 Os estereótipos profissionais sobre o contador

A contabilidade é uma ciência social que serve para mediar o conflito distributivo na sociedade, agindo na produção de técnicas de análise, demonstrações contábeis e outros procedimentos para alcançar o melhor reconhecimento, mensuração e evidenciação dos fenômenos que causam variações qualitativas e quantitativas no patrimônio das entidades (Iudicibus *et al.* 2011).

O contador, por sua vez, possui o papel de mensurar, avaliar e reportar os eventos econômicos das entidades na forma de relatórios gerando informações aos stakeholders relacionados a essas entidades (Raffaelli; Espejo; Portulhak, 2016).

O trabalho do contador se caracteriza por desenvolver controles da área financeira, econômica e patrimonial das entidades, mantendo-se atualizado em relação à legislação pertinente, cumprindo prazos e organizando informações de apoio ao processo decisório em tempo hábil, cumprindo, além de funções técnicas, funções de cunho social, ligada as pessoas com o intuito de corroborar com o alcance dos objetivos da empresa e permitir a análise e a continuidade dos negócios (Madruga; Colossi; Biazus, 2016).

Dessa forma, é perceptível que a contabilidade possui papel relevante na relação entre entidade, ambiente e demais organizações envolvidas, estando assim diretamente relacionada com outras áreas de negócios, tais como economia e a administração, por fornecer dados úteis à tomada de decisões (Raffaelli; Espejo; Portulhak, 2016).

No entanto, de acordo com Charaudeau (2017), além das definições que fazem parte de uma compreensão de viés predominantemente técnico e teórico sobre a profissão e o profissional da área de contabilidade, há a percepção socialmente construída, ou seja, motivada por estereótipos. Diante desta problemática, pode-se lançar mão de estudos e pesquisas que visaram compreender mais sobre a imagem do profissional contábil, a partir da maneira que tais aspectos eram socialmente percebidos em diversos contextos.

Ao investigar a percepção sobre a profissão contábil a partir de relatos de estudantes e professores de cinco cursos de graduação, Splitter e Borba (2014) observaram que a imagem profissional percebida estava relacionada a **gerar informações para a tomada de decisão, gerir a organização, solucionar problemas e facilitar a fiscalização do governo.**

Já, na pesquisa de Raffaelli, Espejo e Portulhak (2016), que busca verificar qual a imagem do profissional contábil socialmente construída por estudantes de graduação em Ciências Econômicas, verifica-se que 18,8% dos respondentes utilizaram expressões que convergiam para apontar o **controle** e a **análise do fluxo de caixa** da empresa como função do contador, tal como a atividade de **gestão financeira**, observando-se também, a prevalência da vinculação da contabilidade com as questões **tributárias e legais**.

No que diz respeito à visão acerca do profissional contábil, as percepções identificadas por Gomes, Kremer e Walter (2022) foram as de que o mesmo é visto como **aquele que orienta, auxilia na administração e organiza as atividades da empresa**. Para Splitter e Borba (2014), as impressões sobre o profissional contábil revelam-no como **introspectivo, pouco crítico** e

**pouco comunicativo**, no entanto, seu segmento de atuação é entendido como uma **área promissora**, com diversas **possibilidades de atuação, empregabilidade**.

Apesar dos aspectos positivos, comumente o contador é estereotipado negativamente na mídia popular como **objeto de gozação** ou como **especialista em inclinações duvidosas**, ou **enganação a investidores e ao público**, ainda que exista um código de ética atuante relacionado à prática da profissão contábil (Richardson *et al.*, 2015).

Nesse contexto, entende-se que tal estereótipo seja formado em virtude do contador ser o responsável por operações complexas e importantes frente as organizações, que o permitem proteger os gestores e a empresa de desvios, mas também, o possibilitam favorecer a corrupção corporativa (Tonin *et al.*, 2020). Portanto, no aspecto ético, o comportamento do profissional contábil pode ser visto tanto positivamente, ao atuar em prol do bem público, das organizações e minimizando a conduta inadequada, como negativamente, ao ser associado à manipulação de relatórios contábeis, fraudes, lavagem de dinheiro e escândalos contábeis, por exemplo (Tonin *et al.*, 2020).

Atualmente, Fernandes (2022) assevera que o contabilista está muito além do que um guarda-livros, como era visto anteriormente, em um contexto em que, impulsionado pela tecnologia, tornou-se uma área de grande importância para a população, bem como para pequenas e grandes empresas. No que diz respeito ao mercado de trabalho, verifica-se que a procura pela profissão contábil tem crescido devido ao amplo leque de atuação e pelo mercado promissor, já que, atualmente o contador não somente se dedica ao escritório, mas pode atuar em diversas áreas e organizações (Fernandes, 2022).

Diante das percepções evidenciadas pelos estudos discutidos acima, pode-se perceber que há diferenças entre as definições profissionais difundidas e preconizadas pela literatura contábil, se comparadas às percepções que os indivíduos fazem dela. Em outras palavras, pode-se compreender que as concepções sobre determinada profissão e seus profissionais, nem sempre estão alinhadas com o que versam as perspectivas técnicas sobre as mesmas, o que dá ensejo à compreensão que essa aparente dicotomia esteja relacionada à influência de estereótipos foram construídos ao longo do tempo.

Não obstante, ao analisar a pesquisa realizada pelo INEP do Censo da Educação Superior (2022) pode-se constatar que o curso de contabilidade vem ao longo do período se classificando nas primeiras colocações frente aos maiores cursos de graduação do Brasil, emplacando a quinta colocação no número de matrículas e concluintes no ano de 2022.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se desenvolve a partir de uma abordagem descritiva, com perspectiva qualitativa de pesquisa, uma vez que tem como objetivo compreender os estereótipos profissionais socialmente construídos de administradores e contadores e analisar de que forma os mesmos contribuem e influenciam no processo de escolha de um curso superior, observando também, como são construídos os estereótipos profissionais em torno das figuras do administrador e do contador, a partir das percepções de acadêmicos da Universidade Estadual

do Paraná (UNESPAR), campus Paranavaí, cursantes dos primeiros e quartos anos de ambos os cursos.

Considera-se que tal abordagem seja adequada à pesquisa uma vez que a mesma se predispõe a analisar a formação de estereótipos e os seus impactos nas escolhas profissionais dos indivíduos, a partir das percepções dos acadêmicos, se caracterizando assim, como um estudo que busca analisar e descrever elementos de interesse social, utilizando-se de métodos interpretativos de análise, com base em estereótipos (Proetti, 2018).

Como forma de estudar os estereótipos, Bardin (1977, p. 51) aborda a utilização dos testes de palavras na definição de estereótipos, assinalando que estes são uma “imagem que surge espontaneamente, logo que se trate de...” no sentido de relacionar uma determinada composição semântica constante de concreta sobre algo, com capacidade de orientar a “informação objetiva ou percepção real” de algo, estando enraizados no emocional e afetivo, profundamente ligados a preconceitos que são por eles explicados ou produzidos, destacando o uso de testes de associação de palavras no intuito de provocar a explicitação espontânea de estereótipos por meio da escolha de palavras e suas repostas a elas (Bardin, 1977).

Para a etapa de coleta de dados opta-se pela utilização de formulários qualitativos, formulados a partir de perguntas objetivas e subjetivas, visando obter características gerais e particulares acerca dos entrevistados, os quais foram disponibilizados aos participantes nas formas impressa e digital, por meio da ferramenta *google forms*.

O formulário impresso foi utilizado para a coleta de dados feita presencialmente, em sala de aula, junto aos participantes da pesquisa, que o responderam de maneira escrita. Já, o formulário estruturado no *google forms*, foi disponibilizado aos acadêmicos por meio de um *link*, onde estes poderiam responder digitalmente. Os dados coletados por meio de formulário impresso foram obtidos na data de 01 de novembro de 2023, e o formulário digital, disponibilizado aos acadêmicos entre os dias 03 de novembro e 9 de novembro de 2023.

Segundo Mota (2019), a utilização da ferramenta *google forms* como recurso de coleta de dados em pesquisas qualitativas tem se intensificado nos últimos anos, uma vez que tem a possibilidade de serem trabalhados de forma colaborativa entre autores e participantes, e também de serem enviados via *link*, facilitando o processo de acesso e resposta por parte dos sujeitos da pesquisa. Neste artigo, o formulário utilizado na coleta de dados está estruturado a partir de três seções, nas quais objetiva-se compreender diferentes informações e percepções dos participantes da pesquisa.

A primeira seção, composta de perguntas objetivas, tem como foco principal a identificação do público respondente e suas características, ao perguntar aos estudantes sobre o seu sexo, idade, curso superior, série atual no curso, bem como as suas eventuais formações simultâneas e anteriores.

A segunda seção é formada por perguntas subjetivas, com o intuito de compreender as motivações acadêmicas e as percepções dos respondentes sobre administradores e contadores, lançando mão do método dos testes de associação de palavras, por meio de termos indutivos, elaborados na forma das perguntas: a) De acordo com a sua percepção, o administrador é...; e b) De acordo com a sua percepção, o contador é..., visando fazer com que emergjam outros termos associativos que podem ser “adjetivos e substantivos, expressões e nomes próprios” (Bardin, 1977, p. 52).

A terceira seção, por fim, apresenta dois conjuntos iguais, formados por 48 palavras cada, no qual solicitou-se aos respondentes que, em cada um dos conjuntos, fosse assinalada apenas uma, como termo representativo das figuras do administrador e do contador. Os termos escolhidos para as representações sociais dos profissionais de contadores e administradores, pautaram-se em adjetivos emergentes de estudos sobre estereótipos destes profissionais, os quais serviram de base comparativa para fomentar a escolha dos participantes da pesquisa, já tendo sido apresentados e discutidos na seção anterior do artigo. A partir das respostas dos acadêmicos, foram elaboradas nuvens de palavras referentes a cada uma das profissões.

Uma nuvem de palavras, pode ser caracterizada, de acordo com Vilela, Ribeiro e Batista (2020), como um recurso com possibilidade de construção coletiva e abrangente, visto que pode ser criado a partir das escolhas de seus idealizadores, na forma de representações gráfico-visuais que mostram o grau de frequência de termos em um texto, podendo ser livres ou direcionadas por perguntas que suscitem determinadas respostas em formas de termos específicos, que vão se agrupando por relevância.

A partir da frequência em que as palavras são utilizadas, mais representativas e destacadas as mesmas se tornam no gráfico, podendo aparecer de vários tamanhos e cores, indicando o que é mais relevante e o que é menos relevante no contexto investigado (Vilela; Ribeiro; Batista, 2020).

No presente artigo, opta-se, portanto, pela utilização da nuvem de palavras para analisar os termos mais selecionados pelos acadêmicos para as profissões de administrador e contador, a partir da exibição dos termos mais assinalados pelos participantes da pesquisa. Para a elaboração da nuvem de palavras, utilizou-se de ferramenta gratuita disponível no site [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com).

Acerca dos participantes, os acadêmicos dos primeiros e quartos anos dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis da UNESPAR (Câmpus Paranaíba), opta-se por atribuir códigos como E1, E2, E3... etc., no intuito de preservar o seu anonimato.

Para a análise dos dados, opta-se pela utilização do método de análise de conteúdo, em virtude de sua natureza investigativa em torno do objeto de estudo em relação ao método qualitativo de pesquisa qualitativa, onde foram elaboradas unidades de análise na forma de categorias (Bardin, 1977), com base nas percepções dos respondentes, com base nos elementos emergentes de seus relatos, expressos a partir das respostas dos formulários.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção, serão apresentados os dados inerentes a pesquisa, efetuando a discussão e análise dos mesmos, sob a perspectiva dos estereótipos profissionais de administradores e contadores, no intuito de compreender como os mesmos são socialmente construídos. A seguir, será realizada uma breve caracterização da amostra, seguida das categorias de análise.

### **4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PARTICIPANTES**

Conforme o mencionado na seção anterior, os dados foram coletados de duas diferentes formas, presencialmente e via formulário do *google forms*. A escolha por tais métodos se deu em função da possibilidade de ampliar a abrangência da pesquisa, divulgando-a por diferentes meios e estratégias, na busca de proporcionar maiores chances de participação aos possíveis sujeitos de pesquisa.

O público da pesquisa foi formado por alunos matriculados e frequentadores dos primeiros e quartos anos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), mais precisamente no campus de Paranavaí-PR, em um cenário no qual, de um total de 155 alunos matriculados regularmente no curso de Administração, e 183 alunos no curso de Ciências Contábeis, totalizando 338 acadêmicos, obteve-se um total de 62 respostas aos formulários.

Com base nas características da amostra, evidencia-se que, dos 62 participantes, 27 (43,5%) são do sexo masculino e 35 (56,5%) do sexo feminino, representando assim a maioria. Em relação à faixa etária, percebe-se que a distribuição foi relativamente grande, devido à variedade de indivíduos participantes, no entanto, destaca-se as faixas etárias iniciais que compreendem dos 18 aos 20 anos, correspondendo a 50% da amostra total de pesquisa.

Frente a divisão de respondentes entre os cursos de graduação pesquisados, a grande maioria, que corresponde ao total de 41 alunos (66,1%) está regularmente matriculada no curso de administração, enquanto 21 alunos (33,9%) cursam Ciências Contábeis. No que se refere ao ano letivo que estão cursando, observa-se que a maior parte dos respondentes, 55 alunos, que equivalem a 88,7% da amostra, se encontra no primeiro ano, frente ao total de apenas 7 alunos (11,3%) que estão concluindo o curso de graduação.

Isso demonstra que, apesar de o curso de ciências contábeis possuir um maior número de acadêmicos matriculados, de forma geral, os acadêmicos do curso de administração tiveram maior disponibilidade ou interesse em participar da pesquisa, visto que os formulários foram igualmente disponibilizados para todos os participantes, conforme o descrito na seção de procedimentos metodológicos.

Além disso, os dados da pesquisa apontam que a grande maioria dos participantes cursa atualmente o primeiro ano da graduação, fator que pode ser interpretado como indicativo de que aspectos profissionais e relacionados à carga de atividades presentes no cotidiano dos alunos do quarto ano podem ter impactado na disposição ou possibilidade de participação dos mesmos.

De modo complementar a caracterização da amostra, foi perguntado se os alunos já possuíam graduação em outro curso, visando assim identificar possíveis experiências acadêmicas anteriores. Os resultados indicaram que 80,6% dos respondentes, que correspondem a um total de 50 alunos, estão cursando a primeira graduação, fato que reflete em suas respostas ao questionário. Um total de 8 alunos (12,9%) afirmam já terem iniciado outro curso, mas não concluíram, neste sentido pode-se citar cursos na área de engenharias e exatas, de informática, de ciências contábeis e ligados a saúde, e por fim, 4 alunos (6,5%) que já concluíram outra graduação anteriormente tais como por exemplo, processos gerenciais, administração, educação física, pedagogia e cursos tecnológicos. Nenhum dos respondentes cursa, no momento, duas graduações simultâneas.

Ainda, perguntou-se sobre a área de atuação, onde verificou-se que 29 respondentes, cerca de 46,8% dos estudantes afirmam atuar na área relacionada ao seu curso de graduação, 14 alunos (22,6%) afirmam que têm uma relação próxima ao campo de atuação. Dentre as principais áreas citadas pelos respondentes destaca-se o estágio, relacionado ao fato de que boa parte da amostra são alunos de baixa faixa etária (18-24 anos) e que estão cursando a primeira graduação e desse modo buscando experiência no mercado de trabalho, bem como atribuições de auxiliar administrativo e em escritórios contábeis. Todavia, foi também possível observar que parte da amostra, composta por 19 alunos, que equivalem a 30,6% dos respondentes, ainda não atua diretamente no ramo profissional escolhido, trabalhando em funções comerciais e de prestação de serviços, ou ainda se encontra desempregado ou se dedicando integralmente aos estudos.

Além disso, pediu-se aos acadêmicos que discorressem sobre as motivações que os fizeram optar pela graduação que estão matriculados, visando assim identificar as intenções e expectativas dos mesmos ao escolher o curso. Com base nos relatos dos participantes, observa-se que entre os alunos do primeiro ano de ciências contábeis destaca-se de modo geral a visão ampla do curso, o mercado de trabalho e a identificação com a área, como representado pelo respondente E25, que assinala que "ciências contábeis é um curso que me ajuda com aprendizado em cálculos e novas especializações para crescimento na área onde estou atuando no momento, remuneração de salário e melhor currículo", a de modo singular pelo E31 "...as variadas áreas de emprego e certa compatibilidade". Bem como pode-se observar respostas quanto a aspirações financeiras e familiares como retratado pelo respondente E22 "Dinheiro e concurso público" e pelo E33 "influenciado por um familiar, e interessado nas oportunidades financeiras que o curso pode fornecer futuramente".

Na visão dos alunos do quarto ano de Ciências Contábeis prevalece o interesse pelo curso no que tange a oferta de empregos com diferentes possibilidades de atuação, e o conteúdo oferecido pelo curso, como pode-se verificar no relato do respondente E57, que justifica a escolha pelo curso por "gostar de cálculo e entender a necessidade da sociedade, ou seja, são várias áreas que o profissional de contabilidade pode escolher".

Já, no curso de administração, entre os acadêmicos do primeiro ano identifica-se a busca pelo curso na internet junto a alunos anteriores, buscando verificar a compatibilidade com o mesmo, ainda de modo semelhante a ampla atuação no mercado profissional, como percebido nas frases "pela ampla possibilidade de emprego na área" e "acredito que esse curso nos proporciona um bom mercado de trabalho, visto que administração é fundamental nas empresas", descrita pelos respondentes E04 e E14, respectivamente.

Outro fator motivador citado pelos acadêmicos do primeiro ano de administração foi a possibilidade de crescimento e desenvolvimento da carreira por já atuarem na área. Entretanto pode-se notar a incerteza quanto a escolha e o aproveitamento da oportunidade, buscando o acesso ao mercado de trabalho. Não houve participação de nenhum aluno do quarto ano.

#### 4.2 PERCEPÇÃO ACADÊMICA ACERCA DE ADMINISTRADORES E CONTADORES: UMA ANÁLISE BASEADA EM ESTEREÓTIPOS PROFISSIONAIS

Ao serem perguntados sobre suas percepções sobre as figuras do administrador e do contador, percebeu-se uma variedade de concepções acerca de ambos os profissionais e também, características inerentes aos cursos, que expressaram visões distintas.

#### 4.2.1 Percepções acadêmicas sobre o administrador

A figura do administrador, de maneira geral, foi retratada pelos respondentes como um **“gestor ou administrador”**, como se pode perceber nos relatos como os de E10, que entende que o administrador é “o profissional que exerce a função de administração em uma empresa ou organização”, o de E31 que vê o administrador como “uma pessoa que administra uma empresa”, de E38, que assinala que o administrador é “alguém que tem a função de gerir pessoas e recursos para alcançar objetivos” e de E44, que entende o administrador como a “pessoa responsável pela gestão da empresa”. Ao todo, 34 relatos concebem o administrador de formas idênticas ou similares aos relatos acima transcritos.

Além da figura do gestor, outros fragmentos denotam percepções distintas acerca do administrador, tais como **“responsável pela empresa”** (5 relatos), **“tomador de decisões”** (5 relatos) e **“líder”** (4 relatos), conforme pode-se verificar nas percepções de E15 “Responsável pelo sucesso ou não de uma organização”, E08 “Um líder, que pensa no futuro da organização e nos companheiros” e E27 “Um profissional que toma decisões e coordenam o trabalho de outros para alcançarem os objetivos”.

Nota-se que tais percepções vão ao encontro das definições técnicas da profissão, aproximando-se das expressas por Madruga, Colossi e Biazus (2016), que consideram o administrador como o profissional que visa a gestão adequada dos recursos visando objetivos, sendo o responsável pela tomada de decisões nas organizações.

Analisando os dados da pesquisa, percebe-se que, de acordo com o perfil dos participantes, que em sua imensa maioria cursam o primeiro ano da graduação, o que leva a crer que possa existir uma influência dos conceitos discutidos em sala de aula, no sentido da formação de estereótipos acerca do administrador, visto que aproximadamente 78% dos respondentes, de ambos os cursos, evidenciaram opiniões e percepções muito similares aos conceitos exarados por obras acadêmicas, que são por vezes utilizadas e discutidas por alunos e professores nos primeiros anos de graduação.

Isso é reforçado pelo relato da acadêmica E45, estudante do primeiro ano de administração, que assinala que “pelo conteúdo estudado, ele [o administrador] auxilia na tomada de decisões, mas para mim, não tenho uma opinião formada”, o que demonstra que a mesma, apesar de saber o conceito teórico acerca do profissional, não possui uma percepção pessoal formada sobre o mesmo.

Além dos termos citados acima, outros estereótipos profissionais sobre o administrador emergem da pesquisa, tais como **“parte importante da empresa”** (6 relatos) **“solucionador de problemas”** (3 relatos), **“analista”** (2 relatos), **“visionário”** (1 relato), **“ponto principal das organizações”** (1 relato), que indicam percepções alinhadas à teoria, mas que denotam uma maior carga de opiniões pessoais, no sentido de se apresentarem, não somente como uma

reprodução dos conceitos teóricos, mas, de efetuar, a partir deles, uma construção social, a partir da interpretação e das percepções adquiridas.

Observando as percepções específicas, ao comparar os relatos entre os acadêmicos dos diferentes cursos, pode-se verificar que os alunos de administração, em sua imensa maioria, entendem o administrador como o **“gestor”**, sendo este o responsável pela administração dos recursos organizacionais, ou como **“tomador de decisões”**, no sentido de resolver problemas, orientar e conduzir a organização e os seus integrantes aos objetivos propostos.

Os acadêmicos de ciências contábeis, por sua vez, em sua maioria consideram o administrador como o **“gestor”** ou **“líder”**, representando-o como indivíduo dotado da função de organizar as atividades da empresa, sendo descrito em vários relatos como responsável **“governar a empresa”**, o que demonstrou que, em relação ao administrador, as percepções dos alunos de ciências contábeis podem ser consideradas como similares às evidenciadas pelos alunos de administração.

#### 4.2.2 Percepções acadêmicas sobre o contador

Assim como ocorreu com o administrador, aos participantes da pesquisa foi solicitado que descrevessem o profissional contador. De acordo com a pesquisa, o contador foi representado como **“responsável pela parte financeira”** por 27 dos 62 respondentes, o que pode ser visto a partir de fragmentos como o de E14, acadêmica do primeiro ano de administração, que assinala que o contador é “a pessoa que vai cuidar do financeiro da empresa para que ela não fique no vermelho e acabe falindo”, e de E21, acadêmica do primeiro ano de contábeis, que entende o contador como “responsável pela parte financeira de uma empresa”.

Em que pese os relatos gerais tenham designado ao contador a responsabilidade dos serviços financeiros, nota-se que há repostas mais elaboradas, que detalham melhor tais funções, como a de E19, aluna do primeiro ano de contábeis, que explica que o contador é “o profissional que auxilia nas questões financeiras, tributárias, econômicas”, e de E12, acadêmica do primeiro ano de administração, que conceitua é aquele que “levanta informações financeiras, econômicas e patrimoniais da empresa. Estas informações são precisas”, demonstrando uma compreensão mais abrangente das funções do contabilista.

De modo similar à percepção acima, outros 14 relatos entendem o contador como **“responsável pelas contas da empresa”**, no sentido de que o mesmo seria aquele que teria a incumbência de gerir o patrimônio organizacional, como pode-se verificar nos relatos de E19 e E48, ambos acadêmicos do primeiro ano de administração, que perceber o estereótipo do profissional contábil como sendo o “indivíduo que busca analisar os bens e deveres de uma organização” e “o responsável pelos recursos e obrigações da empresa [...]”, respectivamente.

Assim como ocorre com os relatos acerca do profissional de administração, sobre o contador, há indicadores de que o conhecimento adquirido desde o início do curso, tem influenciado na construção (ou desconstrução) de imagens profissionais, já que, ao adentrarem na graduação, passam a ter contato direto com professores e com disciplinas que orientam sobre

posturas profissionais e sobre o que se espera em termos éticos e de atuação efetiva dos profissionais das áreas contábil e de gestão.

Nesse sentido, observou-se que dentre os relatos que enxergam o contador como responsável financeiro/pelas contas da empresa, não há nenhum acadêmico do quarto ano, o que demonstra que tais percepções podem estar ligadas a estereótipos iniciais do curso, mas que, ao longo de graduação, acabam por serem modificados por acréscimos de conhecimento, informação que pode ser verificada a partir dos relatos observados na sequência.

Os alunos matriculados no quarto ano, por sua vez, expressaram opiniões distintas e mais particulares a respeito do contador, tais como os alunos E54 e E55 que, respectivamente entendem o contador como “aquele que fornece informações e influência as decisões dos gestores com base em suas capacidades de organização e apresentação de informações” e “auxiliador no processo de tomada de decisões da empresa por meio da elaboração de relatórios que apresentem a “saúde” financeira da empresa”, refletindo relatos que demonstram maior carga de compreensão e conhecimento acerca da função contábil.

Tais estereótipos vão ao encontro do que versam Boas e Pimenta (1999), Raffaelli, Espejo e Portulhak (2016) e Madruga, Colossi e Biazus (2016), que evidenciam o aspecto decisório e analítico do profissional contábil, destacando-o como profissional capaz de produzir relatório úteis e de influenciar na tomada de decisões importantes no contexto organizacional.

Diante disso, é perceptível que, ao longo do curso, os acadêmicos de ciências contábeis demonstraram aprofundamento nas suas percepções acerca do contador, uma vez que a representação social do mesmo, mostra-se influenciada pelos elementos potencialmente discutidos ao longo da graduação, bem como de suas próprias experiências pessoais e profissionais, tanto em relação a atuação no mercado de trabalho, quanto no que diz respeito à produção científica durante o curso.

Sobre isso, cita-se como fator limitante a baixa representatividade e participação dos acadêmicos dos quartos anos de ambos os cursos, num cenário em que, ao todo, houve apenas sete acadêmicos matriculados no quarto ano que se dispuseram a participar da pesquisa, todos eles, inclusive, do curso de ciências contábeis, já que, no caso do curso de administração não houve participação de nenhum aluno matriculado no quarto ano.

Além dos estereótipos discutidos acima, outras definições gerais relativas ao contador foram as de **“organizador das atividades empresariais”** (6 relatos), **“responsável pelas demonstrações contábeis”** (4 relatos), **“ pilar fundamental”** (4 relatos) e **“corretor de erros e reestruturador de empresas”**, **“intérprete e fornecedor de informações”**, **“profissional estático”** e **“essencial”** (todos com 1 relato cada).

De forma específica, assim como ocorre com as percepções sobre o administrador, no caso do profissional contador houve similaridade nos posicionamentos dos acadêmicos de ambos os cursos. Tanto os acadêmicos de administração (21 relatos), quanto de ciências contábeis (6 relatos) entendem que o perfil profissional do contador pode ser descrito como o de **“responsável por serviços financeiros”**.

Outro termo citado com frequência por acadêmicos de administração, no intuito de descrever o contador, foi o de quem **“cuida das contas da empresa”** (12 relatos). No caso dos acadêmicos de ciências contábeis, o adjetivo mais utilizado para descrever o contador foi **“organizador das atividades empresariais”** (5 relatos). Diante disso, verifica-se que, embora

existam diferenças entre os profissionais, há similaridades nos relatos sobre os mesmos, demonstrando que há, tanto em administração, quanto em ciências contábeis, um estereótipo bem definido e compartilhado pelos acadêmicos de ambos os cursos.

#### 4.3 ESTEREÓTIPOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRADORES E CONTADORES: UMA ANÁLISE POR MEIO DE ADJETIVOS

Nas últimas questões do formulário foi solicitado aos acadêmicos para que de acordo com sua concepção frente a figura do administrador e do contador, assinalassem nos quadros do conjunto de palavras correspondentes a profissão, o adjetivo/substantivo que melhor representasse ou estivesse relacionado ao profissional. Vale ressaltar que o conjunto de palavras contemplava os mesmos termos para ambos os quadros.

Nesse quesito os dados coletados foram analisados de modo conjunto, ou seja, não se apresenta neste tópico a visão separada entre os cursos e/ou anos pesquisados. Busca-se, portanto, analisar de que forma se constroem os estereótipos a partir das visões acadêmicas de ambos os cursos. A figura 1 representa a nuvem de palavras formada por todas as respostas selecionadas pelos acadêmicos acerca do profissional contábil.

Figura 1: Figura do Contador



Fonte: Dados da pesquisa. Adaptado pelos autores (2023)

A partir da observação nota-se que o termo que mais teve ocorrência de escolha de palavras foi **“orientado para números”**, resultado convergente ao estudo de Gomes et al. (2022) que também observou que a contabilidade em si é vista como ligada a números, seguido pelos termos **“analítico”**, **“preciso”**, **“visa a informação”** e **“lógico”**.

Com menores incidências, mas ainda assim de modo relevante, destaca-se os termos **“ético”**, **“complexo”**, **“exato”** e **“responsável”**, podendo assim atribuí-los quanto a

características do profissional contábil. O resultado assim corrobora o estudo de Tonin *et al.* (2020) que encontrou associações positivas a figura do contador, ligadas também aos aspectos éticos. Destaca-se o termo **“tomada de decisões”** que está atrelado ao objetivo fim da contabilidade, que é gerar informação para a tomada de decisão.

Assim como retratado por diversos estudos da área, como uma atribuição ligada e percebida sobre a contabilidade (Boas; Pimenta; 1999; Madruga; Colossi; Biazus; 2016; Gomes, 2018; Raffaelli; Espejo; Portulhak, 2016; Splitter; Borba, 2014). No que concerne a figura do administrador também foi gerada uma nuvem de palavras como representada na Figura 2.

Figura 2 - Figura do Administrador



Fonte: Dados da pesquisa. Adaptado pelos autores (2023)

O termo com maior representatividade foi **“tomada de decisões”** seguido por **“capacidade de liderança”**, que representam em sua essência a principal função do administrador frente ao ambiente empresarial, assim como destacado em estudos anteriores tais como Cardoso (2021), Lemos e Pinto (2008) e Stoner (1999).

O termo **“planejado”** também ficou em evidência considerando o número de ocorrências na resposta, que denota a característica do profissional da administração assim como os adjetivos **“analítico”**, **“complexo”**, **“responsável”**, **“inovador”** e **“organizado”**. E de modo contrário ao contador, aqui a opção dos respondentes foi a **“orientação para pessoas”** estando também atrelado a vertente humana da administração, ligada a gestão de pessoas e a liderança exercida. Frente a esse cenário relatam Carvalho, Sorci e Figueiredo (2020) que essa capacidade frente as pessoas deve ser uma habilidade e competência do administrador, bem como Madruga, Colossi e Biazus (2016) para que assim desta maneira favoreça o alcance dos objetivos pretendidos pela empresa.

De modo geral é possível constatar entre as figuras percebidas do contador e administrador pelos estudantes a predominância por características positivas, diferentemente dos resultados encontrados por Richardson *et al.*, (2015) e Tonin *et al.* (2020) que observaram aspectos negativos. Além disso, é perceptível a relação entre as percepções discutidas na seção

4.2 e os adjetivos selecionados, ambas em consonância às funções e atribuições de cada área profissional discutidas no referencial teórico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a administração e a contabilidade como duas áreas importantes e intrínsecas para a gestão e o desenvolvimento empresarial, bem como os estereótipos possivelmente existentes acerca do profissional de cada uma das áreas. Com base na literatura prévia e a lacuna existente buscou-se investigar qual a percepção do estereótipo de contadores e administradores segundo a visão de discentes de Administração e Ciências Contábeis.

Desse modo o objetivo da pesquisa foi compreender quais os estereótipos profissionais socialmente construídos de administradores e contadores, analisando como os mesmos contribuem e influenciam no processo de escolha de um curso superior.

Para atingir ao objetivo supracitado, a pesquisa utilizou-se de questionários físicos e online, aplicados aos alunos de administração e ciências contábeis, do primeiro e quarto ano da Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR, mais especificamente no Campus de Paranavai - PR. Os questionários foram aplicados no mês de novembro e obteve 62 respostas.

Os resultados evidenciaram que cerca de 43,5% da amostra corresponde ao sexo masculino, e cerca de 50% possuem a faixa etária de 18 aos 20 anos, e estão cursando a primeira a graduação, no entanto também foi possível notar que diversos alunos já iniciaram e interromperam, bem como concluíram outra graduação. Frente a motivação de escolha do curso, pode-se observar a visão de ambos para o amplo mercado de trabalho, e ao leque de oportunidades que o curso pode oferecer.

No que diz respeito à figura do administrador, percebe-se pela visão dos estudantes, um profissional voltado para a tomada de decisões, com capacidade de liderança, e com importância para o planejamento. Por outro lado, a figura do contador é caracterizada por voltar-se aos números, sendo representado como gestor das finanças e como responsável pelas demonstrações contábeis, com capacidade analítica, lógica e precisa frente a atuação, considerando nesse contexto como um ser ético frente a suas responsabilidades, com o intuito de visar a informação.

Ao observar as percepções acadêmicas sobre os estereótipos profissionais, pode-se concluir que as mesmas estão, em sua maioria, alinhadas aos conceitos profissionais ensinados na graduação, cenário no qual acredita-se que exista influência dos conhecimentos acadêmicos para a formação, consolidação ou modificação de estereótipos profissionais socialmente construídos.

Além disso, percebe-se também que os estereótipos profissionais acerca de administradores e contadores influenciaram nas escolhas profissionais, uma vez que, ao analisar os relatos dos sujeitos da pesquisa, nota-se a relação clara entre as suas percepções e os fatores que os condicionaram a escolher determinado curso de graduação.

Como limitações da pesquisa, cita-se a participação relativamente baixa de acadêmicos dos quartos anos de ambos os cursos, principalmente de administração que foram totalmente ausentes, podendo estes, com as suas percepções, representar mais amplas compreensões acerca do tema pesquisado.

Desse modo entende-se que a pesquisa tenha cumprido com seus objetivos, no entanto o assunto ora discutido não se esgota, recomendando-se para futuras pesquisas, a ampliação da amostra entre os campi da mesma universidade, ou ainda, para outras universidades. Além disso, recomenda-se ainda, o aprofundamento de análises quanto aos estereótipos para possibilitar a relação da figura socialmente construída com o interesse dos acadêmicos para conclusão do curso e a atuação na área no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, R. F. L.; CORNACHIONE JÚNIOR, E. B.; NOVA, S. P. C. C. A percepção dos estudantes sobre o curso e o perfil dos estudantes de contabilidade: uma análise comparativa das percepções e estereotipagem. **Anais**. São Paulo: USP, 2008.

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

BOAS, F. J. V.; PIMENTA, L. C. C. Os objetivos da contabilidade de custos diante dos princípios fundamentais de contabilidade. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], 1999. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3137>. Acesso em: 23 out. 2023.

CARDOSO, A, L, J. Desenvolvimento de Competências dos Administradores para uma Carreira de Sucesso. *Recape – Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.47323>. Acesso em: 31 out. 2023.

CARVALHO, F. S.; SORCI, P. A. B. S.; FIGUEIREDO, G. L. A. S. Os desafios do administrador frente às novas tendências. **Jnt-facit Business And Technology Journal** - ISSN: 2526-4281. Ed. 21 Vol. 1. Págs. 124-137, 2020.

CHARAUDEAU, P. Os estereótipos, muito bem. Os imaginários, ainda melhor. **Entrepalavras**, v. 7, n. 1, p. 571-591, 2017.

FARIAS, R. V.; ALMEIDA, L. S. Expectativas acadêmicas no Ensino Superior: Uma revisão sistemática de literatura. **Revista E-Psi**, v. 9, n. 1, p. 68-93, 2020.

FERNANDES, F. S.; GONÇALVES, C. Escolhas vocacionais dos jovens: projetos pessoais ou projetos familiares? **Revista AMAzônica**, v. 8, n. 1, p. 173-184, 2012.

FERNANDES, M. S. M. A importância da profissão contábil para a sociedade e auxílio para empresários que estão iniciando seu negócio. *Brazilian Journals of Business*, v. 4, n. 3, p. 1274-1287, 2022. DOI: 10.34140/bjbv4n3-014. Acesso em: 24 out. 2023.

GOMES, N. G. F. **Contabilidade e gestão empresarial:** a relação administrador x contador no processo de tomada de decisões em micro e pequenas empresas. 2018. 32 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2018.

GOMES, J. K. O; KREMER, J. T.; WALTER, S. A. . Percepção dos discentes de ciências contábeis sobre o curso e a profissão contábil: imagem e estereótipos. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, [S. l.], v. 11, n. 21, p. 1–19, 2022. DOI: 10.30681/ruc.v11i21.4458. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/4458>. Acesso em: 24 out. 2023.

GUIMARÃES, F. A. S. O. **Estereótipos da carreira contábil:** uma análise sobre a percepção de alunos de cursos pré-vestibulares sobre a profissão contábil. 2018. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2018.

INEP (2022). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2022**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>

IUDÍCIBUS, S., RIBEIRO FILHO, J. F., DE GUSMÃO LOPES, J. E., PEDERNEIRAS, M. M. Uma reflexão sobre a contabilidade: caminhando por trilhas da “teoria tradicional e teoria crítica”. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, 8(4), 274-285, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228648002>. Acesso em: 24 out. 2023.

LIPPMANN, W. **Public opinion:** with a new introduction by Michael Curtis. New Brunswick, New Jersey. Transaction Publishers, 1992. Disponível em: [https://monoskop.org/images/b/bf/Lippman\\_Walter\\_Public\\_Opinion.pdf](https://monoskop.org/images/b/bf/Lippman_Walter_Public_Opinion.pdf). Acesso em: 18 out. 2023.

LEMO, A. H. C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos Administradores: quais os perfis Profissionais demandados pelas empresas?. **Cadernos EBAPE.BR**. Volume 6. Número 4, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000400010>. Acesso em: 31 out. 2023.

LOPES, C, A, F. **Estereótipo do contabilista e da profissão contabilística:** o caso dos alunos do ensino Secundário. Dissertação de Mestrado: Universidade do Minho (2014).

MOTA, J. S. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Humanidades & Inovação** v. 6, n. 12, p. 371-373, 2019.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, 2018.

MADRUGA S, N.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e competências gerenciais do contador. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 9, núm. 2, pp. 182-191, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5902/19834659.21282>. Acesso em: 24 out. 2023.

RAFFAELLI, S. C. D., ESPEJO, M. M. dos S. B., PORTULHAK, H. (2016). A imagem do profissional contábil: análise da percepção socialmente construída por estudantes de ciências econômicas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 13(29), 157. doi:10.5007/2175-8069.2016v13n29p157. Acesso em: 24 out. 2023.

RICHARDSON, P., DELLAPORTAS, S., PERERA, L. RICHARDSON, B. "Towards a conceptual framework on the categorization of stereotypical perceptions in accounting" **Journal of Accounting Literature**, Vol. 35 No. 1, pp. 28-46, 2015.

STONER, R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SPLITTER, K.; BORBA, J. A. Percepción de Estudiantes y Profesores Universitarios sobre la Profesión del Contador: un Estudio Basado en la Teoría de los Estereotipos. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 8, n. 2, p. 126-141, 2014. DOI: 10.17524/repec.v8i2.1027. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1027>. Acesso em: 24 out. 2023.

TONIN, J. M. DA F.; ARANTES, V. A.; COLAUTO, R. D.; JUANIHA, A. M. The Accountant: estereótipos do contador e os efeitos na autoimagem de estudantes e profissionais contábeis. **Revista Catarinense Da Ciência Contábil**, 19, 2020.

VILELA, R. B.; RIBEIRO, A.; BATISTA, N. A. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo. **Millenium**, n. 11, p. 29-36, 2020.

## RESISTÊNCIA DE PESSOAS TRANSGÊNERO AO PRECONCEITO

Guilherme Tertuliano Oliveira<sup>42</sup>

Luiz Eduardo Pereira Batista<sup>43</sup>

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar as estratégias de enfrentamento de pessoas trans e travesti acerca do preconceito e discriminação. Com base em artigos publicados sobre esse assunto, observamos que eles apontam para a grande violência e preconceito sofridos por essas pessoas no Brasil. Este estudo foi elaborado de forma qualitativa, já que a intenção é investigar a forma com que são utilizadas estas estratégias. Para tal finalidade, coletamos trechos do documentário “Transversais” aos quais adotamos a análise qualitativa de Minayo (2012). Como resultado, identificamos dois processos: os Problemas de Enfrentamento e as Estratégias de Enfrentamento. Observamos que no processo de Problemas de Enfrentamentos são destacados os problemas, nos quais, grande parte está relacionado com o preconceito e pela sociedade estar presa no modelo cisheteronormativo. Quanto ao processo de Estratégias de Enfrentamento, evidenciamos certos tipos de possíveis ações que pessoas trans possam utilizar a fim de lidar com o preconceito e discriminação, resistindo a cada dia para conquistar seus espaços.

**Palavras-chave:** Estratégias. Pessoas trans. Preconceito. Discriminação. Travestis.

### 1 INTRODUÇÃO

Renault e Rios (2010) apontam que discriminação deve ser repugnada independentemente de sua natureza, incluindo especialmente a discriminação ocorrida nas relações trabalhistas, pois constitui uma das maiores formas de violência contra a dignidade humana, pois priva as vítimas de direitos fundamentais, cria dificuldades na melhoria de suas condições de vida e leva a desigualdades sociais caracterizadas por ameaças permanentes à existência. Além disso, limita a experiência, a mobilidade e a vontade, e impõe diferentes formas de humilhação. Essa exaustão contínua produz intenso sofrimento que se cristaliza na vida cotidiana em um estado de paixão de longo prazo e é transmitida na memória de geração em geração.

Este estudo tem como finalidade contribuir para essas discussões, enfocando especialmente as estratégias utilizadas por sujeitos trans e travestis para lidar com o preconceito e a

---

<sup>42</sup> Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranaíba - email: guitert25@gmail.com.

<sup>43</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Paraná – Professor no Curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranaíba – E-mail: luizeduardo@gmail.com.

discriminação. A identidade de gênero e a sexualidade emergiram como temas de pesquisa relevantes nesse campo, sendo assim utilizados para pesquisas mais inclusivas com a população LGBTQIA+ (Pizzi; Pereira; Rodrigues, 2017).

Além desta introdução, este trabalho ainda se constitui de outras quatro partes. Na fundamentação teórica, entendemos como age violência e o preconceito contra pessoas trans e travestis. Isso assim se dá, de acordo com os estudos em que foram baseados, visto que a sociedade segue o modelo cisheteronormativo, excluindo outras identidades de gênero. Nos procedimentos metodológicos, apresentam-se como a coleta dos dados realizada a partir do documentário “Transversais” e apontado o emprego da análise segundo Minayo. Na quarta parte, por meio da análise realizada, trazemos os resultados em dois processos: os Problemas de Enfrentamento e as Estratégias de Enfrentamento. Por fim, foram levantadas algumas considerações finais acerca de contribuições do estudo na última parte.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, buscou-se tratar sobre a violência contra o público transgênero e travesti, com foco nas estratégias para lidar com a discriminação e violência.

### 2.1 VIOLÊNCIA CONTRA O PÚBLICO TRANSGÊNERO

A violência é um fenômeno resultante das interações entre indivíduos, originada pela dominação dos corpos humanos, seja ela na negação da diversidade corporal ou na supremacia do poder político (Melo, 2022). Embora frequentemente confundida com conceitos como "poder", "energia", "força" e "autoridade" (Arendt, 2022), a violência não apenas permeia as dinâmicas públicas, mas também influencia a maneira como esses corpos são confinados aos espaços privados, afetando até mesmo a própria experiência vivenciada (Melo, 2022).

Na realidade brasileira, grande parte do grupo populacional trans e travestis vive em condições de pobreza e marginalização, com falta de acesso a serviços essenciais como saúde, educação, oportunidades de emprego, capacitação profissional e políticas públicas, entre outras dificuldades (Antra, 2020; Rodovalho, 2017; York et al., 2020). A marginalização e exclusão experimentadas por essas pessoas têm suas raízes nas condições sociais determinadas, tornando-se impossível pensar fora de marcos sociais (Philipp; Radl, 2018).

Assim como ocorre no Brasil, a discriminação organizacional contra pessoas travestis e trans tem sido identificada em diversas partes do mundo, incluindo países como Canadá (Waite, 2021), Colômbia (Posso; Furcia, 2016), Espanha (Devís-Devís et al., 2017), Estados Unidos (Dispenza et al., 2012; Lombardi et al., 2002), Guatemala (Miller et al., 2020), Itália (D’ippoliti; Botti, 2017), Reino Unido (Beauregard et al., 2018) e Suíça (Linander et al., 2019), apenas para citar alguns exemplos.

No ano de 2022, ocorreram pelo menos 151 óbitos de pessoas transgênero, dos quais 131 casos foram resultado de assassinatos e 20 foram suicídios (ANTRA, 2023). A maneira como a sociedade lida de forma neutra com esses acontecimentos reflete a falta de empatia por parte de uma parcela significativa da população em relação às pessoas trans. A violência contra pessoas trans no Brasil opera de maneira paradoxal, pois seus números são explícitos. Os casos muitas vezes são encobertos, como se houvesse um pacto silencioso para ignorar essas mortes (Pinheiro, 2022).

Segundo definições do ANTRA (2020, p. 11), referente a identidades de pessoas trans, o termo “mulheres transexuais”, está vinculado “a pessoas que foram identificadas como sendo pertencentes ao gênero masculino no nascimento, mas que se reconhecem como pertencentes ao gênero feminino e se reivindicam como mulheres”, já o termo “travesti” é definido como

pessoas que foram identificadas como sendo pertencentes ao gênero masculino no nascimento, mas que se reconhecem como pertencentes ao gênero feminino e tem expressão de gênero feminina, mas não se reivindicam como mulheres da forma com que o ser mulher está construído em nossa sociedade (ANTRA, 2020, p. 11).

É relevante ressaltar a afirmação de Simpson (2015, p. 10), segundo a qual “travestis não querem ser identificadas como mulheres travestis. Elas reivindicam, sim, o respeito a suas vivências e individualidades, bem como o viver no gênero feminino, assim como o direito de serem respeitadas suas identidades de gênero dentro desse universo feminino”. Conforme York, Oliveira, Benevides (2020, p. 9), “não existe uma única forma de ser travesti. [Há] diversas travestilidades e possibilidades de ser travesti. Nenhuma é igual a outra (o experimento da expressão de gênero pode ou não ser constitutivo)”, por conta disso, a generalização é uma forma de ignorar estas individualidades. Muitos intelectuais e ativistas do movimento trans alegam a utilização do termo travesti como posicionamento político, de forma a dar visibilidade, não perdendo seu olhar político necessário para entender e reconhecer todas as conquistas e avanços da comunidade trans brasileira (York; Oliveira; Benevides, 2020). Neste estudo foi utilizado o termo “trans” para se referir a pessoas transexuais e transgênero, com a finalidade de maior facilidade de compreensão.

A violência contra o público trans ocorre em diversos espaços. A própria rua é um espaço com alta frequência de violência, tradicionalmente um espaço para os socialmente invisíveis, e uma área privilegiada para a prostituição. Todavia, a violência institucional, inclusive no lar, escolas, serviços de saúde e outros, é vista como zona de perigo para travestis e transgêneros (Silva et al., 2016).

Nesse contexto, é possível entender que as vivências de travestis, mulheres trans e homens trans oferecem um terreno fértil para a análise do poder e da violência, dada a maneira como são publicamente e socialmente vivenciadas nos ambientes institucionais e na vida cotidiana. Se essas experiências seguissem o modelo cisheterossexual convencional, com base no padrão de nascimento, as identidades de travesti e transexual não seriam tão propícias para debates e reflexões na esfera pública. Isso ocorreria porque tais identidades representariam corpos e vidas conformados com as normas cisheteronormativas, contribuindo para a naturalização de determinados padrões corporais (Simakawa, 2016; Simakawa, 2020).

Segundo afirmações do ANTRA (2023), a violência contra travestis e demais pessoas trans torna-se mais evidente quando o discurso de ódio começa a se proliferar nas redes sociais, ambientes políticos e até nas estruturas estatais. Embora, ainda careçam de respostas efetivas para acabar com a violência contra tal população, são inúmeros os grupos mobilizados, sentindo-se ameaçados pelos direitos progressistas e subjugados da comunidade trans, que estão organizando-se para resistir à reatividade desses grupos dissidentes consequentemente, o ódio é disseminado dentro da sociedade onde pessoas trans e travestis são assassinadas (Benevides, 2023).

Por muito tempo, as pesquisas sobre gênero conceberam a heterossexualidade como uma característica essencial, intrinsecamente determinada pela biologia. A ideia de que certos

comportamentos são inerentemente femininos ou masculinos baseia-se na capacidade de procriação (Martins-Silva et al., 2012). Essa perspectiva surge inicialmente na esfera dos valores e da moral, moldada social e historicamente por uma complexa rede de significados que propaga normas eventualmente naturalizadas, ou seja, que adquirem a aura de verdades universais (Swain, 2001). A criação do binarismo heterossexual é um desenvolvimento ocorrido aproximadamente há dois séculos, coincidindo com o advento do modelo de dois sexos (Laqueur, 1996).

Herzfeld (1997) aponta que a estereotipagem é um cruel "boca a boca". Dessa forma, os estereótipos exibem ideias hegemônicas cuja lógica simplista se enquadra como efeito de poder. Igualmente, embora sejam mecanismos de poder e dominação, podem ser contestados porque dão conta dramaticamente da contingência de sua geração por meio de reduções exageradas. Assim, como dito por Foucault (1999, p. 91) "onde há poder há resistência", ao usar esses estereótipos eles abrem o espaço de resistência e, portanto, os significados que carregam são incertos na prática social.

Mesmo quando se compreende que o poder frequentemente delibera sobre os locais e momentos em que se desenrola, como indicado por Foucault (1999), também nos possibilita entender como tais formas de resistência oferecem às travestis, mulheres transexuais e homens trans a oportunidade de nomear suas próprias existências. Em outras palavras, o poder possibilita que esses sujeitos considerem seus próprios corpos como espaços de expressão e manifestação política, bem como de vivências diversas, conforme ressaltado por Carvalho e Melo (2019).

A confusão inicial entre poder e violência constitui um dos principais fatores subjacentes à proliferação de preconceitos nas práticas profissionais, sobretudo no contexto das abordagens educacionais e médicas (Foucault, 1999). Bento (2017) argumenta que esse saber não é adequado para compreender as fissuras, as diferenças e as sobreposições de exclusões vivenciadas por sujeitos historicamente excluídos do projeto nacional, o que acarreta em violência epistemológica.

Apesar das iniciativas legislativas nacionais e internacionais destinadas a proteger as pessoas trans e da crescente conscientização sobre a importância de promover a justiça no local de trabalho, muitos desafios permanecem (Barclay; Scott, 2006). Essas barreiras se manifestam em diversos contextos, como no acesso ao banheiro, durante entrevistas de emprego, durante o processo de transição, são alguns dos exemplos vivenciados por esta população todos os dias (Pearce, 2021).

Chohfi, Melo e Souza (2021) afirmam que a expulsão de travestis e pessoas trans da escola é uma das primeiras formas de exclusão social (juntamente com a expulsão familiar), levando ao distanciamento e à negação dos direitos fundamentais à vida humana. Nesse sentido, Bento (2017) e Simpson (2015) destacam que a falta de acesso ou permanência em instituições educacionais também contribui para a desorganização da vida social e pública, assim como para o acesso a serviços básicos de saúde e cuidados especializados. Portanto, compreende-se que a biopolítica passa a condicionar os corpos, delineando quais são legitimados no espaço público (e, portanto, como cidadãos com direito à educação e à saúde) e quais são marginalizados e excluídos (Foucault, 1999).

Schwartz, Van Esch e Bilimoria (2017), defende que adquirir conhecimento sobre as experiências pessoais das pessoas trans é o primeiro passo para desenvolver uma pedagogia trans no campo do ensino de gestão. Assim, com a implementação de práticas nos ambientes organizacionais pode-se desenvolver ambientes mais inclusivos a esta categoria.

Consequentemente, o uso de banheiros em locais públicos é por muitas vezes não utilizados pela população trans, onde optam como uma forma de evitar agressões verbais ou físicas (Paniza; Ichikawa; Cassandre, 2018).

Pode-se notar que as estratégias para integrar mulheres travestis ao mercado de trabalho incluem trabalhar em *home office* e aceitar trabalhos que possam ser realizados com privacidade, trazendo, essa decisão muitas vezes é influenciada por vivências passadas em ambientes de trabalho convencionais, uma vez que não têm controle sobre suas interações com colegas, tornando experiências negativas praticamente inevitáveis (Beauregard et al., 2018). No entanto, a visão social sobre os corpos das travestis e transexuais frequentemente as estigmatiza, associando-as, em sua maioria, à atividade de prostituição (Neto; Saraiva, 2014; Paniza et al., 2018). Assim, Carrieri, Souza e Aguiar (2014), analisaram que a forma como a exclusão social ocorre para categoria trans, não age da mesma forma para todo movimento/sigla (LGBTQIA+), fazendo com que a união de todas essas categorias seja muito complexa.

Irigaray (2012), observou que os ambientes de trabalho mais aceitáveis para pessoas trans e travestis estão nos campos da beleza, entretenimento e arte. Como resultado, os ambientes de trabalho de trans e travestis são amplamente definidos pelo trabalho autônomo, subemprego, informalidade e até exclusão da economia de trabalho. É por essa razão, que os concursos públicos ficam sendo uma das únicas opções de inserção profissional para trans e travestis (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014).

De acordo com a perspectiva de Beauregard et al. (2018) e O'Shea (2018), a importância de as organizações dedicarem atenção às pessoas trans cujas expressões de gênero são mais evidentes, ou seja, aquelas cuja capacidade de "performar" como o gênero com o qual se identificam é mais complicada, dos quais, sujeitos que se reconhecem como travestis enfrentam maiores dificuldades em serem reconhecidas e aceitas em suas identidades de gênero. Contudo, é fundamental que as organizações atuem em prol dessas pessoas, garantindo inclusão, respeito e igualdade de oportunidades. Estas estratégias podem ser utilizadas como promoção de inclusão da população trans, divulgando as experiências trans, podendo trazer maior aceitação social e diminuição da discriminação.

No que diz respeito à luta contra a discriminação e preconceito, sugere-se uma possível estratégia que, conforme enfatizado por Peres (2009), envolve a flexibilização dos conhecimentos e preconceitos, a fim de redirecionar nossa atenção e solidariedade para pessoas transexuais e travestis, promovendo uma inclusão eficaz desses indivíduos que frequentemente são marginalizados pela sociedade. É imperativo adotar um processo de abertura, respeito e diálogo em relação às diferenças, reconhecendo os diversos modos de existência, mesmo quando estes não estão alinhados com nossas próprias crenças e valores.

Tiburi (2017) argumenta que no contexto das pessoas trans, mais especificamente, a quebra das normas sociais se torna ainda mais evidente, o que pode ajudar a entender a extrema crueldade e ódio presentes nos crimes cometidos contra travestis e transexuais. Outrossim, a afirmação da identidade masculina e heteronormativa traz consigo a presença da misoginia, manifestando-se na rejeição do que é associado ao feminino. Nesse contexto, frequentemente, aqueles considerados "outros" passam a ser os homens gays e as mulheres, assim, os insultos, piadas machistas, homofóbicas e misóginas surgem como uma das maneiras de expressar a masculinidade, fundamentada na concepção do "homem de verdade" (Junqueira, 2009). Isso nos leva a concluir que a pessoa que manifesta transfobia está, de fato, alimentando seus próprios sentimentos de medo e insegurança, que são provocados pela presença do "outro" que

é percebido como diferente. O "outro" passa a ser visto como uma ameaça, já que sua existência abala a identidade, crenças e valores previamente inquestionáveis da pessoa transfóbica, a ideia de que, se o "outro" não existe para mim, a solução é eliminá-lo através do uso da violência como meio de estabelecer controle (Tiburi, 2017).

### 3 METODOLOGIA

A classificação desse estudo quanto aos objetivos é de natureza descritiva. Quando o objetivo é exclusivamente observar, documentar e detalhar as características de um fenômeno específico que ocorreu em uma amostra ou população (Fontelles et al., 2009). A pesquisa tem como foco descrever aspectos que condiz ao seu tema de interesse – pessoas trans – assim como as estratégias utilizadas para lidar com a discriminação e o preconceito.

Como material de investigação empírica, o estudo recorreu ao documentário “Transversais”, disponível na plataforma Netflix, em que se segue cinco pessoas trans de diferentes classes sociais, histórias de origem e profissão, relatando sobre o duro processo de transição. Este documentário foi escolhido como material empírico, uma vez que ele teve como propósito combater a desinformação na região do Ceará, assim como combater as *fakenews* e o preconceito contra pessoas LGBTQIA+. Dessa forma, esse material nos ajuda a alcançar o objetivo deste estudo.

Nesse sentido, o estudo em questão foi conduzido sob uma abordagem qualitativa, utilizando para análise os moldes de Minayo (2012), uma vez que o seu propósito é aprofundar e analisar as estratégias de enfrentamento, mais especificamente no que se refere à maneira como as pessoas trans lidam com a discriminação e a violência. Assim, selecionamos os trechos em que os participantes descrevem os fatos ocorridos com eles, de forma dolorida e também orgulhosa que deixaram para si traumas psicológicos pela questão de medo, insegurança, retratando, dessa forma, suas histórias. Depois disso, transcrevemos esses trechos que foram lidos e relidos até encontrarmos os aspectos essenciais das estratégias e problemas de enfrentamento com base na fundamentação teórica levantada. Como resultado dessa análise, encontramos dois procedimentos complementares dos preconceitos e discriminações de pessoas trans e travestis que são descritos no tópico a seguir.

### 4 ANÁLISE DE DADOS

Através deste método executado com base na análise qualitativa de Minayo (2012), quando aplicado aos segmentos escolhidos do documentário “Transversais”, identificamos processos relacionados aos problemas e às estratégias de enfrentamento, os quais foram delineados a seguir.

#### 4.1 PROBLEMAS DE ENFRENTAMENTO

Neste processo, pessoas trans e travestis enfrentam desafios em suas experiências de vida. Muitas delas vivenciam o receio de serem confrontadas pela sociedade por não se enquadrarem na heteronormatividade, corroborando com Tiburi (2017) a respeito daqueles que demonstram transfobia estarem, na realidade, nutrindo seus próprios sentimentos de medo e insegurança, os quais são desencadeados pela presença do "outro" que é percebido como diferente. Esse "outro"

passa a ser encarado como uma ameaça, uma vez que a sua existência desafia a identidade, crenças e valores anteriormente inquestionáveis da pessoa transfóbica. Daí decorre a ideia de que, se o "outro" não existe para mim, a solução é eliminá-lo por meio do uso da violência como modo de estabelecer controle.

Pode-se notar como ocorre a repreensão e imposição de gênero, mesmo quando criança, no relato do participante Caio a seguir:

CAIO: [...] Eu só andava com meninos, e aí chegou um dia que a gente entrou dentro banheiro todo mundo junto e a professora saiu pegar no meu braço, saiu me puxando. “Não pode, não entra aí! Não pode entrar aí”. E aí, eu não entendia. “Porque eu não posso entrar aqui? Eu não estou entrando junto com meus amigos? Qual o problema?” E aí me lembro de ir para sala da diretora e ela fala assim: “Você é como sua mãe, você não é como seu pai. Você não é um menino.” (Trecho 1).

Nesse trecho, torna-se claro como a repreensão e a imposição de gênero afeta o psicológico ficando como um acontecimento marcante. A repreensão é mostrada por “[...] e a professora saiu pegar no meu braço, saiu me puxando. ‘Não pode, não pode entra aí! Não pode entrar aí’[...]”, enquanto a imposição pode ser destacada pelo trecho “[...] me lembro de ir para sala da diretora e ela fala assim: ‘Você é como sua mãe, você não é como seu pai. Você não é um menino’”. A violência institucional, incluindo em ambientes como o lar, escolas, serviços de saúde e outros, é considerada uma ameaça constante para travestis e transgêneros (SILVA et al., 2016), com certas limitações relacionadas à diversidade que os acabam afastando destes ambientes. A partir desta problemática, é possível refletir sobre desde quando a cisheteronormatividade consolidou-se como o padrão da sociedade?

LARA: Eu diria que eu tive a questão de ter tomado um grande susto, quando recebi a notícia. Mas eu também já esperava que aquilo acontecesse, de certa forma. Então, quando saí da prova, quando eu já tinha terminado de fazer a avaliação, eu recebi a notícia dos meus pais de que eu tinha sido expulsa da escola. Inicialmente, minha reação foi que eu comecei a chorar, eu comecei a pedir desculpas a minha mãe. Foi uma coisa bem triste (Trecho 2)

Como exposto pela fala da Lara, uma adolescente, expulsa da escola por conta de ser trans, onde a escola assume que não estava preparada para acolher uma adolescente trans, como relatado por Jânio, pai de Lara:

JÂNIO: E eu me senti, naquele momento, quando expulsaram a minha filha, me senti, assim... um lixo, me senti um lixo. Porque minha filha não tinha nenhum problema, nunca tinha tido problema algum com a escola [...] pra dizer que a escola... Que eu procurasse alguma escola que... fosse preparada pra acolher minha filha, sendo que minha filha não precisava de nada especial. Precisava apenas ser respeitado os direitos dela (Trecho 3).

Dessa forma, tem-se também como imposição de gênero por membros da própria família, como os pais, como visto no relato de Kaio, homem trans, a seguir:

KAIO: Bom, ficou muito marcante por conta do vestido, né? Essas festas que têm. E então, eu sempre era indicado para ser a rainha da escola. A minha mãe queria que eu usasse um vestido de babado. E aquilo pra mim foi muito difícil,

foi impactante isso. E eu fiquei em choque mesmo criança, sem saber o que significava aquele choque ali, fiquei sem saber.[...] (Trecho 4).

A imposição de gênero realizada por sua mãe no trecho “[...] A minha mãe queria que eu usasse um vestido de babado. E aquilo pra mim foi muito difícil, foi impactante isso.[...]” esse tipo de imposição é praticada por várias famílias ao redor do mundo, de forma com que dificulte sua autoaceitação.

Contudo, a existência do incômodo com seu corpo se classifica como um problema para as experiências trans e travestis. Conforme o pensamento de Simakawa (2016; 2020) se essas identidades seguissem o modelo cis-heterossexual imposto na sociedade, poderia levar à aceitação e naturalização de certos padrões corporais desestruturando as disforias de gênero, porém excluiria certas identidades.

SAMILA: [...] Então, tinha o costume do pai tomar banho com meu irmão e me chamar. E da minha mãe tomar banho com as meninas, muito pequenas, banhava todo mundo e a gente ia para igreja. Só que nesse período, eu não me sentia confortável tomando banho com os meninos. Eu tomava antes, muitas vezes, o banho, para não expor meu corpo. Eu lembro bem que eu me escondia no cantinho do banheiro e ficava de costas, porque eu me envergonhava da minha genitália (Trecho 5)

No trecho 5, de acordo com a fala “[...] Eu lembro bem que eu me escondia no cantinho do banheiro e ficava de costas, porque eu me envergonhava da minha genitália.” torna-se evidente a disforia com seu corpo. Como a experiência de se esconder no canto do banheiro e ficar de costas, motivada pela vergonha em relação à própria genitália, pode impactar a autoestima e a saúde mental, e de que maneira a sociedade contribui para a perpetuação desses sentimentos?

SAMILA: A minha família nunca entendeu o que é a transexualidade. A minha família sempre entendia que é gay, é viado... Nunca entende que uma pessoa trans é uma mulher que nasceu no corpo errado e que ela precisa transitar. [...] Então, sempre fico construindo a Samila na cabeça dos meus pais. Eu não entreguei os pontos, mas eu tenho uma visão sempre no futuro, acho que eles nunca vão conseguir entender isso. [...] (Trecho 6).

Nesse trecho 6, Samila relata a falta da família em apoiá-la, como relatado em “A minha família nunca entendeu o que é a transexualidade” e “[...] acho que eles nunca vão conseguir entender isso. [...]”. Aqui, é possível assimilar que sua família não busca entender como é ser trans, sendo assim destacado a falta de amparo familiar. Bem como a fala a seguir demonstra como se sente:

SAMILA: [...] Porque é uma morte. Eu sinto como se cada vida, cada vez que a minha família fala dessa forma, mesmo estando lá dentro, é como se eu estivesse morta. A Samila não existisse e eu só existir a partir do portão da casa deles [...](Trecho 7).

Assim, a fala de Samila ressalta uma forma de violência não física que atua como uma deslegitimação de quem você é, ou seja, desconsiderando totalmente suas lutas e dores para alcançar seu lugar, como evidenciado no excerto “[...] cada vez que a minha família fala dessa forma, mesmo estando lá dentro, é como se eu estivesse morta. [...]”. De que maneira a vivência

narrada por essa mulher trans influencia a compreensão da importância das palavras e atitudes da família em relação à sua identidade de gênero?

Os Problemas de Enfrentamento são ocasionados, por pessoas trans e travestis serem vistas como diferente dos “outros”, sendo assim, essas pessoas que se consideram como padrão da sociedade buscam acabar com os diferentes, muitas das vezes por meio de violência, como dito por Tiburi (2017). Com isso, pode-se ressaltar que todo esse poder que a sociedade exerce contra pessoas que se diferenciam do “normal”, também chamado de preconceito, corrobora com Foucault (1999, p. 91) “Onde há poder, há resistência”. Além do processo de Problemas de Enfrentamento, na sequência tratou-se seu complemento: o processo de Estratégias de Enfrentamento.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

Neste segundo processo, foram destacadas as estratégias de enfrentamento. Conforme aponta Peres (2009), faz-se necessário flexibilizar nossos conhecimentos e preconceitos, com o propósito de redirecionar nossa atenção e solidariedade em direção às pessoas transexuais e travestis. Isso visa promover uma inclusão eficaz desses indivíduos, que frequentemente sofrem marginalização por parte da sociedade. Torna-se imperativo adotar um processo que envolva abertura, respeito e diálogo em relação às diferenças, reconhecendo os variados modos de existência, mesmo quando estes não estão em conformidade com nossas próprias crenças e valores.

SAMILA: Eu sempre acreditei que a educação é o pilar central do combate à LGBTfobia. Tanto na questão de informar às pessoas, como de garantir o sustento das pessoas. Porque uma pessoa trans nunca, ela vai conseguir a sua independência e transitar se ela não tiver independência financeira (Trecho 8).

Levando em conta o que se diz no trecho 8, “Eu sempre acreditei que a educação é o pilar central do combate à LGBTfobia” pode-se categorizar como uma forma de enfrentamento, a educação. Por mais complicado que seja para pessoas trans e travestis permanecerem em ambientes educacionais, como enfatizado por Bento (2017) e Simpson (2015), que a ausência de acesso ou a não continuidade nas instituições de ensino igualmente influência na desestruturação da vida social e na esfera pública, além de afetar a disponibilidade de serviços essenciais de saúde e assistência especializada.

ÉRIKAH: [...] naquela época, não se falava tanto em *bullying*. As pessoas praticavam indiscriminadamente, não se tinha uma legislação específica, não se tinha essa, né? Luta mais fervorosa, como hoje a gente tem, relacionada à questão contra o preconceito, a favor do respeito. Eu queria que as pessoas me respeitassem. E isso era o que minha mãe também falava. Ela não queria que ninguém falasse nada, e as pessoas tinham que me respeitar. E aí, não tinha esse respeito, então era o que mais machucava porque você queria realmente se afirmar enquanto pessoa, e as pessoas não te permitiam. E as professoras eram omissas. Eu lembro que fiquei chateada com todas as minhas professoras, na época, né? Tanto que a minha postura pedagógica hoje, enquanto professora, é não admitir esse tipo de coisa na sala de aula. (Trecho 9).

Assim, nota-se a relevância da educação como estratégia de enfrentamento, sendo mudanças que de pouco a pouco vão se percebendo dentro da sociedade. No excerto “[...] naquela época, não se falava tanto em bullying. As pessoas praticavam indiscriminadamente, não se tinha uma legislação específica” ressaltando desta forma a importância de legislações que buscam impedir o desrespeito, “Tanto que a minha postura pedagógica hoje, enquanto professora, é não admitir esse tipo de coisa na sala de aula”. Nesse trecho 9, evidencia-se a maneira que a luta por mudança é importante para que a mesma história não se repita.

O amparo familiar se desenvolve como uma grande estratégia de enfrentamento, como o apoio emocional e a autoconfiança, além de estabelecer um relacionamento de amparo entre a família, em saber que seu pai ou sua mãe apresentam respeito. Pode-se notar isso pelo relato da Érikah, sobre o início de sua transição:

ÉRIKAH: Porque geralmente eu chegava de madrugada, antes de clarear. Nesse dia, eu já cheguei quase cedo. Tipo, às seis horas da manhã e ela já estava abrindo a porta. Ela abriu a porta e me viu toda vestida. Aí, ela ficou assim, né? Parou, aí ficou olhando. E disse: “Como você tá linda!”. [ri] Eu acho que essa é a que mais marca, né? (Trecho 10).

A família desempenha um grande papel durante a transição de gênero, sendo algumas delas relações não saudáveis, visto que, de acordo com Chohfi, Melo e Souza (2021) a exclusão de travestis e pessoas trans da escola, bem como a rejeição por suas famílias, promovem a violação de seus direitos e a dignidade humana. Enquanto exceções à “regra”, buscam aprender sobre a diversidade e como funciona toda a transição para poder auxiliar da melhor forma possível.

MARA: [...] eu era única mãe de trans e falei do quanto eu estava feliz de ver que tinham outras mães tentando entender, tentando acolher, tentando amar, tentando respeitar, como seus filhos são, sem tentar mudá-los. (Trecho 11).

No trecho 11, no excerto “outras mães tentando entender, tentando acolher, tentando amar, tentando respeitar, como seus filhos são, sem tentar mudá-los.”, é enfatizada a maneira como a mãe busca maneiras melhores de trazer um mundo mais seguro para sua filha.

SAMILA: [...] Eu preciso que as pessoas saibam que isso é um problema, é uma dor essa transfobia que a gente passa. Ela é todo dia, ela é diária, e que dói. Às vezes, eu preciso expor a minha dor, para que as pessoas compreendam que pode ser um detalhe, pra eles, muito simples, para as pessoas heteros cis, né? Para as pessoas que são padrão pra sociedade. “Ah, mas é só um nome. Já te amam. Não te aceitam? Tu não anda aí?”. Mas não é só isso. Uma aceitação de meia-boca não é aceitar, não é amar. (Trecho 12).

Essa exposição da dor, evidenciado no fragmento do trecho 11 “Às vezes, eu preciso expor a minha dor, para que as pessoas compreendam [...]”, serve como forma de mostrar que a transfobia existe e que machuca. De que modo a necessidade de expressar a dor para promover compreensão pode ser vista como uma estratégia eficaz para evidenciar a existência e o impacto prejudicial da transfobia na sociedade? Em um país cujo índice de assassinatos de pessoas trans é alto, torna qualquer discurso de ódio em violência nas ruas. Trazendo a estratégia de enfrentamento de exposição de seus sentimentos, dores e lutas, a fim de gerar visibilidade para a sigla trans, uma vez que a sociedade carrega um modelo estruturado cis-heteronormativo. Corroborando com o posicionamento de Peres (2009), implica-se flexibilizar as perspectivas e preconceitos, com o propósito de direcionar nossa atenção e empatia em direção às pessoas

transexuais e travestis, visando fomentar uma integração efetiva desses indivíduos que frequentemente sofrem marginalização social.

CAIO: [...] Porque a luta continua, todo dia é um dragão a ser vencido. (Trecho 13).

No trecho 13, Caio aponta que a luta contra o preconceito e até mesmo a vida de pessoas trans é uma luta contínua, como em “todo dia é um dragão a ser vencido.”. Visto que o índice de mortes no Brasil é alto, conforme evidenciado pelo ANTRA (2023), houveram por volta de 151 obtidos de pessoas trans registradas no ano de 2022, sendo 131 desses registros por assassinato.

As Estratégias de Enfrentamento aqui destacadas, são formas de conseguirem lidar com tanto preconceito e discriminação. As pessoas trans e travestis fazem uso dessas estratégias a fim de buscarem maior qualidade de vida, sendo uma luta contínua de todos os dias para conquistarem cada vez mais seus espaços em meio a sociedade cisheteronormativa. Nesse sentido as estratégias somente foram possíveis de serem evidenciadas na análise por conta dos problemas de enfrentamento, cujo, são a violência, discriminação e preconceito sofridos por sujeitos trans e travestis, apenas por serem quem são. Contudo o público que exerce tal preconceito utiliza de falas como “Homem nasce como homem, com 'binga'”, assim como dito pelo Deputado Federal Isidório (Panho, 2023), sendo estas palavras utilizadas para disseminar ódio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que pesquisas sobre pessoas transgênero e travestis são escassas no campo da administração, mais especificamente na área de estudos organizacionais. Assim, por um longo período as investigações relacionadas ao gênero e à sexualidade concentraram-se na heterossexualidade como um traço essencial, frequentemente considerado como sendo biologicamente predeterminado e ligado a valores e normas morais estabelecidos pela sociedade ao longo da história. Essas concepções, solidificadas com o tempo, resultaram na exclusão de outras manifestações da sexualidade (Martins-Silva et al., 2012).

Portanto, as pesquisas sobre pessoas trans e travestis têm desempenhado um papel fundamental nos estudos organizacionais, evidenciando a conscientização sobre diversidade e inclusão no contexto profissional. Contudo as contribuições deste estudo englobam uma ampla gama de aspectos, desde a promoção ativa da diversidade e inclusão até a identificação e superação de obstáculos específicos enfrentados por esses indivíduos, tais como discriminação e estigmatização.

Neste estudo, buscou-se investigar sobre as estratégias de enfrentamento de pessoas trans acerca da discriminação e preconceito, ressaltando também os problemas enfrentados por estas identidades. A classificação do estudo sucedeu-se por natureza descritiva a fim de documentar e detalhar os acontecimentos, utilizando a abordagem qualitativa em relação ao grupo de pessoas trans entrevistados no documentário.

As estratégias identificadas na análise, consistem no modo em essas identidades trans obtém para enfrentar todo o preconceito e discriminação. Sendo assim, essas estratégias contribuem para que sejam menores os “prejuízos” de tanto preconceito e violência que se encontra no Brasil, visto que, a sociedade atual segue ainda um modelo cisheteronormativo, consequentemente excluindo outras identidades diferentes, conforme o pensamento de Martins-Silva (2012).

Na análise, o amparo familiar foi considerado uma estratégia, enquanto a ausência desse apoio tornou-se um desafio no desenvolvimento de aspectos como autoconfiança. Observa-se que indivíduos que contam com o amparo de suas famílias têm mais facilidade em demonstrar autoconfiança. No entanto, isso não implica que pessoas trans ou travestis desprovidas do amparo familiar sejam incapazes de manifestar sua autoconfiança. Em outras palavras, pessoas trans que buscam esse tipo de amparo geralmente desfrutam de uma estrutura familiar mais sólida, auxiliando em sua transição e vivência.

Outra estratégia que se revela crucial para atingir o objetivo deste estudo é a educação. Nesse contexto, a educação desempenha um papel fundamental ao possibilitar que essas pessoas alcancem seus objetivos financeiros e intelectuais. No entanto, ambientes educacionais muitas vezes não são acolhedores para pessoas trans e travestis, levando essas identidades a se afastarem desses espaços. Entretanto, se escolas e universidades buscassem abordagens mais inclusivas para pessoas trans e travestis, a taxa de rejeição na sociedade poderia diminuir, consequentemente reduzindo o número de homicídios direcionados a essas pessoas.

A exposição de sentimentos é uma estratégia importante, notadamente quando se manifesta na exposição da dor. Isso permite que as pessoas trans e travestis mostrem sua humanidade e emoções, uma vez que, ocorre a transfobia, mesmo que seja mínimo para pessoas cis, tem um impacto significativo em seu psicológico, desvalorizando suas lutas e dores. No entanto, em uma sociedade cisheteronormativa, o preconceito muitas vezes é inevitável, uma vez que algumas pessoas não se esforçam para compreender que a diversidade LGBTQIA+ sempre existiu, mas muitas vezes permanece escondida devido ao medo de retaliações. Hoje, essa população luta por sua liberdade e aceitação nos espaços públicos.

Para pesquisas/estudos posteriores à sugestão de métodos quantitativos, visto que é interessante ser realizado entrevistas com uma amostra maior, a fim de que seja possível encontrar essas e/ou novas estratégias utilizadas por pessoas trans e travestis.

## REFERÊNCIAS

ARENDT, H. **Sobre a violência**. Civilização Brasileira, 2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS DO BRASIL (ANTRA). **Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2019**. São Paulo: Expressão Popular, 2020.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS DO BRASIL (ANTRA). **Dossiê. assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2022**. Brasília: Distrito Drag, 2023.

BAGGIO, M. C. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 360-370, 2017.

BARCLAY, J. M.; SCOTT, L. J. Transsexuals and workplace diversity: A case of “change” management. **Personnel Review**, v. 35, n. 4, p. 487-502, 2006.

BEAUREGARD, T. A. et al. Listen carefully: transgender voices in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 5, p. 857-884, 2018.

BENTO, B. **Transviad@ s: gênero, sexualidade e direitos humanos**. EdUFBA, Salvador, 2017.

BENEVIDES, B. A ameaça Trans. **Dossiê Assassinatos e violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2022**, p. 89-95, 2023.

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, B. R. B.; MELO, J. B. A psicologia como produtora de subjetividades: Reflexões sobre a ação clínica face ao atendimento à população LGBTI. **Intersexualidades: Discursos interseccionais, saberes e sentidos do corpo**, p. 53-66, 2019.

CARVALHO, T. T.. Caminhos do desejo: uma abordagem antropológica das relações homoeróticas femininas em Belo Horizonte. **Campinas: Universidade Estadual de Campinas**, 1995.

CHOHFI, L. M. S.; MELO, J. B.; SOUZA, P. A. From epistemological violence to own epistemologies: narrative experiences with peripheral cis women, trans women and transvestite. **Saúde em Debate**, v. 45, p. 27-38, 2021.

DEVÍS-DEVÍS, J. et al. Harassment patterns and risk profile in Spanish trans persons. **Journal of homosexuality**, v. 64, n. 2, p. 239-255, 2017.

DISPENZA, F. et al. Experience of career-related discrimination for female-to-male transgender persons: A qualitative study. **The Career Development Quarterly**, v. 60, n. 1, p. 65-81, 2012.

D'IPPOLITI, C.; BOTTI, F.. Sex work among trans people: Evidence from Southern Italy. **Feminist Economics**, v. 23, n. 3, p. 77-109, 2017.

FONTELLES, M. J. et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I: A vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal. 1999.

HERZFELD, M. Cultural Intimacy: Social Poetics in the Nation-State. **New York: Routledge**. 1997.

IRIGARAY, H. A. R. Travestis e transexuais no mundo do trabalho. *In*: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 121-148.

LAQUEUR, T. W. Inventando o sexo: corpo e gênero, dos gregos a Freud. Rio de Janeiro: Relumê-Dumará, 2001. LATOUR, B. **Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica**. Tradução Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed, v. 34, 1994.

LINANDER, I. et al. (Un) safe spaces, affective labour and perceived health among people with trans experiences living in Sweden. **Culture, health & sexuality**, v. 21, n. 8, p. 914-928, 2019.

LOMBARDI, E. L. et al. Gender violence: Transgender experiences with violence and discrimination. **Journal of homosexuality**, v. 42, n. 1, p. 89-101, 2002.

MARTINS-SILVA, P. O. et al. Adolescentes e homossexualidade: representações sociais e identidade social. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 146, p. 474-493, 2012.

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

MILLER, W. M. et al. Sex work, discrimination, drug use and violence: a pattern for HIV risk among transgender sex workers compared to MSM sex workers and other MSM in Guatemala. **Global public health**, v. 15, n. 2, p. 262-274, 2020.

NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A. S. Estigma na trajetória profissional de uma travesti. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 4, n. 2, p. 234-256, 2014.

PANIZA, M. D. R.; ICHIKAWA, E. Y.; CASSANDRE, M. P. Einar ou Lili? Os desafios de uma transexual no mercado formal de trabalho. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2018.

PEARCE, R. **Understanding trans health: Discourse, power and possibility**. Policy Press, 2018.

PERES, Wiliam Siqueira. Cenas de exclusões anunciadas: travestis, transexuais, transgêneros e a escola brasileira. **Diversidade sexual na educação: problematizações sobre a homofobia nas escolas**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, p. 235-264, 2009.

PHILIPP, R. M. R.; RADL, F. M. Memória e ações comunicativas. Uma visão teórica comunicativa interacionista da teoria sociológica de Halbwachs. In: **Memoria, género y educación: investigaciones y cuestiones epistemológicas**. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, 2018. p. 31-46.

PINHEIRO, E. Há 13 anos no topo da lista, Brasil continua sendo o país que mais mata pessoas trans no mundo. **Brasil de Fato**, São Paulo, 23 jan. 2022. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2022/01/23/ha-13-anos-no-topo-da-lista-brasil-continua-sendo-o-pais-que-mais-mata-pessoas-trans-no-mundo>. Acesso em: 17 jul. 2023.

PIZZI, R. C.; PEREIRA, C. Z.; RODRIGUES, M. S. Portas entreabertas: o mercado de trabalho sob a perspectiva de travestis e mulheres transexuais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 4, n. 1, p. 352, 2017.

POSSO, J. L.; FURCIA, A. L. El fantasma de la puta-peluquera: Género, trabajo y estilistas trans en Cali y San Andrés Isla, Colombia. **Sexualidad, Salud y Sociedad (Rio de Janeiro)**, p. 172-214, 2016.

RENAULT, L. O. L.; RIOS, M. I. F. **Discriminação: Desdém da Pessoa Humana em Branco e Preto**. São Paulo: LTr, 2010.

RODOVALHO, A. M. Cis by trans. **Revista Estudos Feministas**, v. 25, n. 1, p. 365-373, 2017.

SIMAKAWA, V. V. Por inflexões decoloniais de corpos e identidades de gênero inconformes: uma análise autoetnográfica da cisgeneridade como normatividade. 2016.

SIMAKAWA, Viviane Vergueiro. Considerações Transfeministas sobre Linguagem, Imaginação e Decolonialidade: A Identidade de Gênero como Categoria Analítica: A Identidade de Gênero como Categoria Analítica. **Cadernos de linguagem e sociedade**, v. 21, n. 2, p. 452-471, 2020.

SCHWARTZ, H. M.; VAN ESCH, C.; BILIMORIA, D. Bringing transgender issues into management education: A call to action. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 300-313, 2017.

SILVA, G. W. S. et al. Situações de violência contra travestis e transexuais em um município do nordeste brasileiro. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 37, n. 2, 2016.

SIMPSON, K.; BRASIL. Transexualidade e travestilidade na saúde. **Transexualidade e travestilidade na saúde**, p. 9-15, 2015.

SWAIN, T. N. Para além do binário: os queers e o heterogêneo. **Revista Gênero**, v. 2, n. 1, p. 87-98, 2001.

TIBURI, M. **Como conversar com um fascista**: reflexões sobre o cotidiano autoritário brasileiro. Rio de Janeiro: Record, 2017.

WAITE, S. Should I stay or should I go? Employment discrimination and workplace harassment against transgender and other minority employees in Canada's federal public service. **Journal of homosexuality**, v. 68, n. 11, p. 1833-1859, 2021.

YORK, S. W.; OLIVEIRA, M. R. G.; BENEVIDES, B. Manifestações textuais (insubmissas) travesti. **Revista Estudos Feministas**, v. 28, 2020.

## SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO QUALITATIVO EM UMA AGÊNCIA DA CIDADE DE PARANAÍ – PR.

Pedro Rafael Matiazi<sup>44</sup>  
Rejane Heloíse dos Santos<sup>45</sup>

### RESUMO

Com o passar do tempo, os bancos foram descobrindo que diante da velocidade de informações e do avanço tecnológico, torna-se importante direcionar suas estratégias para aumentar a satisfação e a lealdade de seus clientes a partir da melhora da qualidade dos serviços. O objetivo do presente trabalho é compreender aspectos relacionados à satisfação do cliente de uma agência do setor bancário da cidade de Paranaíba – PR. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com funcionários e clientes. O método de análise utilizado foi análise de conteúdo. Como resultados da pesquisa, encontrou-se que todos os funcionários e clientes aparentam estar satisfeitos quanto ao ambiente físico da agência, sua localização e também o tempo de espera; a empresa investe em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, que impacta na qualidade do atendimento ao cliente; embora os clientes afirmem desconhecer pontos negativos, os funcionários apresentaram pontos como lentidão ; momentos de menor fluxo no atendimento; lentidão no sistema de informação adotado pela empresa, questões burocráticas de processos de trabalho.

**Palavras-chave:** Satisfação do cliente. Setor bancário. Agência bancária local.

### 1 INTRODUÇÃO

Os novos modelos de gestão da atualidade buscam processos flexíveis, orientados à missão, à visão e aos valores das empresas, abertos a mudanças de paradigmas e adaptados às demandas provocadas pela globalização para que, assim, a organização mantenha vantagem competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, instaure uma cultura e um clima organizacional que atraiam e possam satisfazer seus clientes. Com o passar do tempo, os bancos foram descobrindo que diante da velocidade de informações e do avanço tecnológico, torna-se importante direcionar suas estratégias para aumentar a satisfação e a lealdade de seus clientes a partir da melhora da qualidade dos serviços (Levesque; McDougall, 1996).

---

<sup>44</sup> Graduando do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná - [pedromatiaziadm@gmail.com](mailto:pedromatiaziadm@gmail.com).

<sup>45</sup> Professora do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná, mestra e doutoranda em Administração - [rejaneheloise@hotmail.com](mailto:rejaneheloise@hotmail.com).

Diante do rápido crescimento do setor bancário brasileiro e ainda, diante da concorrência que aumenta cada vez mais, é preciso pensar em parâmetros de diferenciação quanto aos serviços prestados para que possam se manter no mercado (Bezerra; Miranda; Moreira, 2016). Nesse sentido, um dos primeiros passos para essa diferenciação consiste em medir a satisfação dos clientes no intuito de identificar as dimensões-chave mais valorizadas por eles (Balbim Junior; Bornia, 2011; Cai; Jun, 2001; Xavier, 1992).

Diante desse contexto, torna-se importante compreender quais os aspectos que levam os clientes do setor bancário a tornarem-se satisfeitos? Nessa direção, o objetivo do presente trabalho é compreender aspectos relacionados à satisfação do cliente de uma agência do setor bancário da cidade de Paranavaí – PR. Os resultados podem contribuir para que os gestores desse setor encontrem mecanismos para melhorar a satisfação do cliente, incrementando também o desempenho de suas agências. Os resultados também deverão apontar caminhos teóricos para compreender os fatores que influenciam na satisfação de clientes em agências bancárias, de modo geral.

Portanto, a importância da presente pesquisa está no fato de que, as prestações dos serviços bancários crescerão em importância e interesse acadêmico, e, além disso, se reforça mediante a observação de Amegbe e Osakwe (2018) que afirmam que, novas pesquisas devem ser feitas para explorar em detalhes a satisfação dos clientes no setor bancário.

Para tanto, o presente trabalho encontra-se assim organizado: além dessa primeira seção introdutória, uma segunda seção apresenta a fundamentação teórica dessa pesquisa; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados e a quarta seção apresenta a discussão e análise dos resultados. Finalmente, uma última seção de considerações finais e as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Kotler e Keller (2012) afirmam que no ambiente de concorrência que as empresas enfrentam atualmente, as organizações necessitam mudar seus métodos de atuação, passando de uma “orientação para vendas” a uma “orientação para o marketing”, de modo que possam apresentar desempenhos superiores aos de seus concorrentes. Na visão dos autores, a essência de uma orientação de marketing bem-sucedida consiste em um forte relacionamento com os clientes. Logo, as empresas devem buscar criar conexões com os clientes, informá-los, engajá-los e buscar sua participação ativa no processo, pois empresas centradas nos clientes são capazes de desenvolver relacionamentos e não apenas produtos. Melhorar as condições de atendimento dos clientes proporciona maiores possibilidades de satisfazê-lo, pois, pode ser o diferencial se a organização conhecer e priorizar suas necessidades, ou seja, melhorar aquilo que realmente o cliente valoriza (Almeida, 2001; Kokkinis; Mihiotis; Pappis, 2006).

No centro desse relacionamento com o cliente em si encontra-se a sua satisfação e lealdade, que se relacionam ao sentimento de prazer ou decepção resultante da comparação entre o desempenho percebido acerca de um produto ou serviço e as expectativas desse cliente.

Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente tenderá a ficar insatisfeito, se alcançar as expectativas ficará satisfeito, porém se o desempenho superar tais expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (Kotler; Keller, 2012). Hidayat e Idrus (2023) explicam que a satisfação pode ser definida como uma consequência agradável ou um estado final de consumo desejado, relacionada às experiências dos consumidores com os produtos e serviços oferecidos.

Uma das formas de a empresa aumentar sua lucratividade é melhorando seus processos e serviços, o que, consequentemente, tende a melhorar a satisfação do cliente. Isso pode acontecer a partir da melhora dos processos de fabricação ou investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), entretanto, a empresa precisa considerar suas limitações de recursos para tentar alcançar esse nível de satisfação do cliente (Kotler; Keller, 2012).

As expectativas dos compradores ocorrem a partir das experiências anteriores de compras, de indicações dos amigos e colegas, das informações e de compromissos dos profissionais de marketing e de concorrentes, porém, o comprador pode ficar desapontando se as expectativas forem altas e também se forem muito baixas, podem não atrair compradores satisfatoriamente. No entanto, algumas empresas tornam mais altas suas expectativas, buscando diferentes maneiras de garantir sua atuação superior (Kotler; Keller, 2012). É possível posicionar a satisfação, portanto, como o total de percepções, avaliações e reações psicológicas de uma pessoa à experiência de consumo de um produto ou serviço, que é determinada pela avaliação da diferença entre o desempenho e os resultados reais e as expectativas do cliente para os serviços (Hidayat; Idrus, 2023; George; Kumar, 2014; Kotler; Keller, 2012).

O segredo das empresas para preservar seus clientes é conhecer o seu nível de satisfação e isso deve ser mensurado de forma sistemática e com regularidade, verificando como são tratados, quais fatores atendem tal satisfação, mudando ainda, suas operações e ações de marketing como resultado. Nesse sentido, algumas técnicas podem ser desenvolvidas para mensuração da satisfação como por exemplo, a realização de pesquisas frequentes para acompanhar a satisfação do cliente, incluindo perguntas que possam medir a possibilidade de recompra ou de indicarem a empresa ou a marca a outros. “A satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu (percebeu) e o que Ele esperava ver (expectativa)” (Almeida, 2001, p. 121). Outra técnica possível, são as empresas acompanharem o comportamento de seus concorrentes, observando o índice de perdas dos clientes, procurando saber por que pararam de comprar ou trocaram de fornecedor. Para finalizar, as empresas podem conhecer os pontos fortes e fracos dos seus produtos e de seus concorrentes, contratando compradores sigilosos que se passem por compradores potenciais (Kotler; Keller, 2012).

## **2.2 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Quando o relacionamento entre banco-cliente é de alta qualidade, aumentam-se as possibilidades de os bancos atenderem aos clientes de forma mais satisfatória, assim, os clientes têm maior perspectiva de confiarem no banco, elevando seu conceito e credibilidade. (Hamzah;

Lee; Moghavvemi, 2017). A confiança, portanto, é um contribuinte significativo para a construção de uma relação profunda entre uma empresa e seus clientes e também está intimamente relacionada à sua satisfação (Khan *et al.*, 2023).

Outro fator importante é a garantia de que seus clientes tenham plena confiança nos serviços bancários que os bancos oferecem de forma eletrônica, ou seja, que se trata de um serviço confiável para indicação a amigos e familiares (Ylmaz; Ari; Gürbüz, 2018). Diante da alta competitividade, os bancos buscam melhorar constantemente a qualidade dos serviços ofertados aos clientes para que estejam sempre em vantagem, considerando suas expectativas no aperfeiçoamento dos serviços (Ylmaz; Ari; Gürbüz, 2018). Para manter-se atuante no competitivo setor bancário, faz-se necessário que os bancos ofereçam serviços com alto nível de qualidade percebida. Em meio às inovações tecnológicas e pressões externas para redução dos preços, ter uma orientação ao cliente é essencial. O primeiro passo para isso é medir a satisfação dos clientes no intuito de identificar as dimensões-chave mais valorizadas por eles. Logo, percebe-se a importância da identificação do nível de satisfação do cliente, pois, quando o cliente não está satisfeito com o serviço que lhe é oferecido, além de reclamar, tem a opção de mudar de banco, ou seja, buscar outros serviços que melhor lhe satisfaça (Balbim Junior; Bornia, 2011; Cai; Jun, 2001; Xavier, 1992). Hoffman e Bateson (2003, p. 115) explicitam que “a satisfação ou insatisfação resulta da comparação das expectativas dos consumidores com relação às percepções que tiveram diante do serviço.”

Nessa direção, Xavier (1992) expressa concordância, abordando como fundamental, conhecer os níveis de satisfação de seus clientes, tratando como sinônimo de lucratividade e assertividade nas estratégias traçadas pela organização bancária. A satisfação do cliente está diretamente ligada à qualidade do serviço, que leva ao sucesso, entretanto, para seu alcance, o resultado deve ser a percepção coletiva, avaliações e reações psicológicas diante do consumo do serviço/experiência (Dauda; Lee, 2016). A satisfação é fundamental para que se crie um vínculo duradouro entre o cliente e a empresa. Além disso, clientes satisfeitos tendem a compartilhar sua experiência positiva com outras pessoas, o que pode gerar boca a boca positivo e influenciar potenciais novos clientes (Soares; Costa, 2008). Desse modo, a gestão bancária baseada na satisfação gera relacionamentos duradouros, permite a retenção de clientes por meio da lealdade e promove boca-a-boca positivo o que constrói uma estratégia efetiva para a vantagem competitiva (Amin; Isa; Fontaine; 2013; Zameer, 2015).

Nesse mesmo sentido, Soares e Costa (2008) explicam que a satisfação do cliente é fundamental para a construção da fidelidade e que essa fidelidade parte do contentamento com os produtos que a empresa oferece. A satisfação é essencial para a formação de um vínculo contínuo entre o cliente e a empresa, gerando também, o compartilhamento com novos clientes das boas experiências vividas na empresa. Oliver (2006) define fidelidade como um compromisso profundamente arraigado de comprar ou recomendar repetidamente um ou mais produtos no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais. Ali e Raza (2017, p. 559) explicam ainda que:

O cliente satisfeito compartilha sua experiência positiva com outros consumidores e se torna uma fonte de propaganda boca a boca, e por outro lado, quando o cliente está insatisfeito,

isso resulta em propaganda boca a boca negativa e tem maior probabilidade de mudar a marca ou o produto consumido (Ali; Raza, 2017, p. 559).

Quando há o aumento da fidelização dos clientes, é comum que o banco de varejo agregue três principais vantagens: 1) Redução de seus custos de serviço; 2) Obtenção de conhecimento dos assuntos financeiros e necessidades de seus clientes, permitindo assim uma segmentação eficaz e eficiente; e 3) Amplia a oportunidade de venda cruzada de produtos e serviços existentes e novos (Levesque; Mcdougall, 1996). De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço. Além disso, também pode sugerir ideias sobre bens ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras (Homburg; Koschate; Hoyer, 2005).

A qualidade do atendimento é um fator essencial para tornar possível conquistar e fidelizar clientes para a empresa. Em razão disso, adotar boas ferramentas de atendimento ao cliente pode ser um método fundamental para aumentar as vendas e o valor da organização (Costa, Santana, Trigo, 2015). Fidelizar e reter clientes são um objetivo difícil de ser alcançado em qualquer segmento. Para reter seus clientes a empresa também precisa conhecer o consumidor com um grau de profundidade que lhe permita planejar estratégias eficientes no gerenciamento do seu ponto de venda e do seu relacionamento com os clientes (Kotler; Keller 2006).

A satisfação do cliente no setor bancário também está diretamente relacionada ao desempenho financeiro das instituições. Diversas pesquisas têm mostrado que clientes que estão mais satisfeitos tendem a ser mais leais e a aumentar sua relação comercial com o banco, o que pode levar a um aumento nas receitas e na rentabilidade (Barbosa; Torres, 2019). De acordo com Kotler (2012), algumas das principais condições para a garantia da satisfação do cliente, são a qualidade do atendimento ao cliente, a eficiência e agilidade no processamento das transações, a facilidade de uso dos canais de atendimento, a clareza e transparência das informações fornecidas, e a habilidade e cortesia dos funcionários.

McKenna (1992, p. 3) confirma, ao apontar que “com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente”. Delgado (2009) destaca que, quanto maior a satisfação do cliente mais tempo dura sua relação com a empresa, e, que muitas vezes elas têm apenas a preocupação em buscar novos clientes, desconsiderando a preservação da lealdade dos clientes que já possuem. O Quadro 1 apresenta cinco motivos que justificam a importância de cultivar o relacionamento com o cliente para o futuro.

#### **Quadro 1 - Motivos que justificam a importância de se preservar os clientes de hoje, para o amanhã.**

1	Clientes regulares fazem encomendas/compras frequentes, possibilitando o lucro frequente;
2	Clientes de longa data tem predisposição a comprar mais;
3	Com o passar do tempo, os clientes satisfeitos estão dispostos a pagar preços relativamente mais altos pelo produto, prezando pela confiança que possui e a experiência de compras anteriores;
4	Reter os clientes funciona como uma barreira à entrada de novos concorrentes no mercado;
5	Clientes satisfeitos fazem recomendações a outros (potenciais) clientes sem qualquer custo para a marca.

Fonte: Delgado (2009, p. 78).

A fidelidade do cliente desempenha um papel crucial na sustentabilidade do negócio no setor bancário. Clientes leais tendem a realizar transações recorrentes e a manter relacionamentos de longo prazo com o banco, o que pode gerar fluxo de receitas constantes e ajudar a impulsionar a lucratividade da instituição bancária (Barbosa; Torres, 2019). Moyano, Angnes e Corrêa (2008) enfatizam que, para estimular a fidelidade do cliente em serviços bancários, é importante que as instituições implementem programas de fidelidade, nos quais os clientes são recompensados por sua preferência e engajamento com o banco, além de vantagens, como reduções de preço em produtos, pontos acumulados para troca por recompensas ou acesso a serviços exclusivos. Dessa forma, clientes leais costumam recomendar o banco para outras pessoas, o que pode atrair novos clientes e fortalecer a imagem da instituição no mercado. O cliente satisfeito pode manter uma conta corrente, investir em produtos financeiros oferecidos pelo banco como seguro residencial, capitalização, consórcio e utilizar serviços como empréstimos e cartões de crédito regularmente, ou seja, a satisfação garante a lealdade e a fidelidade.

### 2.3 ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR BANCÁRIO

Com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente no setor bancário, as instituições podem seguir diversas estratégias. Entre elas estão o investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para oferecer um atendimento de qualidade, seguir uma melhoria contínua nos canais de atendimento e autoatendimento, como *internet banking* e aplicativos móveis para proporcionar maior conveniência aos clientes, e a adaptação dos serviços conforme as necessidades individuais, levando em consideração as necessidades individuais de cada cliente (Zacharias; Figueiredo; Almeida, 2008; Moyano; Angnes; Corrêa, 2008).

As condições tecnológicas influenciam na competitividade, principalmente, quando se trata de tecnologia sujeita a inovações, ou seja, tecnologia dinâmica e de futuro imprevisível. Nesse sentido, acompanhar a evolução tecnológica também é uma estratégia segura para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia da empresa. “As empresas que não se adaptarem ao comércio eletrônico podem sofrer o risco de perder espaço” (SEBRAE, 2020, p. 11). O ambiente tecnológico é de extrema relevância em termos de vantagem competitiva. A vantagem se deve ao fato de que tecnologia agrega à empresa agilidade, eficácia e eficiência em suas operações. Porém, não basta perceber tendências tecnológicas que irão modificar o mercado, deve-se também levar em conta o processo de assimilação dessas tecnologias pelos consumidores. No mundo atual, caracterizado pela concorrência, informação é fator diferencial e a empresa que melhor usar a informação disponível é mais capaz de alcançar ajustes eficientes em suas estratégias (Toledo; Caigawa; Rocha, 2006, p.45).

Jorente, Santos e Vidotti (2009) asseveram que, atualmente, por meio das redes sociais, abre-se a possibilidade de se construir um saber colaborativo evidenciado pela inteligência coletiva em ações sociais de apropriação da informação. Kotler (2012, p. 72) afirma que “o melhor marketing de relacionamento atualmente em prática é impulsionado pela tecnologia”. A tecnologia auxilia o cliente a encontrar o produto que precisa e a concorrência deve ser um fator para cativar o consumidor, levando-o a sentir-se o único e o mais importante. Para Gubman (1999, p. 26) “a força de trabalho nas empresas é o único recurso necessário e suficiente para executar as estratégias organizacionais, e, mesmo a tecnologia e ativos dependem também do talento das pessoas”.

No entanto, a busca do atendimento aos anseios das pessoas não é uma atividade simples e manter os clientes satisfeitos é uma obrigação das empresas diante da concorrência se quiserem manter-se no mercado, dependendo exclusivamente dos resultados dos serviços prestados por essa empresa e pela qualidade do serviço prestado. Nos dias atuais, com a globalização, é fundamental o domínio de técnicas eficazes de gestão e atendimento ao cliente e atender o cliente com qualidade, significa tratá-lo bem. De acordo com Almeida (2001 p.123) “quem atende o cliente deve ter habilidade necessária para se comunicar-se bem, e de maneira adequada, compatível com o momento e a situação”. O cliente espera ser atendido em suas expectativas. Ele espera obter confiabilidade por meio do desempenho da empresa que tem que ser consistente, para que os clientes possam confiar nos serviços oferecidos, tudo deve ser feito corretamente na primeira vez e os prazos estabelecidos cumpridos. Espera ainda a credibilidade, pois a propaganda tem que ser honesta, os produtos seguros, os atendentes dignos de confiança e os problemas solucionados (Kotler, 2012).

Kotler (2012) aponta que, a satisfação do cliente associada ao bom atendimento está em primeiro lugar, pois, sua satisfação torna-os parceiros comerciais e defensores da empresa que fazem propaganda para amigos e familiares. O cliente espera ser atendido em suas expectativas, espera obter confiabilidade por meio do desempenho da empresa que tem que ser consistente, para que os clientes possam confiar nos serviços oferecidos, tudo deve ser feito corretamente na primeira vez e os prazos estabelecidos cumpridos.

Logo, considerando-se a referida literatura acerca da satisfação dos clientes, sobretudo no setor bancário, elaborou-se o Quadro 2 para explicitar os principais fatores apontados pelos autores na influência da satisfação e lealdade dos clientes no setor bancário.

**Quadro 2 – Fatores que influenciam a satisfação e lealdade dos clientes no setor bancário**

Fatores que influenciam a satisfação e lealdade	Autores
Investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para oferecer um atendimento de qualidade. Habilidade e cortesia demonstrada pelos funcionários.	Moyano; Angnes; Corrêa, 2008; Kotler, 2012; Zacharias; Figueiredo; Almeida, 2008.
acompanhar a evolução tecnológica, redes sociais e levar em conta o processo de assimilação dessas tecnologias pelos consumidores.	Kotler, 2012; SEBRAE, 2020; Jorente; Santos; Vidotti, 2009; Toledo; Caigawa; Rocha, 2006.
Relacionamento de alta qualidade gera confiança	Hamzah; Lee; Moghavvemi, 2017; khan <i>et al.</i> , 2023.
Eficiência e agilidade no processamento das transações	Kotler, 2012.
Facilidade de uso dos canais de atendimento	Kotler, 2012.
Clareza e transparência das informações fornecidas	Kotler, 2012.
Programas de fidelidade	Moyano; Angnes; Corrêa, 2008; Zacharias; Figueiredo; Almeida, 2008.

Fonte: Autores, com base nos dados da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa com abordagem descritiva, sendo de natureza qualitativa. Na pesquisa descritiva, se observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos. Descreve-se as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve-se o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (GIL, 2002). Quanto à natureza qualitativa da pesquisa, os pesquisadores que se utilizam deste método buscam esclarecer “[...] o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens”

(Gerhardt; Silveira, 2009, p.32). Para se fazer uma análise qualitativa são necessários muitos elementos, Gil (2002, p. 133) identifica esses elementos como:

[...] a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

O pesquisador, utilizando-se da abordagem qualitativa manterá “[...] contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.” Nesse sentido, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.70), “as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.”

Considerando-se objetivo do trabalho de compreender aspectos relacionados à satisfação do cliente de uma agência do setor bancário da cidade de Paranavaí – PR, o método de coleta de dados escolhido foram entrevistas semiestruturadas com cinco clientes da empresa e também cinco funcionários, escolhidos de maneira aleatória e por conveniência do pesquisador. Para Gil (2002, p. 114), “a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados.”

Para a análise dos dados, empreendeu-se uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Sousa e Santos (2020, p. 1406) têm como objetivo primordial “compreender criticamente o sentido do que fora indagado, tendo significações explícitas ou subentendidas.” Categorias de análise foram estabelecidas para desvelar o conteúdo das entrevistas, que foram transcritas para facilitar a análise (Bardin, 2011). Sete categorias de análise balizaram esse trabalho, sendo elas: satisfação acerca dos “aspectos gerais de estrutura e atendimento” e também categorias de análise originadas a partir do referencial teórico abordado, sintetizado no Quadro 2, dos fatores que influenciam a satisfação e lealdade dos clientes no setor bancário. Sendo elas: “investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários”; “relacionamento de alta qualidade gera confiança”, “eficiência e agilidade no processamento das transações”, “facilidade de uso dos canais de atendimento”, “clareza e transparência das informações fornecidas” e “programas de fidelidade”.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando-se preservar a identidade dos entrevistados, nesse texto os nomes dos quatro clientes entrevistados foram substituídos por Cliente 1, Cliente 2, Cliente 3 e Cliente 4, a partir das respectivas siglas: C1, C2, C3 e C4. O Quadro 3 descreve os clientes entrevistados, seu tempo de experiência com a agência pesquisada, além de sua idade, sexo e profissão.

### Quadro 3 – Perfil dos clientes entrevistados

Identificação	Tempo como cliente	Idade	Sexo	Profissão
C1	1,5 anos	31	Masculino	Vendedor
C2	5 anos	32	Masculino	Auxiliar de Produção
C3	1 ano	72	Masculino	Pintor Autônomo
C4	20 anos	43	Feminino	Promotora

Fonte: Autores, com base nos dados da pesquisa.

Colaboraram com a pesquisa também cinco funcionários da mesma agência em questão, nomeados nesse documento como: Funcionário 1, Funcionário 2, Funcionário 3; Funcionário 4 e Funcionário 5, a partir das siglas F1, F2, F3, F4 e F5. O Quadro 4 resume o perfil dos funcionários entrevistados, seu tempo de experiência com a agência pesquisada, além de sua idade, sexo e função.

### Quadro 4 – Perfil dos Funcionários entrevistados

Identificação	Tempo como funcionário	Idade	Sexo	Função
F1	2 meses	29	Feminino	Agente de negócios
F2	1,5 anos	29	Masculino	Gerente de contas
F3	12 anos	31	Feminino	Caixa
F4	4,5 anos	24	Masculino	Gerente assistente 1
F5	4,5 anos	24	Masculino	Gerente assistente 2

Fonte: autores, com base nos dados da pesquisa.

Em se tratando da primeira categoria de análise: “aspectos gerais de estrutura e atendimento”, quando perguntados sobre o ambiente da agência, limpeza, organização e conforto, os clientes, de modo geral, responderam que está em ótimas condições, limpo e organizado. Os funcionários concordam com os clientes, em sua maioria afirmando tratar-se de “um lugar amplo e com ar condicionado” (F2). Além disso, outro ponto ressaltado é a existência de poltronas confortáveis e em quantidade suficiente para acomodar os clientes que aguardam atendimento. Las Casas (2019) argumenta que um atendimento de excelência ocasiona em impressões positivas para os clientes, que além de se sentirem acolhidos, percebem a empresa como sendo de referência e profissionalismo. Esse atendimento de excelência está voltado também para as condições do ambiente de trabalho.

Nessa direção, todos os clientes entrevistados responderam que o tempo de espera em média na agência é entre 10 minutos e meia hora, e consideram um tempo razoável. Em contrapartida, os funcionários responderam que existe diferença no tempo de atendimento, considerando cada caso. Assim, o F1 explicou que “pelo que eu tenho visto o caixa é mais rápido que o atendimento nas mesas no gerencial, até por conta do sistema que trava, cai, logo,

no que depende do sistema demora um pouco mais, o que depende do atendimento humano é mais rápido. Eu penso que dá para melhorar para o cliente”. O F3 também faz importantes observações, ao defender que depende do dia, pois, nos primeiros dias úteis é pior, pois são dias de maior quantidade de transações, mas depois costuma ser tranquilo: “Um tempo bom, satisfatório, mas já foi terrível (F3).” O F4, por sua vez, afirmou que depende dos setores, em alguns, o atendimento “é rápido, um tempo bom, maioria dos atendimentos são digitais, WhatsApp.” E o F5, por sua vez afirmou que, “seu atendimento leva em torno de vinte a trinta minutos em dias normais, mas em dias de pagamento ultrapassa, e costuma ficar mais complicado.”

Ressalta-se aqui que, uma das estratégias dessa agência é exatamente se diferenciar em relação à concorrência, tendo muita atenção quanto ao tempo de atendimento de seus clientes, por isso, os clientes apontam a satisfação neste serviço prestado pela agência embora o tempo de atendimento seja entre 20 e trinta minutos. Embora exista aspectos que denotem satisfação geral sobre o tempo de atendimento, ressalta-se a necessidade de que a agência monitore esse tempo frequentemente e analise possibilidades de aprimoramento dos processos que possam acelerar esse tempo ainda mais.

Ao serem perguntados sobre a localização da agência, há concordância tanto por parte dos clientes quanto dos funcionários que a agência apresenta uma boa localização. Esse aspecto apresenta satisfação provavelmente porque o prédio encontra-se no centro da cidade e existe facilidade de acesso e estacionamento. Uma informação importante de acordo com o F5 é a de que, “a localização das agências ainda é importante para os clientes, embora as visitas dos clientes nas agências bancárias tenham diminuído, devido ao uso dos canais eletrônicos”. A possível explicação, na visão desse funcionário é que “mesmo sem utilizar frequentemente as agências físicas, os clientes desejam que esta opção permaneça acessível, pois, a tecnologia pode apresentar falhas ou interrupções e alguns clientes ainda possuem aversão ao uso da tecnologia para determinados serviços bancários.”

Em se tratando da segunda categoria de análise do presente trabalho, “investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários” (embasada em Moyano; Angnes; Corrêa, 2008; Kotler, 2012; Zacharias; Figueiredo; Almeida, 2008; Kotler, 2012), todos os funcionários responderam que a empresa oferece treinamentos constantes. Além do treinamento de integração padronizado inicial oferecido a todos os novos funcionários, a empresa disponibiliza treinamentos obrigatórios mensalmente, além de outros materiais de atualização não obrigatórios disponíveis on-line ao funcionário de acordo com a sua demanda ou preferência. O entrevistado F4 sintetiza essa dinâmica, apontando que “são ofertados cursos, mensalmente, de forma *on-line* e que são excelentes”, em sua opinião.

Reitera-se que a valorização do capital humano é essencial para o sucesso e arrecadação financeira das empresas e trata-se de um investimento, que impacta na satisfação do cliente (Zacharias; Figueiredo; Almeida, 2008; Moyano; Angnes; Corrêa, 2008; Kotler, 2012). Valorizar o capital humano é fundamental para o sucesso financeiro das empresas, por isso, é considerado um investimento. Logo, deve-se oferecer treinamentos relacionados ao atendimento e satisfação ao cliente (Mayo, 2003), uma vez que o treinamento objetiva a melhora do desempenho das funções do profissional na empresa. Quanto a isso, Robbins (2002,

p. 241) comenta que, “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários e pode ser muito importante no resultado da empresa”.

Sobre a terceira categoria de análise, “relacionamento de alta qualidade e confiança”, de acordo com Hamzah, Lee e Moghavvemi (2017), um relacionamento banco-cliente de alta qualidade pode ajudar o banco a atender os clientes de maneira mais satisfatória e, os clientes têm maior probabilidade de confiar em um banco, o que acabará melhorando a reputação de um banco. Quando questionado quanto sobre habilidade e cortesia dos funcionários, para que se pudesse compreender a qualidade do relacionamento que a agência mantém com os clientes, todos os clientes responderam que há muita cordialidade e cortesia no atendimento por parte dos funcionários, portanto, evidenciam satisfação quanto a este quesito. A opinião dos funcionários da agência bancária também é positiva, como esperado, pois, todos os entrevistados responderam que os funcionários são habilidosos e corteses com seus clientes, como sumariza a fala do F2: “os funcionários são muito educados e bem treinados.”

Os entrevistados também foram questionados diretamente a respeito dos pontos positivos no atendimento e serviços prestados pelo banco. As respostas foram unânimes, quanto ao atendimento ser rápido e os funcionários serem solícitos para resolverem os problemas que possam aparecer. Ainda dentro da categoria do relacionamento de alta qualidade e confiança, os clientes opinaram sobre o atendimento prestado pelo gerente do banco e pelos funcionários do banco. Nessa questão, todos os clientes afirmaram que tanto o gerente quanto os funcionários prestam um ótimo atendimento e com cortesia.

Os clientes foram questionados se a agência tem conhecimento das suas necessidades financeiras enquanto clientes, mas, respostas da maioria demonstrou que não sabem com certeza essa informação, porém acreditam que sim. Porém, os funcionários, ao serem perguntados sobre essa questão, explicaram que “ficam informados da necessidade financeira do cliente através do atendimento seja WhatsApp ou nas mesas, através de ligações, para saber em que momento da vida ele está, o que ele precisa, qual o planejamento dele, como que a gente pode auxilia-lo (F1).” O F2 explicou que “sim, sabem de acordo com seu próprio relatório de CRM, o banco faz os seus estudos e elabora um relatório com base nas informações que ele tem, mas não é 100% acerto.” O F3 também explicou que “sim, através da entrevista com o cliente, tentando entender seu ponto de vista, e as informações estão no sistema que ajuda.” O F4 respondeu que “sim, sabem através da identificação do perfil do cliente.” O F5 respondeu que “tem sim, tem o sistema que controla isso que informa o funcionário através de filtros.”

Em se tratando do atendimento do gerente, as respostas dos funcionários foram unânimes em relatar que o atendimento prestado é de qualidade. A fala do F1 explica: “pelo que eu vejo, ele procura resolver os problemas e quando chega um cliente nervoso atende de prontidão, tentando entender, intervir, não deixando o cliente sem solução ou sem atendimento [...]. Vejo que atende a todos, tentando resolver de fato o problema e não tenta despachar o cliente”. O F2, no mesmo sentido, afirmou que o gerente oferece um atendimento muito bom, muito atencioso, não só com os clientes, mas com todos os funcionários. O F3 disse que, em sua opinião, o gerente “é extremamente humano e resolutor de problemas.

A respeito dos pontos negativos, a maioria disse que não existe ponto negativo no atendimento e serviços prestados pelo banco, de modo mais geral. No entanto, o C4 abordou como ponto negativo o fato de sempre existir muita gente para ser atendido. Nesse sentido, cabe a agência analisar a possibilidade e necessidade de funcionários adicionais em horários específicos que podem estar tornando esse atendimento mais lento.

Nas respostas dadas pelos funcionários, entre os pontos positivos também apontaram que a rapidez, a atenção, educação e empatia fazem parte do excelente atendimento por parte desse quadro de funcionários. Entretanto, é preciso destacar a resposta do F1 que aponta que “ainda existe agência física para o cliente vir, sentar, tirar suas dúvidas, com transparência o cliente é muito bem atendido, tem uma equipe muito uma equipe muito bem treinada, tem ajudantes no autoatendimento, então, o cliente fica satisfeito nesse quesito ele tem com quem contar, tem o gerente, tem o Whatsapp do gerente dele, acho que são esses os pontos”.

Em se tratando dos funcionários entrevistados, esses aparentam ter clareza sobre pontos negativos do banco. O F1, por exemplo, apontou problemas que ocorrem com caixas eletrônicos que não funcionam em alguns momentos: “um envelope que não sai, uma cédula que enrosca.” O F2 apresenta outro problema relacionado ao sistema de informação adotado pela agência: “em termos de sistema que deixa um pouco a desejar, e as regras nem sempre são muito claras para seguirmos de forma coerente”. A visão do F3 também aponta que existem algumas questões burocráticas que demandam ações de instâncias superiores que impedem a agilidade e fluidez dos processos: “algumas coisas que não dependem apenas da agência, precisam passar por departamentos”. O F4, em concordância com o que já foi relatado anteriormente afirma que um ponto negativo consiste no sistema e no fluxo de atendimento. O F5 afirma que pontos negativos são “a espera, ter pouco funcionário daí se formam filas, o sistema lento que pode atrasar mais”. Logo, é possível afirmar que existem pontos importantes que precisam ser analisados pela agência como a referida questão do tempo de atendimento, a partir da contratação de mais funcionários, principalmente para momentos de maior movimento na agência, além da melhoria nos processos internos e comunicação entre departamentos.

Sobre a quarta categoria de análise, “eficiência e agilidade no processamento das transações”, para os funcionários, as opiniões quanto a eficiência e agilidade no processamento das transações efetivadas pelo banco, são coincidentes, sendo que o F1 disse “eu gosto, do aplicativo muito completo, um cartão adicional eu consigo pedir pelo aplicativo, coisa que eu já vi que não possui em outras instituições, fazer um saque de até R\$ 9.900,00, transferência TED”. O F2 afirmou que “trata-se de um processo rápido”. Para o F3 “as transações são on-line na maioria das vezes, então são rápidas.” Mas, o F4 considera que a agência “tem uma agilidade média.” Por último, F5 apontou que considera “muito lentas e poderiam melhorar se tivessem o investimento certo”. Logo, identifica-se que apesar de a maioria dos respondentes apresentar respostas favoráveis, há problemas com relação ao sistema implementado que pode causar lentidão e também problemas recorrentes nos caixas eletrônicos. Uma análise da viabilidade do sistema de informação atual e de possibilidades de modernização tecnológica dos equipamentos pode ser requerida. Las Casas (2000, p. 30) afirma que é preciso oferecer ao cliente “acima do que ele espera, pois, além de uma boa prestação de serviços a empresa deve

buscar um atendimento com excelência, garantindo a eficiência, a boa imagem e a qualidade nos serviços prestados. ”

Em se tratando da forma em que o banco resolve erros e problemas, a maioria respondeu que os problemas são resolvidos de forma rápida ou nunca tiveram algum problema grave a ser resolvido. Apenas o C3 narrou um problema, “há muitos anos, eu peguei um empréstimo e deu problema porque eles me cobraram uma prestação a mais. Eu tive que ir ao Procon para resolver o problema e resolveu, o gerente queria me cobrar uma prestação a mais sem meu consentimento. ” No entanto, apesar do problema, o C3 apresenta opinião favorável ao atendimento e mostra-se satisfeito.

Porém, entre os funcionários, as opiniões divergiram, com o F1 e F2 dizendo que o banco resolve os problemas com excelência de certa forma rápida e assertiva. Já o F4 considera que “o processo é moroso, porque depende de departamentos e a agência não tem como intervir.” E, o F5 apontou que “o banco centraliza os problemas mais para o gerente e distancia os funcionários da regional”. Logo, pode ser que existam pontos importantes a serem revistos pela direção da empresa em questão, para que problemas não voltem a ocorrer ou que haja mais rapidez em sua resolução.

A próxima categoria de análise consiste na “facilidade de uso dos canais de atendimento”, Na opinião do C1, “é muito bom agiliza muito. Para mim o que mais facilitou foi o depósito com as cédulas direto no caixa para cair na hora.” O C2 também expressa que “facilita demais, é muito mais prático. Então às vezes você nem precisa ir ao banco, dependendo da tecnologia ajudou muito. Para mim 100% satisfatório.” O C4 opina de forma diferente, dizendo que “Eu ainda prefiro o cartão, o pix do muito trabalho demora muito.” Portanto, em relação a facilidade nos canais de atendimento do banco como, ligações, e-mails, redes sociais, aplicativos, atendimento presencial, a maioria dos clientes disseram que possuem fácil acesso e que não tiveram problemas no atendimento.

Entre os funcionários, o F1 destaca um ponto importante, dizendo que “nós costumamos falar muito “banqueis”, o cliente não entende tipo o que é cheque especial, nós temos que treinar para isso falar a linguagem do cliente não a nossa.” Para o F2 “a maioria dos clientes tem facilidade um ou outro tem mais dificuldade”. E ainda, preciso destacar a opinião do F5 que explica que “os meios eletrônicos do banco são acessíveis e fáceis de entender, e o presencial e o nosso diferencial, atendimento com fácil acesso.” Isso vai ao encontro das palavras de Kotler e Kotler (2019, p. 412) que dizem que “nem todas as tecnologias de autoatendimento melhoram a qualidade do serviço, mas têm o potencial de tornar as transações de atendimento mais precisas, convenientes e rápidas”, (Kotler; Keller, 2019, p. 412).

Hamzah, Lee e Moghavvemi (2017, p. 168) indicam que “a confiabilidade e segurança dos serviços bancários pela internet faz parte das dimensões positivas sobre a qualidade percebida pelos clientes dos bancos.” Assim, os funcionários opinaram sobre as novas tecnologias aplicadas ao setor bancário e sobre como as tecnologias tem sido utilizadas nessa agência. O F1 disse que “veio para somar não para substituir o ser humano, o atendente não, veio para atender melhor ainda a demanda do cliente juntamente com o atendente, vai agilizar o processo de modo geral. Aqui na agência pra agilizar o atendimento no aplicativo o atendente

mesmo já faz o atendimento, já ajuda, já ensina, o cliente já sai daqui 100%.” O F2, por sua vez, apontou que “são ótimas [...] essa agilidade é essencial, não só para fidelidade, mas para funcionalidade de cada cliente mesmo. Os clientes tem aceitado bem, um outro que acaba não tendo facilidade em lidar com o celular geralmente clientes mais idosos, mas no geral tem sido bem aceito.” O F3 acredita que ainda há melhorias a serem efetuadas, mas ajudou muita gente a fazer muita coisa, principalmente, na pandemia. O F4 opinou, dizendo que “facilidade para clientes mais jovens, e dificuldades para quem tem mais idade.” E, para finalizar, o F5 discorda de todos os outros funcionários, dizendo que “ainda está lenta comparada a outros bancos. ”

Medeiros (2010) afirma que “as tecnologias são uma excelente forma de alcançar a tão sonhada excelência no atendimento ao cliente, deixando os processos mais ágeis, rápidos, ajudando a empresa a ficar disponível para o cliente por muito mais tempo”. No entanto, em vários momentos, o sistema de informação e a lentidão apareceram como um ponto negativo da agência em questão, que precisam ser analisados. Do mesmo modo, questões de acesso e canais diferenciais para pessoas idosas necessitam de atenção, uma vez que estes aparecem como o grupo com maior dificuldade de acesso à tecnologia.

Acerca da categoria de análise “clareza e transparência das informações fornecidas”, quando questionados sobre a clareza e transparência das informações fornecidas pelo banco, todos os clientes entrevistados apresentaram satisfação e não apresentaram reclamações. Em consonância com as respostas dos clientes, os funcionários também disseram que são bastante claros quanto às informações fornecidas aos clientes. O F2 especifica ainda que “o banco ele é bem claro naquilo que está cobrando, mediante aos contratos que são elaborados. ” Nesse sentido, Las Casas (2011, p. 297) afirma que “no setor de serviços não há nada mais importante do que diferenciar-se pela qualidade. ”

Finalmente, a última categoria de análise “programas de fidelidade”, os funcionários entrevistados apontaram que a agência conta com algumas opções, como a isenção de contas, para que os clientes permaneçam na agência. Assim, o F1 disse que “o atendimento de excelência, aplicativo que é completo e agência física. O que eu vejo que atrai como diferencial é que eu consigo isentar uma conta para não perder o cliente.” O F2 destacou que “pelo menos em nossa agência o bom atendimento, e os produtos oferecidos que em sua grande maioria atende todas as necessidades do cliente. Temos, nas contas que eu gerencio se o cliente trouxer o salário para a agência, isentamos a conta, oferecendo cartão de crédito isento se trouxer investimento, cotamos taxas melhores.” Para o F4 “o atendimento e cordialidade dos funcionários, programas de pontos nível.” Finalmente, para o F5 “o atendimento presencial e acesso a informação, promoção de cartões de crédito e isenção de tarifas”. Logo, é possível perceber que os funcionários entendem como programas de fidelidade a isenção de tarifas recorrentes, não demonstrando existir nenhum programa de fidelidade personalizado para a agência ou a marca, apenas as práticas corriqueiras de mercado. Quanto aos clientes, todos disseram que permanecem no banco, mas que não conhecem nenhum programa de fidelidade. O C2, por exemplo, respondeu que permanece no banco “porque é um banco bom, eu gosto. Ai, eu não sei. Acho que não conheço nenhum programa de fidelidade.” .

Las Casas (2010, p. 27) afirma que “o conceito de fidelização surgiu com a constatação de um acirramento da concorrência e a necessidade de se manter a clientela fiel aos produtos e

a marca da empresa”. Logo, a necessidade de pensar em ações de marketing e fidelização que sejam atrativas para ambas as partes, encontra-se latente na organização analisada.

Todos os clientes entrevistados, ao serem questionados sobre as chances de recomendar os serviços do banco a algum amigo, parente ou conhecido, responderam que indicariam sim a agência. No entanto, entre os funcionários, F2 pontuou que “se falarmos apenas da agência [...] eu diria nota 9, mas, no banco no geral como temos relatos de outros funcionários poderíamos colocar de 6 a 7 de nota.”

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo do presente trabalho de compreender aspectos relacionados à satisfação do cliente de uma agência do setor bancário da cidade de Paranavaí – PR, é possível afirmar que esse objetivo foi atendido. Encontrou-se que sobre “aspectos gerais de estrutura e atendimento”, todos os funcionários e clientes aparentam estar satisfeitos quanto ao ambiente físico da agência, sua localização e também o tempo de espera. No entanto, encontrou-se um tempo médio de 20 a 30 minutos. Embora exista aspectos que denotem satisfação geral sobre o tempo de atendimento, ressalta-se a necessidade de que a agência monitore esse tempo frequentemente e analise possibilidades de aprimoramento dos processos que possam acelerar esse tempo ainda mais.

Em se tratando do “investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários”, a empresa fornece diferentes categorias e modalidades de treinamento desde a entrada do funcionário na agência enquanto ele permanecer funcionário. Em se tratando da manutenção “relacionamento de alta qualidade e confiança”, todos os respondentes afirmaram que tais aspectos encontram-se presentes no atendimento da organização em questão, seja dos funcionários ou gerente.

Embora os clientes afirmem desconhecer pontos negativos, os funcionários apresentaram pontos como lentidão e momentos de menor fluxo no atendimento, lentidão no sistema de informação adotado pela empresa, além de questões burocráticas de processos de trabalho que tornam a resposta ao cliente mais lenta (principalmente em se tratando de questões que envolvem outras filiais). Nesse sentido, a contratação de funcionários adicionais pode ser analisada, principalmente para momentos de maior demanda, além de análise dos processos internos e viabilidade dos sistemas de informação utilizados. Sobre a acessibilidade a canais de acesso e aplicativos, questões de acesso e canais diferenciais para pessoas idosas necessitam de atenção, uma vez que estes aparecem como o grupo com maior dificuldade de acesso à tecnologia.

Em se tratando da forma em que o banco resolve erros e problemas e “clareza e transparência das informações fornecidas”, embora tenham sido encontrados problemas, a maioria acredita que sejam resolvidos rapidamente e de forma eficaz. No entanto, em se tratando de programas de fidelidade, os clientes afirmam desconhecer programas desse tipo em

se tratando da agência em questão, no entanto, para os funcionários, isenção de tarifas pontos fornecidos por programas de acumular pontos no cartão de crédito consistem em programas de fidelidade. Ofertas personalizadas de programas de fidelidade considerando as demandas locais poderiam incrementar a satisfação do cliente.

De modo geral, ressalta-se que esse trabalho proporcionou conhecimento teórico-prático acerca de pontos importantes para a satisfação do cliente quanto aos serviços bancários e como esses pontos são vistos por clientes e funcionários. A compreensão da satisfação do cliente em agências bancárias locais não apenas beneficia as próprias instituições, mas também contribui para o conhecimento científico mais amplo sobre interações sociais, comportamento do consumidor e práticas empresariais eficazes.

Possíveis limitações dessa pesquisa podem consistir em desconforto dos clientes em responder face a face por questões gravadas sobre a empresa analisada. Logo, sugere-se para pesquisas futuras a utilização de questionários anônimos autoaplicáveis para que os clientes se sintam mais à vontade em explorar questões que acreditam desagradar o entrevistador ouvinte.

## REFERÊNCIAS

ALI, M.; RAZA, S. A. Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 5-6, p. 559-577, 2017.

ALMEIDA, S. **Ah! Eu não acredito! Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento**. Salvador: casa da Qualidade, 2001.

AMEGBE, H.; OSAKWE, C. N. Towards achieving strong customer loyalty in the financial services industry: Ghanaian top banks' customers as a test case. **International Journal of Bank Marketing**, v.36, n. 5, p. 988-1007, 2018.

BALBIM, A. J.; BORNIA, A. C. Proposta de um instrumento de medida para avaliar a satisfação de clientes de bancos utilizando a Teoria da Resposta ao Item. **Gestão & Produção**, v.18, n.3, p.541-554, 2011.

CABRAL, D. B.; TORRES, N. M. C. Satisfação e fidelização de clientes do setor bancário brasileiro. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Editora 70, 2011.

BEZERRA, N. D.; MIRANDA, J. A.; MOREIRA, A. L. S. Análise hierárquica de critérios no processo de escolha para abertura de conta universitária. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 79-101, 2016.

CAI, S.; JUN, M.. The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis. **International Journal of Bank Marketing**, v.19, n.7, p.276-291, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**. Jun, v 2, n 2, p. 155-172. 2015.

DAUDA, S. Y.; LEE, J.. Quality of service and customer satisfaction: a conjoint analysis for the Nigerian bank customers. **International Journal of Banking Market**, v.34, n.6, p.841-867, 2016.

DELGADO, M. G. Direitos Fundamentais na relação de trabalho. **Revista de Direito do Trabalho**. São Paulo, v. 32, n. 123, p. 143-165, jul. / set. 2009.

GEORGE, A.; KUMAR, G. S. G. Impact of service quality dimensions in internet banking on customer satisfaction. **Decision**, v. 41, p. 73–85, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUBMAN, F. **Cultura das organizações**. São Paulo, 1999.

HAMZAH, Z. L. LEE, S. P.; MOGHAVVEMI, S. Elucidating perceived overall service quality in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 5, 2017.

HIDAYAT, K.; IDRUS, M. I. The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and customer trust on bank customers. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 12, n. 29, 2023.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Thomson, 2003.

HOMBURG, C.; HOYER, W.; KOSCHATE, N. Customers' Reactions to Price Increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 1, p. 36- 49, 2005.

JORENTE, M. J. V, SANTOS, L. A. C. P, VIDOTTI, A. B. G. S. Quando as Webs se encontram: social e semântica-promessa de uma visão realizada? **Informação & informação**, v. 14, n. 1esp, 2009.

KHAN, S. M.; ALI, M.; PUAH, C-H; AMIN, H.; MUBARAK, M. S. Islamic bank customer satisfaction, trust, loyalty and word of mouth: the CREATOR model, **Journal of Islamic Accounting and Business Research**, v. 14, n. 5, p. 740-766, 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. (5a ed.), Atlas, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 2019.

LEVESQUE, T.; MCDOUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International journal of bank marketing**, v. 14, n. 7, p. 12-20, 1996.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. Tradução de Júlia Maria Pereira Torres. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEDEIROS, H. de S. **Ferramentas do marketing de relacionamento**. Porto Velho: V Jornada Científica CEDSA, 2010.

MOYANO, C. A. M.; ANGNES, D. L.; CORRÊA, M. D. Satisfação dos clientes bancários: uma análise bibliométrica dos artigos acadêmicos publicados na última década. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 24-41, 2020.

OLIVER, R. L. Customer Satisfaction Research. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). **Handbook of Marketing Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estimule o empreendedor que existe em você com o Empretec**. Set. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca->

[suashabilidadescomo-empendedor.db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://doi.org/10.21785/2178-5007.2023.0000003b74010aRCRD).

Acesso em: 20 de junho de 2023.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SOARES, A. A. C.; COSTA, F. J. C. . **A influência do valor percebido e da satisfação do cliente sobre o comportamento de boca a boca: uma análise em academias de ginástica**. 2008.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, jul.-dez.2020.

TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 10, n. 1, 2006.

WILLIAMS, R. **Preciso saber se estou indo bem: Uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. São Paulo: Sextante, 2005.

XAVIER, E. P. **Marketing bancário: supremacia do cliente**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

YILMAZ, V.; ARI, E.; GÜRBÜZ, H. Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector: An application of structural equation model. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 3, p. 423-440, 2018.

ZACHARIAS, M. L. B., FIGUEIREDO, K. F., ALMEIDA, V. M. C. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários**. RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, artigo 18, jul./dez, 2008.

ZENONE, L. C. **Marketing de relacionamento**. Atlas, 2010.

## SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: UMA BUSCA CONSTANTE

Franciele Maynara De Sousa<sup>46</sup>

Maria Gabriela Monteiro<sup>47</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo medir o grau de satisfação dos clientes de um Supermercado localizado no município de Paranavaí – PR. Sabe-se que hoje os clientes estão cada vez mais exigentes, assim surge o Marketing como aliado aos empresários desse ramo. Toda empresa tem que tratar bem o seu cliente para que ele volte mais vezes isso é básico, por isso, as empresas devem ter o seu diferencial para atrair e reter os clientes tornando-os assim fiéis. Detectar satisfação e insatisfação dos clientes, buscar identificar possíveis sugestões dos clientes na melhoria dos serviços de atendimento, verificar possíveis orientações em decorrência deste trabalho. O método utilizado para realização será um questionário estruturado com perguntas fechadas em escalas do tipo *Likert*.

**Palavras-chave:** Satisfação – Marketing- Cliente

### 1 INTRODUÇÃO

Os clientes de hoje estão cada vez mais exigentes. O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo. Para competir com a concorrência e conquistar o consumidor, surge o marketing como um aliado aos empresários. Exigentes querem um atendimento de forma dedicada e personalizada visando uma experiência satisfatória pelo mercado.

O conceito de *marketing* requer uma orientação para o cliente, apoiada pelo *marketing* integrado, que tenha a satisfação do cliente como elemento-chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo (KOTLER, 1972). A partir da década de 1950 (COCHOY, 1996), essa visão, hoje clássica, passa a orientar a teoria e a prática da disciplina.

A satisfação do consumidor é, para as empresas, um importante meio de conseguir obter e manter clientes. Constitui, portanto, um objetivo imprescindível para as organizações (LEVITT, 1990). O tema da satisfação do consumidor vem sendo estudado desde os primórdios do *marketing*.

A presente pesquisa tem como objetivo verificar o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados por um Supermercado do município de Paranavaí. Com essa pesquisa

---

<sup>46</sup> Graduando(a) em Administração pela UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí.

[fran\\_maynara@hotmail.com](mailto:fran_maynara@hotmail.com)

<sup>47</sup> Professora, Doutora, no curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná, campus de Paranavaí. E-mail: maria.monteiro@ies.unespar.edu.br

pretende-se detectar possíveis orientações e, consequentemente, oferecer um *feedback* sobre a opinião dos consumidores aos gestores da empresa.

De forma mais específica, propõe-se averiguar possíveis insatisfações quanto aos serviços prestados; analisar o nível de satisfação ao atendimento dos funcionários aos clientes e identificar se o cliente entende necessário incluir serviços adicionais na oferta de mercado da empresa em foco.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Para Kotler (1994) muitas pessoas associam marketing com a venda de produtos de qualquer modo, mesmo que as pessoas não os desejem. Outros acreditam tratar-se de uma maneira de fazer com que as pessoas comprem o que não precisam, com um dinheiro que não têm. Muito dessas distorções se deve ao fato de que a aplicação do marketing ter ocorrido no Brasil quando ainda tínhamos uma economia composta por monopólios e oligopólios não competitivos (década de 60), em que o governo tinha uma função muito mais de gestão do que de tutela de economia. (KOTLER, 1994)

Na verdade, ele é fruto de um estudo baseado em diversas ciências (sociologia, psicologia, matemática, antropologia, estatística, filosofia, entre outras), tendo como objetivo conhecer o comportamento das pessoas e, a partir disso, satisfazer às necessidades e desejos de cada uma. (KOTLER, 1994)

Em poucos anos despojou-se de sua antiga imagem de algo antiético e desnecessário e passou a ser visto como um instrumento essencial para a formação e manutenção de diversos negócios, tendo inclusive seus conceitos aplicados nos mais variados tipos de organização, desde times de futebol a igrejas, passando por governos e organizações não governamentais. (KOTLER, 1994).

Para Cobra (1986), “Marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar”. Para muitas pessoas, no entanto, marketing é propaganda. Para outros, ainda, tem o mesmo significado de pesquisa de mercado ou promoção de vendas ou de vendas simplesmente. (COBRA, 1986).

O marketing tem sido considerado uma atividade da empresa que procura interpretar as necessidades do comprador e responder a elas criativamente com bons produtos, a preços que deem ao comprador um bom valor e ao vendedor um bom lucro. (COBRA, 1986). Para Simões (1972) a primeira missão do homem de marketing é interrogar o consumidor e ver se ele deseja ou não certo produto. Marketing implica em conhecer o que o consumidor deseja; implica em estudar a produção dessa necessidade, produzi-la, distribuí-la e vendê-la ao consumidor, ensinando-lhe, ao mesmo tempo, a consumir esse produto.

Kotler (1994) observa que o conceito de marketing é: essencialmente, uma filosofia de serviços e lucros para ambas as partes. Sua prática conduz a economia por Mao invisível para que ela execute as vontades da soberania do consumidor. Mas, segundo o autor, nem todo

marketing está de acordo com essas teorias. Existem pessoas que tem práticas questionáveis sobre sua forma de marketing. Os males reais ou alegados do marketing têm sido muito discutido e criticado.

Uma atitude perigosa é rebater essas críticas apontando para a grande riqueza que a filosofia da produção e o consumo de massa criaram para os Estados Unidos, alegando que poucos excessos e abusos e desperdícios é nada diante dos bens materiais que este país goza (KOTLER,1994).

O marketing efetivo pode assumir várias formas, segundo Mendes (2002):

- **Marketing empreendedor:** a maioria das empresas é fundada por indivíduos perspicazes. Eles percebem uma oportunidade e saem batendo de porta em porta a fim de chamar atenção para seu produto.
- **Marketing profissionalizado:** quando as pequenas empresas alcançam o sucesso, elas inevitavelmente passam a adotar procedimentos de marketing mais profissionais.
- **Marketing burocrático:** muitas grandes empresas mergulham de cabeça no marketing profissionalizado, examinando detalhadamente os últimos números da Nielsen, investigando minuciosamente relatórios de pesquisa de mercado e tentando aperfeiçoar suas relações com as distribuidoras e suas mensagens publicitárias.

Sempre existirá uma tensão entre o estágio profissionalizado e sua manifestação mais criativa. É mais fácil aprender a abordagem profissionalizada (MENDES, 2002).

## 2.2 MIX DE MARKETING

Profissionais de marketing utilizam diversas ferramentas para obter as respostas desejadas de seus mercados-alvo. Mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (MENDES, 2002).

Existem 4 grupos grandes de ferramentas denominados os 4ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. Decisões de mix marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais (MENDES, 2002).

Normalmente, a empresa pode alterar seu preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com a propaganda no curto prazo. Mas ela só pode desenvolver novos produtos e modificar seus canais de distribuição no longo prazo (MENDES, 2002).

Dessa maneira, no curto prazo, a empresa geralmente realiza menos mudanças de mix de marketing de um período para outro de que a variedade de decisões de mix de marketing pode surgir (MENDES, 2002).

## 2.3 SATISFAÇÃO, VALOR E RETENÇÃO DO CLIENTE

As empresas orientadas para o marketing guiam-se pela seguinte forma de agir e pensar: procuram inteirar-se do que seus clientes desejam e oferecem exatamente o que eles

querem. Fazem isto antes dos seus concorrentes e de forma que os seus produtos se tornem diferentes e atrativos para os clientes. Portanto, terão clientes satisfeitos e isto os torna fiéis. (FAE Gazeta do Povo, 2002).

É grande o número de empresas que acreditam que buscar clientes é obrigação do departamento de marketing ou do departamento de vendas. Se esse departamento não tem êxito nessa tarefa, a empresa chega à conclusão de que seus profissionais do marketing não são muitos competentes. (KOTLER, 2004).

Mas na verdade o marketing é apenas um dos fatores envolvidos na atração e retenção dos clientes. Nem mesmo o melhor departamento de marketing do mundo seria capaz de vender produtos de má qualidade ou que não atendam as necessidades de ninguém. (KOTLER, 2004)

O departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência. (KOTLER, 2004)

Há mais de 35 anos, Peter Drucker, observou que a primeira tarefa de uma empresa é criar clientes. Mas os clientes de hoje se deparam com o vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optaram. Como os clientes fazem suas escolhas? (KOTLER, 2004)

Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. (KOTLER, 2004)

## 2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador (KOTLER, 2004).

Fica claro por essa definição de KOTLER (2004) que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. (KOTLER, 2004)

Para KOTLER (2004) um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de felicidade do cliente.

A alta administração da Xerox acredita que um cliente altamente satisfeito ou um cliente encantado vale dez vezes mais para a empresa do que um cliente apenas satisfeito. Um cliente muito satisfeito provavelmente continuará cliente da Xerox por muitos anos e comprará mais do que compraria um cliente simplesmente satisfeito. (KOTLER, 2004)

## 2.5 A QUALIDADE E OS CLIENTES

Hoje em dia é comum afirmarmos que não existe negócio sem clientes, mas esta simples afirmação traz em si uma grande descoberta: as organizações atuam na tentativa de satisfazer as necessidades de alguém que não faz parte da mesma, alguém que está fora de seus muros, que atuará como juiz e algoz de seus produtos e serviços, independente da natureza de sua atuação.

A satisfação do cliente é uma das finalidades da organização, seja de uma empresa que busque lucro, uma organização não-governamental ou um órgão público, pois ao final de suas operações todas têm em comum alguém com expectativas em relação à mesma.

A definição de cliente tem importância no contexto do negócio, porém ainda existem muitas empresas que não sabem quem são os seus.

Entre as várias definições para clientes podemos citar Juran, reconhecido como um dos “gurus” da qualidade, ao afirmar que “cliente é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo” (DUBOIS, 1993).

Dentro desta definição podemos ver que o conceito de cliente pode ser mais abrangente que simplesmente aquele que adquire um determinado produto, podendo envolver outros que não se relacionam diretamente com a empresa.

O tipo mais comum e que também recebe mais atenção é o denominado cliente externo, aquele que é afetado diretamente pelos produtos, mas não faz parte da empresa fornecedora. São os que compram os produtos ou utilizam seus serviços, órgãos reguladores, governamentais e o público (DUBOIS, 1993).

Os clientes internos são aqueles atingidos pelos produtos ou processos e fazem parte da organização produtora. São os colaboradores ou organizações que fazem parte da empresa (DUBOIS, 1993).

Esta categoria é caracterizada por uma troca intensiva, pois dentro do contexto das organizações os setores ou departamentos são clientes uns dos outros quando necessitam de insumos ou informações e expressam essa necessidade sob a forma de requisitos (DUBOIS, 1993).

## 2.6 ENTREGA DE VALORES E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE

O individuo não se contenta com o “escolher” os estímulos aos quais se expõe, mas organizá-los e interpretá-los. O mecanismo pelo qual organizamos e interpretamos imagens sensoriais constitui um campo de trabalho privilegiado para reflexão comercial. Um condicionamento, uma marca, uma etiqueta, ou um preço induzem um comportamento diferente conforme a forma como são reconhecidos e integrados. (DUBOIS, 1993)

Dada a importância do valor e da satisfação para o cliente, o que é necessário para que eles sejam produzidos e entregues? Para responder a essa pergunta precisamos discutir os conceitos de uma cadeia de valor de sistemas de entrega de valor. (KOTLER, 2004).

## 2.7 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Não se compra um produto apenas pelo o que ele faz, mas também pelo o que ele significa, pela sua forma, cor e nome. (DUBOIS, 1993)

No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos. Talvez porque eles não tinham muitas alternativas, todos os fornecedores eram igualmente deficientes em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava em satisfazer seus clientes. Obviamente as coisas mudaram. (KOTLER, 2004)

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes mais conscientes em relação às preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. (KOTLER, 2004)

O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixar os clientes satisfeitos, vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar os clientes fieis. (KOTLER, 2004)

KOTLER (2004) afirma que empresas em busca do crescimento dos seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. A aquisição de clientes existe técnicas substanciais em geração de indicações, qualificação de indicações e conversão dos clientes.

Para gerar indicações as empresas desenvolvem peças publicitárias e as veicula por meios de comunicação, que alcançaram novos clientes potenciais, envia mala direta e faz telefonemas para clientes potenciais, sua equipe de vendas participa de feiras setoriais, em que podem encontrar novas indicações, e assim por diante. (KOTLER, 2004)

A tarefa seguinte é verificar quais dos clientes possíveis são efetivamente clientes potenciais, e isso é realizado a partir de entrevistas, da verificação da sua situação financeira e assim por diante. (KOTLER, 2004)

Os clientes potenciais podem ser classificados como quentes mornos e frios. A força de vendas entra em contato com os clientes potenciais quentes e trabalha para convertê-los o que envolve a realização de apresentações, respostas a objeções e negociação (KOTLER, 2004)

Segundo UNDERHILL (1999) como quase todo varejista nos estados unidos atualmente, um supermercado decidiu instalar um café onde os fregueses pudessem se sentar e beber se quisessem.

Não foi o primeiro café que vi em um supermercado, mas o primeiro realmente compreender como a coisa toda deve funcionar: instalou também porta xícaras nos carrinhos de compra, significando que você poderia beber durante as compras. (UNDERHILL 1999)

Um aspecto de movimentação dos fregueses é familiar a quase todos: a tentativa de leva-los ao fundo da loja. (UNDERHILL 1999)

Todos sabem que os balcões frigoríficos de laticínios dos supermercados costumam estar junto à parede dos fundos: porque quase todo freguês necessita de leite e, por isso, percorrera a loja inteira (e fará compras) a caminho dos fundos e na volta. Essa técnica é bem eficaz. (UNDERHILL 1999)

## 2.8 A NECESSIDADE DE RETENÇÃO DE CLIENTES

Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos, em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda. (KOTLER, 2004)

Kotler (2004) diz a chave da retenção de clientes é a retenção de clientes, um cliente altamente satisfeito:

- Permanecer fiel por mais tempo.
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Da menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.
- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa.

Dessa maneira, o mesmo autor revela que a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente.

A empresa pode telefonar para compradores recentes e perguntar se eles estão muito satisfeitos, insatisfeitos, talvez 40 por cento dos insatisfeitos, cerca de 20 por cento dos indiferentes, e talvez 10 por cento dos clientes insatisfeitos, mas pode perder um ou dois por cento dos clientes muito satisfeitos (KOTLER, 2004).

Algumas empresas pensam estar obtendo uma indicação da satisfação de clientes por meio do registro de declaração de clientes. Mas 95 por cento dos clientes insatisfeitos não reclamam, muitos simplesmente deixam de comprar (KOTLER, 2004).

A melhor coisa que uma empresa tem a fazer é facilitar o processo de reclamações. Formulários de sugestões, serviços de discagem direta gratuita e endereços eletrônicos atendem a esse propósito. A 3M Company espera que os clientes liguem para fazer sugestões, esclarecer dúvida e fazer reclamações. (KOTLER, 2004)

Entretanto, ouvir não é o bastante: de todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 % voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a espantosos 95 %, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. (KOTLER, 2004)

Clientes que reclamam junto a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam a uma média de cinco outras pessoas a respeito do bom tratamento que receberam. (KOTLER, 2004)

Como clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa, essa não se deve arriscar a perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia. . (KOTLER, 2004)

A IBM exige que os vendedores escrevam um relatório completo sobre cada cliente perdido, apontando as providencias tomadas para restaurar a satisfação. Reconquistar clientes perdidos é uma importante atividade de marketing e frequentemente custa menos que atrair novos clientes diz KOTLER (2004).

### 3. MATERIAIS E METODOS

O presente trabalho consiste na coleta de dados por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas em escalas do tipo *Likert*, com agrupamentos entre Ótimo, Bom, Regular, Ruim. Foram elaboradas 10 perguntas referente a empresa foco de estudo, e com as respostas dos clientes foram analisados os dados e calculado os resultados da pesquisa. Obteve-se uma amostra de 250 clientes entre os dias 20 e 22 de outubro de 2023.

Foi realizado um estudo de caso em um supermercado do município de Paranavaí. Trata-se de uma empresa fundada no ano de 1993, no ramo de atividade de Comércio Varejista de Mercadorias Em Geral, Com Predominância de Produtos Alimentícios – Supermercados. Atualmente possui 17 empregados.

Segundo Gil (2002) estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

É encarado como delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporânea dentro do seu contato real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. (Gil, 2002)

As técnicas de pesquisa quantitativa compreendem levantamentos, observação e experimentação de um outro tipo. (Hooley e Saunders, 1996). Os levantamentos constituem por si só um assunto enorme. Existem três tipos principais de levantamento, dependendo de como as entrevistas são conduzidas, entrevistas pessoais quando o entrevistado tem um contato cara a cara durante uma sessão de perguntas e respostas. (Hooley e Saunders, 1996).

A presente pesquisa será de questionário estruturado com perguntas fechadas em escalas do tipo *Likert*, com agrupamentos entre Ótimo, Bom, Regular, Ruim. As questões de resposta fechada são aquelas na qual o inquirido apenas seleciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião. Entre as vantagens do questionário fechado, destaca-se: Rapidez e facilidade de resposta; Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; Facilita a categorização das respostas para posterior análise; Permite contextualizar melhor a questão.

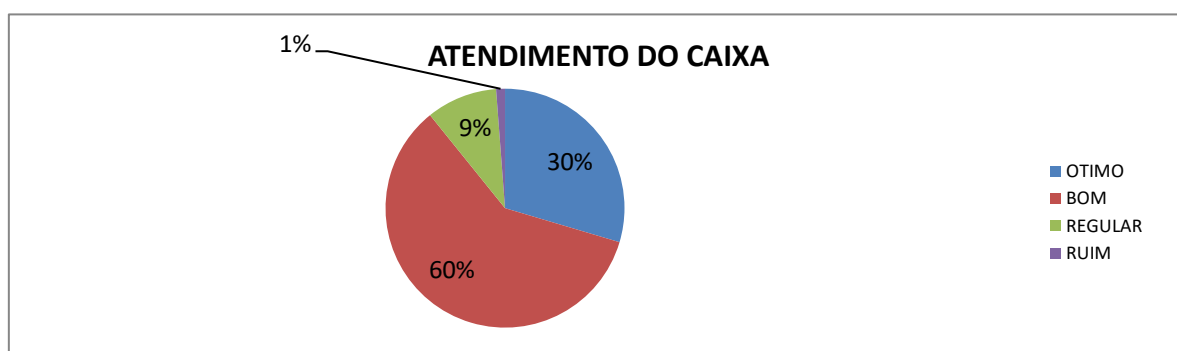
### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os 250 entrevistados foram divididos em faixa etária diferentes para ser identificado as necessidades que os consumidores apresentam de acordo com suas condições. “Até 20 anos”, representam os (as) mais jovens e solteiros; “21 até 35 anos”, representam os recém-casados ou casados a pouco tempo; “36 até 55 anos”, representam a classe de pessoas adultas ou pessoas já casadas a mais de dez anos; e enfim, “Mais de 56 anos”, representam as

peças de mais idade com mais experiência de vida. Calculei todos os resultados das perguntas a mão mesmo, para fazer o gráfico.

O Gráfico 1 mostra que 30% dos entrevistados julgaram o nível do atendimento do caixa como ótimo, 59% bom, 10% regular e 1% ruim. Poucos clientes apresentaram um nível de insatisfação relatando uma antipatia e vagariedade da parte deste setor. Segundo KOTLER (2004) satisfação é um indicador de desempenho, que mostra o quanto a empresa consegue atender às expectativas do consumidor. Nesse caso o atendimento do caixa atende as expectativas de mais da metade dos entrevistados.

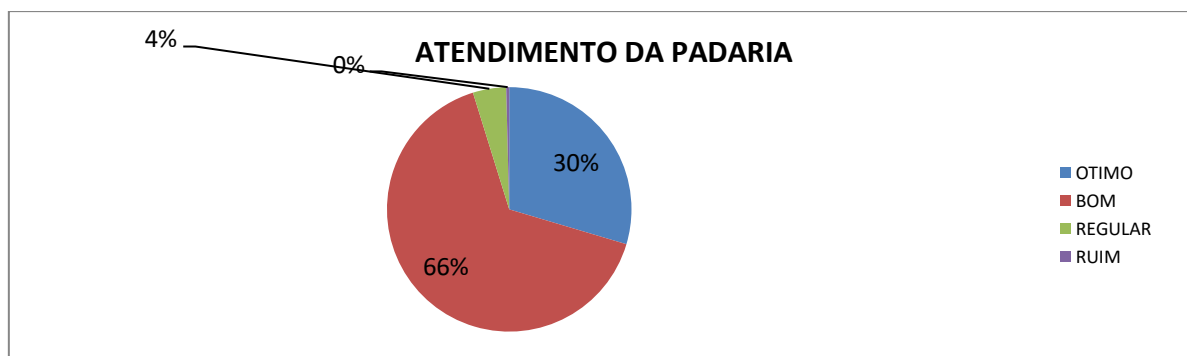
Gráfico 1. Atendimento do caixa.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

No Gráfico 2 observa-se que 30% dos entrevistados julgaram o nível do atendimento da padaria como ótimo, 66% bom, 4% regular e 0% ruim. Não houve reclamações deste setor. Para Kotler (2004) um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com o serviço prestado, não apenas uma preferência racional. De acordo com a análise o atendimento da padaria proporciona um diferencial grande no mercado, tanto com a qualidade dos produtos ofertados como com o atendimento oferecido.

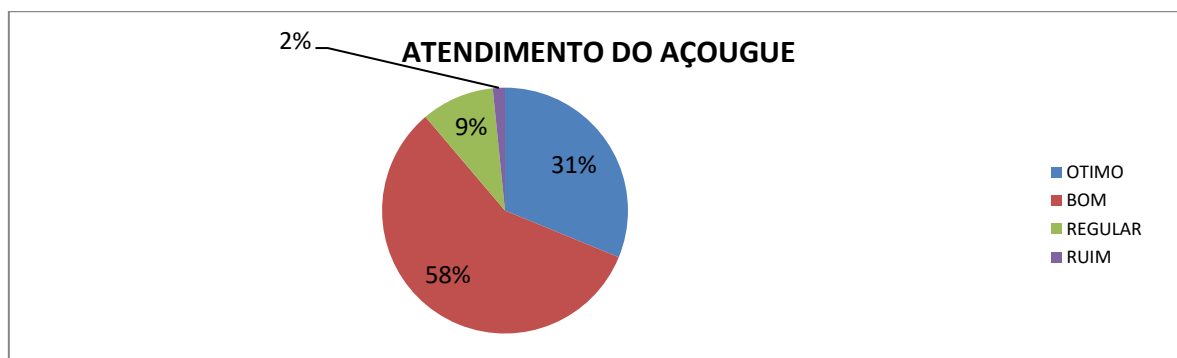
Gráfico 2. Atendimento da padaria.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

No Gráfico 3, 31% dos entrevistados julgaram o nível do atendimento do açougue como ótimo, 58% como bom, 9% regular e 2% ruim. Houve reclamações quanto a demora do atendimento, fato este decorrente do grande fluxo de clientes. Poucos clientes ainda reclamaram quanto a higiene do setor.

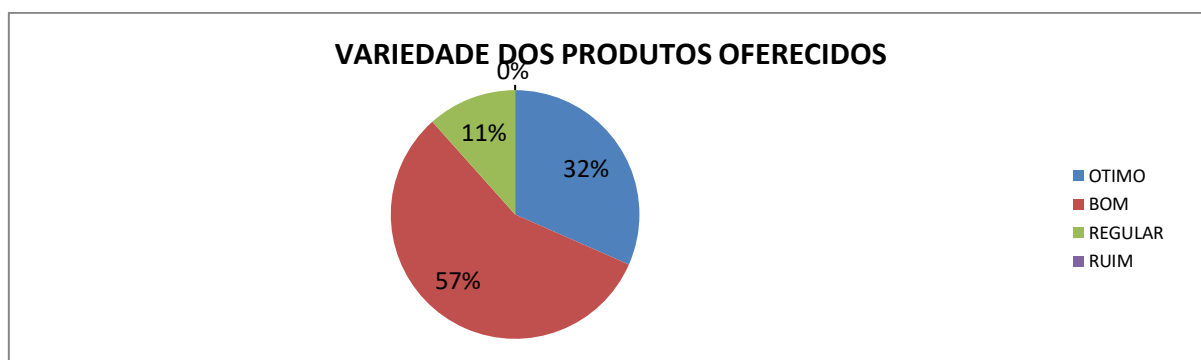
Gráfico3. Atendimento do açougue.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

No Gráfico 4 observa-se que 32% dos entrevistados julgaram a variedade dos produtos que o mercado disponibiliza como ótimo, 57% como bom, 11% regular e 0% ruim. Poucos clientes apresentaram uma insatisfação alegando falta de mais variedade de marcas.

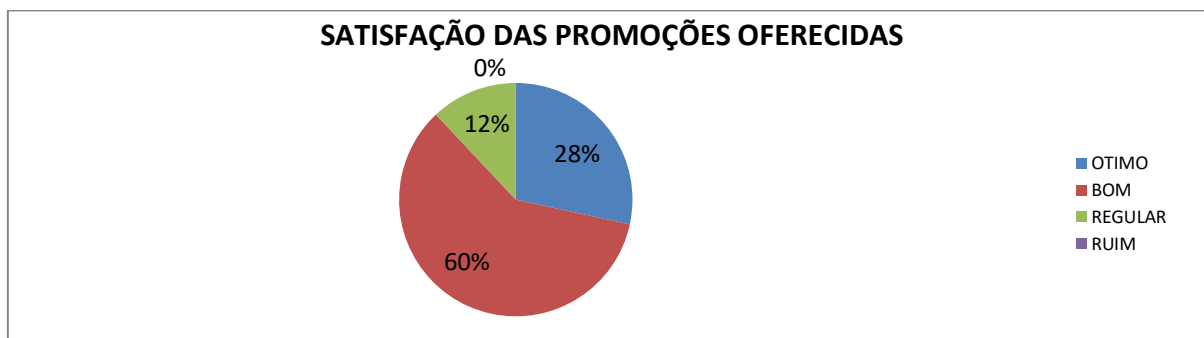
Gráfico 4. Variedades dos produtos oferecidos



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Observa-se no Gráfico 5 que 28% dos entrevistados julgaram o nível das promoções como ótimo, 60% como bom, 12% regular e 0% ruim. Uma parcela dos clientes alegou que as promoções são feitas com produtos velhos e/ou mal-conservados.

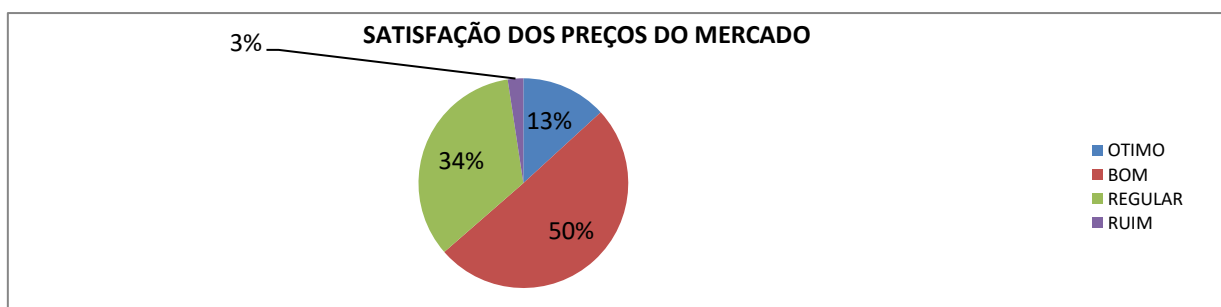
Gráfico 5. Satisfação das promoções oferecidas,



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Gráfico 6, 13% dos entrevistados julgaram o nível de satisfação dos preços do mercado como ótimo, 50% como bom, 34% regular e 3% ruim. Os clientes não estão necessariamente satisfeitos e sim conformados pelo fato dos preços serem competitivos. Segundo Kotler (2004), preço é um dos quatro elementos do Mix de marketing, sendo responsável pelas decisões de precificação e influenciando o posicionamento do produto. O preço também é o meio pelo qual se atinge os objetivos financeiros propostos, por meio da adequação da oferta à realidade do mercado. É o mercado que define o preço, mas é o cliente quem define o quanto está disposto a pagar.

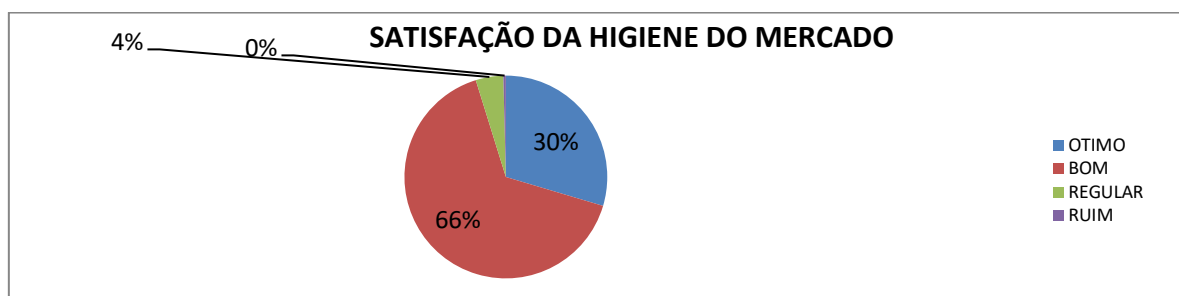
Gráfico 6. Satisfação dos preços do mercado.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Com relação à higiene no mercado (Gráfico 7), 30% dos entrevistados julgaram higiene do mercado como ótimo, 66% como bom, 4% regular e 0% ruim. Em geral os clientes se encontram satisfeitos com a higiene do mercado.

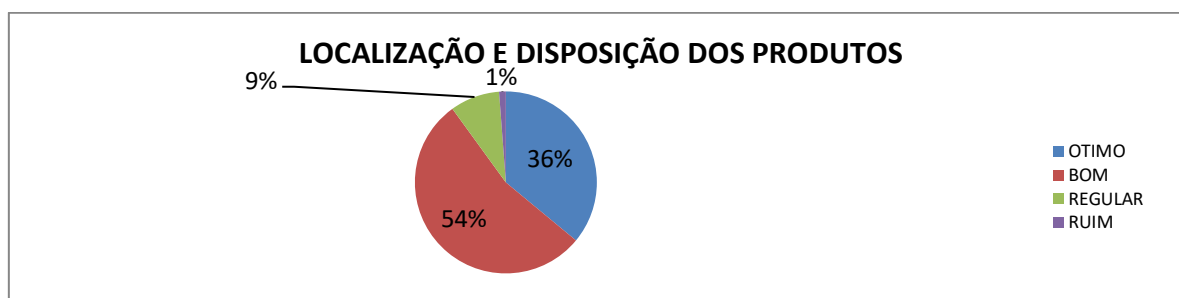
Gráfico7. Satisfação da higiene do mercado.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Sobre a localização e disposição dos produtos, Gráfico8, 36% dos clientes entrevistados julgaram que a localização e disposição dos produtos é ótimo, 54% bom, 9 % regular e 1% ruim. Poucos clientes reclamaram nesse setor, alegando que os produtos são muitas vezes trocados de lugar, dificultando achá-los rapidamente. Também houve reclamações de preços colocados de forma errada.

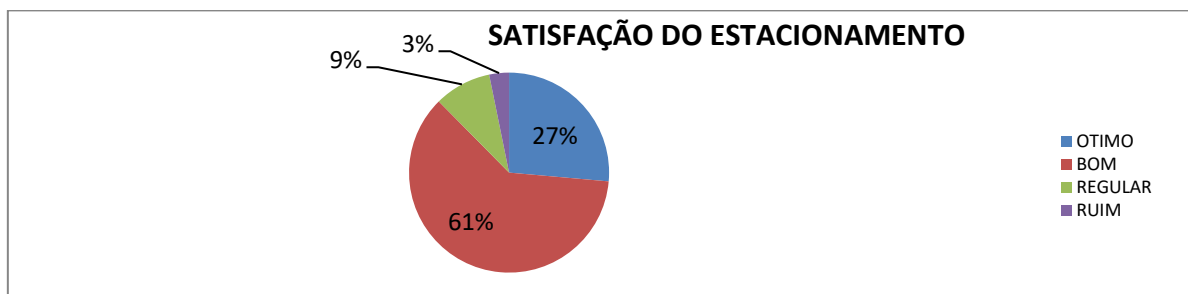
Gráfico 8. Localização e disposição dos produtos



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

No Gráfico 9 se pode observar 27% dos entrevistados disseram que o estacionamento é ótimo, 61% bom, 9% regular e 3% ruim. Michael Porter de Harvard propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. Toda empresa representa um conjunto de atividades que são desempenhadas para projetar produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. (Kotler, 2004). No que diz respeito ao estacionamento, houve sugestões nesse setor para que o estacionamento fosse maior e coberto, lembrando que o estacionamento é gratuito.

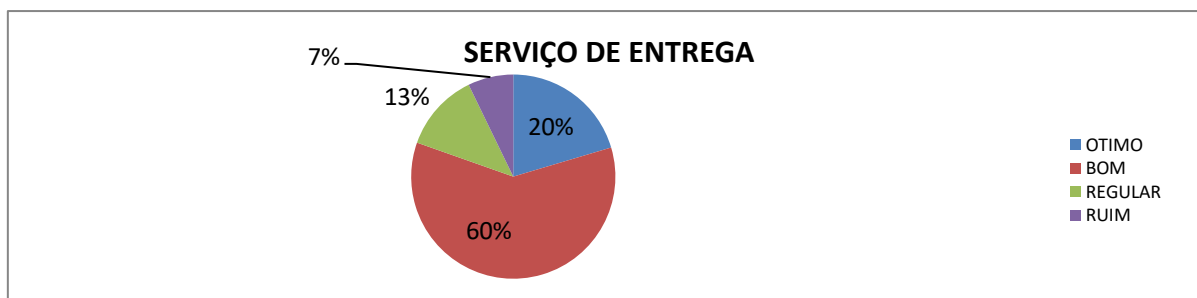
Gráfico 9. Satisfação do estacionamento.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Por fim, com relação ao serviço de entrega, 20% das pessoas julgaram ótimo, 60% bom, 13% regular e 7% ruim. Alguns clientes reclamaram que o mercado cobra taxa de entrega e que há demora na entrega, por isso julgaram o serviço ruim.

Gráfico 10. Serviço de entrega.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

O nível de satisfação do cliente é um aspecto crucial para o sucesso de qualquer organização. Por meio do Gráfico 11 podemos constatar de uma maneira geral o nível de satisfação dos clientes do Supermercado. Observa-se que o maior grau de satisfação refere ao atendimento da padaria e higiene do mercado. Já, por outro lado, estão menos satisfeitos com os preços dos produtos e com os serviços de entrega. Vale ressaltar que o mercado é de porte médio/pequeno, o que talvez dificulte manter um preço competitivo se comparado a outros mercados de grande porte que possui na cidade.

Kotler (2004) destaca que a satisfação do cliente é alcançada quando suas expectativas são atendidas ou superadas. Segundo o autor, a organização deve estar atenta não apenas à qualidade do produto ou serviço, mas também à comunicação eficaz, ao atendimento cordial e à garantia de que as promessas sejam cumpridas. Clientes satisfeitos são mais propensos a recomendar uma empresa para outras pessoas, enquanto clientes insatisfeitos podem prejudicar a negociação da organização, tanto por meio de comentários negativos quanto pela falta de fidelidade.

Gráfico 11. Nível de Satisfação.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

## 5. CONCLUSÃO

A satisfação é o elemento-chave que demonstra o sucesso de uma organização. A empresa que coloca no topo de sua pirâmide a preocupação com a satisfação de seus clientes e direciona as suas ações para tal, com certeza, obterá um volume de vendas lucrativo e o seu sucesso será consolidado.

A busca constante pela satisfação dos clientes não é tarefa simples. Envolve um estudo detalhado sobre qual mercado-alvo seu produto quer atingir, quais as carências deste mercado, qual o significado que este produto tem para os consumidores, e ainda, desenvolver todo um programa de ações internas dentro da empresa para com seus funcionários e colaboradores, pois, para se obter satisfação por parte dos clientes, primeiro deve-se demonstrar que esta satisfação existe internamente na empresa.

Tendo como objetivo descobrir o grau de satisfação dos clientes de um Supermercado de Paranavaí – PR, obtiveram-se ótimos resultados com este estudo de caso através da pesquisa quantitativa utilizando-se de fundamentação teórica, com a qual o presente trabalho foi desenvolvido.

Constatou – se através da pesquisa quantitativa, e pela análise dos gráficos, que os clientes entrevistados apresentaram um grau satisfatório elevado, possibilitando oferecer sugestões para desenvolver melhorias no atendimento, mais promoções de produtos, abaixar o preço dos serviços de entrega ou até mesmo não cobrar, pois, disseram que a maioria dos clientes do mercado moravam no mesmo bairro em que se localiza o mercado. Foi sugerido melhorar a higiene na parte da feirinha, e no açougue também.

Em suma, vale ressaltar que o que pode ser muito satisfatório para um cliente pode não ser para o outro; que o mesmo item pode satisfazer ao consumidor de maneiras diferentes e em

ocasiões diferentes. Portanto é muito importante realizar levantamentos periódicos, para medir a satisfação dos clientes, pois a cada momento este grau de satisfação pode variar. E medir o grau de satisfação do cliente deve ser meta para as empresas que querem o obter um sucesso duradouro.

## REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Editora Atlas, 1994.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing essencial conceitos, estratégias e controle**. Atlas, 1986.

MENDES, J. T. G. **Marketing**: Coleção Gestão Empresarial 3. FAE – Gazeta do Povo, 2002

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. Gulf Professional Publishing, 1999.

SIMÕES, Roberto. **Iniciação ao Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1976

DUBOIS, Bernard. **Compreender o Consumidor**. 2. ed. Publicações Dom Quixote, 1993.

GIL, Antonio Carlos **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo**. Editora afiliada, 1996.

## PERCEPÇÃO HISTÓRICA E ATUAL DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Bruna Rossato Rodrigues<sup>48</sup>

Marluz Aparecida Tavares da Conceição<sup>49</sup>

### RESUMO

O presente trabalho desenvolve um estudo sobre a percepção história e a atual da mulher no mercado de trabalho. Por causa do aumento de recursos financeiros para a família, as mulheres começaram a competir no mercado de trabalho. A Constituição Federal de 1988 foi um marco histórico no que se refere a igualdade de gênero. Dessa forma, o trabalho visa constatar como as mulheres se posicionam em relação ao machismo estrutural no mercado de trabalho, demonstrando também como se deu esse processo histórico de inclusão das mulheres no local de trabalho. Na pesquisa de natureza qualitativa constatou-se o preconceito e as diferenças existentes entre gênero, apesar dos direitos da mulher ser formalmente constituídos, na prática são algo ainda raso. Ressalta-se que, essas diferenças enfrentadas no mercado de trabalho só mostram os obstáculos que a mulher necessita superar, bem como de políticas públicas que diminuam as diferenças entre os gêneros.

**Palavras-chave:** Mulher. Mercado de trabalho. Igualdade. Políticas públicas.

### 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução histórica e diversos acontecimentos importantes, principalmente quanto ao aumento do ganho financeiro da família, as mulheres entraram no mercado de trabalho.

A Constituição Brasileira de 1988 foi o marco legal de uma nova concepção da igualdade de gênero, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e seus artigos protegem os trabalhos desempenhados pelas mulheres. Além de todos direitos legais, as mulheres têm

---

<sup>48</sup>Graduando (a) no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavai. e-mail: brunacarloswill@gmail.com

<sup>49</sup>Professora doutora, na Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavai. e-mail: marluz.tavares@ies.unespar.edu.br

direitos exclusivos, como a licença maternidade e o revezamento quinzenal, que deve ser feito um domingo a cada duas semanas, com um dia de folga.

Na atualidade existe uma grande necessidade de mostrar a evolução das mulheres no mercado de trabalho, pois muitas desta geração não entendem o significado das conquistas das gerações anteriores ou não sabem o que significam.

As mulheres ainda são muitas vezes as únicas pessoas no âmbito familiar que cuidam dos filhos e fazem o trabalho doméstico; portanto, é necessário equilibrar essas tarefas com a vida profissional. Contudo, o objetivo do presente estudo é constatar como as mulheres se posicionam quanto ao machismo estrutural e como foram incorporadas no mercado de trabalho. Assim, a pesquisa é articulada a partir dos seguintes contextos voltados aos aspectos históricos, a mulher no mercado de trabalho, maternidade e desigualdade salarial.

O foco principal dessa contextualização é fazer um panorama referente a inclusão da mulher no mercado de trabalho, priorizando demonstrar suas garantias e direitos fundamentais para sua atuação.

Os objetivos desse estudo são os de constatar como as mulheres se posicionam em relação machismo estrutural no mercado de trabalho, apresentar aspectos históricos acerca desse mercado, mostrar normas trabalhistas relacionadas às mulheres, demonstrar de que forma as mulheres foram incorporadas nesse mercado.

O estudo tem como propósito o enriquecimento no conhecimento sobre os direitos das mulheres e sua evolução em sociedade, visando demonstrar também sua inclusão no mercado de trabalho, sendo muito contributivo para o conhecimento da sociedade e para as políticas públicas voltadas a esse segmento.

O presente artigo traz uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica, com análise de conteúdos de materiais como livros, artigos e textos da internet, sendo essas que forneceram o exame do tema e permitiu chegar a considerações inovadoras.

## **2. APORTE TEÓRICO**

### **2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS**

A linha do tempo e os elementos históricos, mostram que a mulher trabalha desde o início dos tempos, fazendo as tarefas domésticas.

Utilizando o pensamento de Safespace (2023), podemos afirmar que algumas atividades como cozinhar e cuidar dos enfermos eram tarefas de trabalho desde a Idade Média, assim antes do descobrimento do Brasil, os povos indígenas dividiam suas atividades de acordo com a idade, habilidade e sexo da pessoa. Após, o final da era medieval, as mulheres dividiam o seu tempo em trabalhar dentro e fora de casa, desde que mantivessem os afazeres do lar em dia. No entanto, seus nomes não poderiam ser citados, o que significava que suas habilidades não

poderiam ser comprovadas por isso sua remuneração foi reduzida como resultado desta desvalorização. Devido a isso, as mulheres foram incluídas no mercado de trabalho de forma caseira, o que levou as empresas a lucrar com a força de trabalho feminina.

A Revolução Francesa de 1789, considerada um fato importante a se levar em consideração. Essa revolução marcou a entrada das mulheres na sociedade, o fim da prostituição, o direito à participação política e igualdade entre os sexos.

A Revolução Industrial foi um marco significativo que colocou as mulheres nas linhas produtivas, embora com sentimentos miseráveis. No entanto, um dos motivos pelos quais as mulheres recebiam menos era que já tinham quem as sustentasse. Esta situação desencadeou uma campanha pelos direitos das mulheres, que levou uma greve que foi reprimida pela polícia, resultou em um incêndio que matou 129 mulheres (Silva; Oliveira, 2019, p.8).

Em 1923, as mulheres ganharam o direito de ser cidadãs com o direito ao voto. Em meados de 1940 a 1970, com a chegada das leis trabalhistas e revoluções tecnológicas, os homens estavam na guerra. Isso permitiu que as mulheres ingressassem no mercado de trabalho, como empregada, lavadeira, cozinheira, cuidadora, telefonista e secretária, mas isso não foi um caminho fácil porque as mulheres sofriam preconceito e assédio.

O trabalho das mulheres no Brasil foi regulamento pelo Decreto nº 21.417-A de 17/05/1932, este decreto proibia as mulheres de trabalharem à noite, das 22 às 5 horas, e também a remoção de pesos.

De acordo com o decreto nº 21.417-A de 17/05/1932, as mulheres a qual se aplica a presente Convenção tem o direito à licença maternidade mediante a exibição de um atestado médico que indica a data provável de seu parto, diz a Convenção 103 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificada pelo Brasil em 1.952 e que levou à Leinº6.136/1966, que inclui o salário-maternidade entre as prestações providenciárias. A proteção das mulheres gestantes tem elementos inerentes a vários períodos de tempo, como na Idade Média:

Verificando o histórico da implementação do Direito da mulher no Brasil, em 1918 quando se discutia o projeto de Código do Trabalho no Brasil (que não chegou a ser aprovado), a possibilidade de trabalho da mulher casada sem prévia autorização do marido sofreu forte oposição por parte dos parlamentares da época

As normas restritivas que impedem as mulheres de trabalhar durante o dia viveram sobre esse fundamento. Em regra geral, as mulheres não devem trabalhar noturno, de acordo com o artigo 379 da CLT (revogado pela lei n.º 7.855/89), embora haja muitos incluídos.

Além do preconceito contra as mulheres que trabalham a noite, o artigo 376 da CLT proíbe o trabalho extra. Isso só é permitido em casos de força maior e o argumento para isso era a “preservação da família”, ou seja, o lugar da mulher ou esposa é em casa cuidando dos filhos, casa e marido. O casamento ainda é uma instituição que permite a comunhão de vida sem sacrificar uma identidade ou a capacidade jurídica de uma pessoa.

Nesse contexto, o artigo 226 da Constituição Federal de 1988 determina que:

Art. 226. A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado.

§ 1º O casamento é civil e gratuito a celebração.

§ 2º O casamento religioso tem efeito civil, nos termos da lei.

§ 3º Para efeito da proteção do Estado, é reconhecida a união estável entre o homem e a mulher como entidade familiar, devendo a lei facilitar sua conversão em casamento.

§ 4º Entende-se, também, como entidade familiar a comunidade formada por qualquer dos pais e seus descendentes.

§ 5º Os direitos e deveres referentes à sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher.

§ 6º O casamento civil pode ser dissolvido pelo divórcio.

§ 7º Fundado nos princípios da dignidade da pessoa humana e da paternidade responsável, o planejamento familiar é livre decisão do casal, competindo ao Estado propiciar recursos educacionais e científicos para o exercício desse direito, vedada qualquer forma coercitiva por parte de instituições oficiais ou privadas.

§ 8º O Estado assegurará a assistência à família na pessoa de cada um dos que a integram, criando mecanismos para coibir a violência no âmbito de suas relações (Brasil, 1988, cap.VII, art. 226).

O artigo 5º, inciso I da Constituição Federal de 1988 diz que "homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações[...]" (Brasil, 1988, cap, art. 5º). Assim, as mulheres têm lutado para que essa determinação seja aplicada. As mulheres assumiram uma liderança no mercado e nos negócios da família, durante as Guerras Mundiais (I e II). Com o crescimento industrial, muitas mulheres foram forçadas a trabalhar em fábricas, prevalecendo a exploração por muito tempo da força de trabalho da feminina.

Para Silva e Oliveira (2019), a mulher cumpria nesse período jornadas de trabalho de até 17 horas diárias em condições insalubres sendo submetida a humilhações, chegando a ter desvantagem salarial de até 60% em relação aos homens. Com este cenário de exploração e injustiça, celebrações operárias na Europa e nos Estados Unidos com o objetivo principal de reduzir a jornada de trabalho para oito horas diárias.

Ao final das guerras, as paisagens e as estruturas das sociedades globais foram alteradas. Muitos dos homens que lutaram pelo país foram mutilados e impedidos de voltar ao trabalho, outros com problemas psicológicos e muitos outros foram excluídos da vida social da comunidade, entre outras coisas. Isso levou a novos sentimentos e atitudes das mulheres. Atualmente, as mulheres deixaram as casas e os filhos para acompanhar os esforços e tarefas de seus maridos. Seguindo essa linha de pensamento podemos citar:

A partir do ano de 1980 visualizamos características distintas desde o ano de 1930 com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho e economia tanto mundial quanto brasileira em conjunto com uma inflação alta e um processo de recessão econômica a população economicamente ativa aumentou de 39,6% para 43,3%, somente no período de 1979 e 1989.

Esse aumento foi influenciado significativamente pela continuidade da entrada de mulheres no mercado de trabalho após 1970. Tanto que, ao final dos anos 80, mais de um terço da população economicamente ativa era composto por mulheres (Baltar; Leone, 2008, p. 233).

Em 2018, embora as mulheres tenham tentado trabalhar por conta própria, elas continuaram a fazer as tarefas domésticas, como limpar a casa, lavar as roupas, cuidar dos filhos e assim por diante. Conforme, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, as mulheres gastam o dobro do tempo dos homens em tarefas domésticas.

Desta forma, o mundo teve que se adaptar durante a pandemia. Infelizmente, essa foi a realidade que todos tiveram que enfrentar, e as mulheres foram as mais afetadas, principalmente quanto ao desemprego, ocasionando mais mulheres fora do mercado de trabalho do que dentro.

## 2.2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: MATERNIDADE E DESIGUALDADE SALARIAL

As diversas mudanças tecnológicas, o capitalismo e suas conexões políticas, religiosas, sociais e culturais trouxeram o século XXI, o impulso das mulheres para o mercado de trabalho.

Para Silva e Oliveira (2019) é muito importante citar os fatores psicológicos e culturais que explicam o aumento contínuo da participação feminina nos últimos cinquenta anos no mercado de trabalho, assim tivemos o avanço da industrialização que transformou uma estrutura produtiva, logo após ocorreu a urbanização e também a queda das taxas de fertilidade que contribuíram também para a inserção e o aumento das mulheres no mercado de trabalho.

Nesse contexto, a mulher vem confiantemente para complementar o salário familiar, e muitas vezes deixa de complementar para ser a única renda de sua família. Portanto, esses fatos deixam de ser tendenciosos após anos de luta pela igualdade profissional. As estatísticas do IBGE (2019) mostram que mais mulheres do que homens vivem no Brasil. Portanto, há mais empregos para o sexo feminino, e isso se deve ao fato de que as mulheres são mais dedicadas às suas funções.

Utilizando o pensamento de Azevedo, Menezes e Fernandes (2000), pode-se constatar que a maioria dos homens não se preocupa com a formação profissional das mulheres, como resultado, elas se destacam por sua diversidade e processos multifuncionais. Ao aumentar os níveis de escolaridade, as mulheres alcançaram maior qualificação, facilitando ainda mais sua entrada no mercado de trabalho e consolidando padrões que prejudicam menos as mulheres.

### 2.2.1 Maternidade

O artigo 6º da Constituição Federal de 1988 enumera os direitos sociais da maternidade em relação à proteção:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (Brasil, 1988, cap. II, art. 6º).

Silva e Oliveira (2019, p. 11) afirma que para “garantir que o parto se desenvolva dentro dos padrões de normalidade biológica”, o estado interfere por meio de ação ou controle direto para atender todas as demandas relativas ao bem-estar da gestante. Portanto, a segurança social significa fazer coisas para ajudar as pessoas carentes e os trabalhadores em geral. Para ter uma compreensão completa da segurança social, é necessário entender a importância e o alcance dos valores do bem-estar e da justiça social, que são as bases do Estado brasileiro, bem como as diretrizes de seu funcionamento.

Assim, a segurança social serve como meio de alcançar a justiça, o fim da ordem social, o objetivo da maternidade não é apenas atender à mulher grávida, mas também recuperar o benefício de segurança durante os períodos necessários para o tratamento de seu filho, seja por gravidez, seja por adoção. Para garantir que você tenha um desenvolvimento infantil saudável, ele foi feito para você. Como resultado, a criança desprotegida precisa se adaptar ao mundo exterior durante a fase de gravidez da mãe protegida do útero. Além disso, a mãe precisa dedicar um tempo para atender às suas necessidades médicas e, posteriormente, para o tratamento (Silva; Oliveira, 2019).

Nesse contexto, de acordo Silva e Oliveira (2019), pode ser feita uma licença médica para tratar uma gravidez de alto risco e o médico pode solicitar mais consultas e exames. Como resultado, o empregador pagará as despesas durante os primeiros 15 dias de licença e depois disso, o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS pagará as despesas, e gestante ainda terá direito ao auxílio-doença.

Conforme, Bachur e Manso (2011, p.51) “Podem ser ampliadas em números indeterminado, as consultas e exames, se o médico exigir. Em tal hipótese, uma licença médica pode ser solicitada para tratamento de gravidez considerada de alto risco”.

Para Bachur e Manso (2011), o que deve ser feito quando uma empresa em que uma gestante trabalha é apenas prejudicial à sua gestação e à sua saúde em geral. Dessa forma, a melhor solução jurídica é seu afastamento temporário do trabalho durante os primeiros 15 (quinze) dias com recebimento dos salários e depois requerer o auxílio doença.

A concessão de uma licença remunerada é uma alternativa, sendo a licença à maternidade um direito que as mulheres têm de interromper temporariamente as atividades profissionais. Dessa maneira, “Trata-se de uma rescisão de contrato de trabalho, pois essa licença maternidade concedida de acordo com o artigo 392, garante o afastamento sem prejuízo do emprego e do salário” (Bachur; Manso, 2011, p. 111).

A empresa pagará o salário maternidade à empregada, enquanto o INSS pagará o salário maternidade da empregada doméstica e da segurada especial. A data do início do afastamento do emprego deve ser comunicada ao empregador. Isso pode ocorrer entre 30 (trinta) dias antes do parto e informar o empregador que está grávida com apresentação de atestado médico.

É importante lembrar que, em situações induzidas, os períodos de repouso antes e depois do parto podem ser prolongados por mais duas semanas, cada um, com permissão médica. Dessa forma, a mulher grávida também pode rescindir o contrato de trabalho em razão da gravidez, desde que o trabalho continuado possa ser prejudicial à saúde, não sendo necessário cumprir aviso prévio. De acordo com o artigo 7º da Constituição da República de 1988, a trabalhadora receberá seu salário integral durante a licença maternidade e, após a licença, ela terá direito a voltar ao trabalho, cumprindo a mesma função de antes.

Conforme descrito na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, e no Ato das disposições constitucionais transitórias, em seu artigo 10º, § 1º, hoje em dia, o homem tem o direito de se ausentar por apenas cinco dias em relação à licença de paternidade. De acordo com o artigo 473, III da CLT, este período será contado a partir da data de nascimento da criança. Portanto, enquanto o projeto de lei PLS 165/06 não se consolidar, o salário-maternidade e a licença à maternidade devem ser extensivos aos homens, quando necessário.

Além de ajudar as mulheres a se recuperarem após o parto, a licença à maternidade também ajuda as mães a se adaptarem com seu filho e a construírem laços afetivos com ele. Como afirma Barbosa e Souza (2011), conciliar o tempo dedicado à família e ao lar com o tempo dedicado ao trabalho é um grande obstáculo para permanecer no mercado de trabalho e progredir profissionalmente.

Assim, nessa conjectura uma das principais barreiras para o desenvolvimento profissional e a permanência no mercado de trabalho da mulher, é equilibrar o tempo dedicado ao trabalho com o tempo dedicado à família e ao lar, pois possuem dupla jornada, porém a maioria consegue desempenhar suas funções de forma eficaz.

### **2.2.2 Desigualdade salarial**

Em quase todas as situações, as mulheres receberam uma remuneração menor do que os homens. Em realidade, as mulheres brasileiras trabalham três horas extras por dia em comparação com os homens porque elas combinam seu trabalho remunerado com seu próprio trabalho, junto à figura feminina, está o papel cuidar da casa, cuidar do esposo e filhos (Barbosa, Souza, 2011; Safespace, 2023).

as mulheres tem o direito a se aposentar com cinco anos a menos de contribuição para a previdência social que os homens, a explicação para isso é por uma "compensação", considerando que elas trabalham mais que os homens porque combinam o trabalho doméstico com o emprego remunerado, ou seja, o trabalho fora de casa. Além disso, pode-se mencionar a notável disparidade salarial entre homens e mulheres. Na teoria, isso já é proibido pela CLT, mas não há negociação para garantir que isso seja feito.

Na maioria dos países, a desigualdade salarial não é causada principalmente pela educação. As mulheres em países ricos têm níveis de educação mais altos do que os homens nas mesmas carreiras, embora recebam treinamento mais baixo. Os principais fatores determinantes dessa realidade incluem a descrição profissional, a concentração de atividades e os fatores psicológicos em função do gênero. Isso se deve ao fato de que as mulheres ainda são

mais propensas a trabalhar em áreas ou setores que normalmente são ocupadas por homens, são menos representadas em setores ou ocupações que normalmente são ocupadas por homens e geralmente recebem menos dentro das mesmas categorias, mesmo que tenham nível escolar igual ou superior (IBGE, 2006).

A desigualdade salarial persiste há muitos anos, mesmo em cargas com nível de instrução semelhante. Mas as disparidades salariais são detectadas lentamente. Uma igualdade entre ambos os sexos certamente será uma grande conquista para as mulheres que lutam pela igualdade e para acabar com a identificação e o reconhecimento de seus recursos.

### 3. METODOLOGIA

Essa pesquisa possui natureza qualitativa, uma vez que não é possível mensurar numericamente os fatores em estudo. Dessa forma, foi utilizado um questionário com oito questões abertas sobre o tema em estudo. Também, foi utilizando como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica, com análise de conteúdos de materiais como livros, artigos e textos da internet.

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 (Richardson, 2009; Roesch, 2006).

A estratégia de pesquisa foi a de campo, onde as informações foram obtidas com 16 indivíduos, incluindo servidoras públicas, autônomas, universitárias, trabalhadoras da rede privada, mulheres solteiras e casadas e homossexuais, com a interação do participante, pois o estudo exigiu maior flexibilidade, utilizando-se também a técnica de observação, onde o pesquisador teve experiência direta com a situação estudada (Gil, 2008).

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando os avanços tecnológicos e mudanças históricas que vem ocorrendo, a participação da mulher no mercado de trabalho é algo inovador que contribuiu muito com a garantia de direitos do gênero, assim ao aplicar o questionário com oito questões abertas pode-se constatar uma diversidade de opiniões que contribuem para o enriquecimento deste trabalho.

Como resultado dos dados coletados de pesquisas bibliográficas, virtuais e outras fontes, despertaram interesse, bem como o fato de ser necessário ouvir outras mulheres para determinar quantas delas inspiraram as opiniões dos autores mencionados. No total, foram questionados 16 indivíduos, incluindo servidoras públicas, autônomas, universitárias, trabalhadoras da rede privada, mulheres solteiras e casadas e homossexuais. Qual o sexo foi mais prejudicado durante a pandemia foi a pergunta mais impactante e a resposta mais comum foi "Mulher".

Outra questão muito relevante, foi quanto a discriminação, que todas responderam que já enfrentaram algum tipo de preconceito e discriminação durante sua atuação no mercado de trabalho.

Conforme Silva e Oliveira (2019), o preconceito ainda existe e para isso é preciso que exista políticas públicas e legislações voltada para este público para assim garantir os direitos das mulheres, por ser algo histórico e estrutural sabemos que ainda vai demorar para que o preconceito seja eliminado.

Quanto a questão do machismo sempre presente na sociedade, as pessoas questionadas se mostraram bem posicionadas quanto a isso, a maioria disse não aceitar nenhuma opinião que demonstre essa característica de machismo, onde a opinião do homem sempre prevalece.

No que se refere ao direito da licença maternidade, todas as questionadas se posicionaram, achando um curto período, pois é uma mudança muito grande na vida de uma mulher e esta tem que se adaptar muito rápido, muitas vezes passando por vários problemas e obstáculos, tanto em seus lares como na própria sociedade.

Ressalta-se, de acordo com Barbosa e Souza (2011), a importância da conciliação da maternidade, da dedicação do lar e do trabalho para a permanência da mulher no mercado de trabalho e seu aprimoramento profissional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como proposto neste trabalho, o objetivo principal foi constatar como as mulheres se posicionam em relação ao machismo estrutural no mercado de trabalho. Para alcançar esse objetivo, primeiramente foi mostrado a evolução histórica das mulheres no mercado de trabalho.

No decorrer da pesquisa pode-se perceber que as dificuldades enfrentadas pelas mulheres quando começaram a participar de forma ativa no mercado de trabalho, se deu a partir do momento em que essas saem de suas casas para trabalhar e ainda tem que conciliar o trabalho doméstico.

Com as dificuldades sociais enfrentadas, os homens passam a não arcar com as despesas sozinhos, assim as mulheres se viam na necessidade de trabalhar para poder manter suas casas. Nessa pesquisa abordou sobre o preconceito e diferenças existentes entre homens e mulheres, apesar dos direitos da mulher ser formalmente constituídos, na prática são algo ainda raso.

Tentou-se demonstrar de forma clara essas dificuldades enfrentadas pelos pesquisados e dizer que apesar de existir a tendência é diminuir as diferenças entre os gêneros.

Em resumo pode-se enfatizar que o trabalho das mulheres estão, além dos trabalhos domésticos, pois a maioria delas estão se destacando em diferentes posições no mercado de trabalho e muitas ocupando cargos gerenciais e de diretoria, mostrando assim sua capacidade na atualidade.

Pode se dizer que uma das razões possíveis para o recente aumento na diferença de remuneração é que as mulheres perderam o emprego durante a pandemia para cuidar da casa e da família, devido sua dupla jornada.

Ressalta-se que, quando se trata de um tema relativamente contínuo como o tratado nesse artigo, a utilização de pesquisas com diferentes métodos e técnicas são fundamentais, principalmente para a ampliação dos direitos da mulher e da preservação da dignidade da pessoa humana.

## 6. REFERÊNCIAS

A mulher no mercado de trabalho: por que sua empresa precisa conhecer essa história? **Safespace**. Disponível em: <<https://safe.space/conteudo/a-mulher-no-mercado-de-trabalho-uma-linha-do-tempo-que-voce-precisa-conhecer>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

AZEVEDO, J. S. G.; MENEZES, W. F.; FERNANDES, C. M. Fora de lugar: crianças e adolescentes no mercado de trabalho. Salvador: **Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET)**, 2000.

BARBOSA, A. S.; SOUZA, M. A. B. Cooperação empresarial, capital social e desenvolvimento regional: a experiência das aglomerações industriais de Franca e Birigui. **Redes**, v. 16, n. 2, p. 32 - 46, 6 set. 2011.

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/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 08 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.136, de 7 de novembro de 1974**. Inclui o salário-maternidade entre as prestações da Previdência Social. Câmara dos Deputados Legislação. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6136-7-novembro-1974-357013-norma-pl.html>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 21.417-a, de 17 de maio de 1932. Regula as condições do trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais. **Câmara dos Deputados Legislação**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21417-a-17-maio-1932-526754-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Diário Oficial da União**: Seção 1 - 9/8/1943, Página 11937 (Publicação Original). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 08 set. 2023.

BACHUR, T. F.; MANSO, T. F. B. C. **Licença-maternidade e salário maternidade na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Lemos e Cruz, 2011.

BALERA, W. **Sistema de Seguridade Social**. São Paulo: LTr., 2000.

BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v.25, n.2, p. 233-249, jul/dez. 2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). Censo 2007. **Inovações e impactos no sistema de informações estatísticas e Geografia do Brasil**. [Brasília. DF]: Disponível em: [https://censos2007.ibge.gov.br/images/censos2007/Censos2007\\_Inovações\\_web.pdf](https://censos2007.ibge.gov.br/images/censos2007/Censos2007_Inovações_web.pdf). Acesso em: 02 de outubro de 2023.

MANDALOZZO, S. S. N. **A maternidade no trabalho**. Curitiba, Juruá, 1996, pp. 20-21.

Mulheres dedicam quase o dobro do tempo dos homens em tarefa doméstica. **Agência IBGE Notícias**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24267-mulheres-dedicam-quase-o-dobro-do-tempo-dos-homens-em-tarefas-domesticas>. Acessado em: 22 jun. 2023.

SILVA, D. S.; OLIVEIRA, C. R. A. O Direito da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista UNIFAN**. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICJ/article/view/563/442>. Acesso em: 22 jun. 2023.

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.

TEIXEIRA FILHO, J. L. **Instituições de Direito do Trabalho**. 17. Ed. São Paulo: LTr, 1997. v. 1.

## UMA ANÁLISE SOBRE O FILME DOCUMENTÁRIO “JUÍZO” (2007): ESTRUTURA SOCIAL E SUAS INFLUÊNCIAS.

Geovana Vicente Santos<sup>50</sup>  
Luiz Eduardo Pereira Batista<sup>51</sup>

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo descrever a estrutura social dos menores infratores, a influência que exerce nas suas ações e o impacto das medidas socioeducativas. A fundamentação teórica expôs fatores que agravam o envolvimento dos menores infratores com os atos infracionais praticados, como a estrutura social que exerce influência no processo de formação dos adolescentes e o impacto negativo das medidas socioeducativas. Sob a análise qualitativa de Merriam trechos do filme-documentário “Juízo” (2007) da cineasta Maria Augusta Ramos foram coletados para que seja possível observar como ocorre o ciclo social dos menores infratores. Como resultado da análise dos trechos descritos, identificamos a exposição dos menores a violência, tanto dentro das suas casas, quanto a violência externa no local onde vivem e onde cumprem a medida socioeducativa. Assim, foi possível elencar também motivos para uma característica muito presente destes menores infratores, que é a evasão escolar, seja ela pela necessidade de obter renda, fator agravante no envolvimento com práticas ilícitas. O terceiro ponto abordado é a carência de estrutura familiar como notório agravante para o envolvimento em atos infracionais. Por fim, foi levantado as falhas na ação do Estado para garantir que estes menores infratores sejam reeducados para conviver em harmonia com a sociedade.

**Palavras-chave:** Menores infratores. Estado. Sociedade. Medidas socioeducativas. Violência.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo se propõe a descrever a estrutura social a qual menores infratores estão inseridos, qual a influência em suas ações como sujeitos em sociedade e qual o impacto das medidas socioeducativas em sua vida, tomando como fonte o filme-documentário “Juízo” (2007), da cineasta Maria Augusta Ramos.

---

<sup>50</sup> Graduanda em Administração na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí. - Email: geovanaapv@gmail.com.

<sup>51</sup> 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.

Nos procedimentos metodológicos, apresentamos como a coleta dos dados com emprego da análise de Merriam foi realizada a partir do filme-documentário: “Juízo” (2007) disponível na Netflix. A veracidade dos processo infracionais que os menores estão respondendo torna especial o objeto do estudo pois através da observação da realidade dos jovens é possível contribuir para o aprimoramento da administração pública frente ao enfrentamento desse problema social que carece de políticas públicas que garantam o acesso dos menores a direitos básicos constituídos em lei e a reeducação dos que estão em conflito com a lei para que possam viver como cidadãos.

Em virtude de construir uma base de compreensão dos trechos retirados do filme-documentário foi realizada uma revisão teórica de artigos relacionados ao tema.

São considerados menores infratores, adolescentes que compreende a faixa etária entre doze anos e dezoito anos que praticaram o ato infracional. Resmini (2008, p. 61) compreende ato infracional como “[...] nada mais é do que a adequação do comportamento do adolescente ao fato definido na lei penal como crime”.

Saraiva (2006, p. 18), discute a respeito da faixa etária:

Pelo novo ideário norteador do sistema, todos aqueles com menos de 18 anos, independentemente de sua condição social, econômica ou familiar, são crianças (até doze anos incompletos) ou adolescentes (até 18 anos incompletos), nos termos do art. 2º do Estatuto da Criança e do Adolescente, e passam a ostentar a condição de sujeitos de direitos, trazendo no bojo dessa conceituação a superação do paradigma da incapacidade para serem reconhecidos como sujeitos em condição peculiar de desenvolvimento (art. 6º do Estatuto da Criança e do Adolescente). Oportuno lembrar que a implementação da idade se dá a zero hora do dia do correspondente nascimento, de modo que uma criança se faz adolescente a zero do dia em que completará doze anos.

A fundamentação teórica foi guiada através dos seguintes pontos: a identificação da estrutura social dos menores infratores, as influências da estrutura social nas ações dos sujeitos e os impactos das medidas socioeducativas.

A identificação da estrutura social a qual os menores infratores estão inseridos se fez necessária para que possamos compreender as influências da estrutura social nas ações dos sujeitos assim com o objetivo de evidenciar o papel do Estado na garantia dos direitos sociais dos menores infratores e de suas famílias, foi descrita como é recebida as medidas socioeducativas. No intuito de refletir sobre a eficácia da administração pública frente a ressocialização de menores infratores.

Por fim, como resultado da análise realizada através da descrição dos trechos apontamos as características agravantes dos menores em conflito com a lei, sejam elas: exposição a violência, evasão escolar, estrutura familiar e a aplicação das medidas socioeducativas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRUTURA SOCIAL

Para compreender as possíveis influências que a estrutura social tem nas ações dos menores infratores é preciso identificar tal estrutura social que o indivíduo pertence. Freitas e Ramires

(2010) discorrem acerca da criminalidade urbana que se constitui em diferentes fatores, dentre os fatores é possível analisar o processo de formação do jovem e seu local de moradia.

Freitas e Ramires (2010) identificam a estrutura social de violência que os jovens estão inseridos, segundo o autor “O aumento da violência, particularmente dos homicídios, concentrou-se nas periferias urbanas, sendo os pobres e negros tomados como principais autores e vítimas desse processo [...]” e continua “[...] o crescimento da violência na sociedade brasileira está intimamente associado à juventude, em especial, à faixa etária de 15 e 29 anos de idade.”

Do ponto de vista geográfico, o centro e a periferia expressam as desproporcionalidades da sociedade brasileira, o centro, um local de concentração da riqueza e do poder e a periferia se encontra a pobreza e a miséria (MARTINS, 1992).

No relatório final do projeto juventude e prevenção da violência de agosto de 2010, realizado pelo Ministério da Justiça, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública e com recursos do Pronasci, e o Fórum Brasileiro de Segurança Pública, aponta que as iniciativas de prevenção a violência entre os jovens em sua maioria atuam nas favelas ou periferias das grandes cidades, ou em regiões metropolitanas, destacando que o fato expõe “a dinâmica da violência no país, já que são justamente os jovens moradores das favelas e das periferias dos grandes centros urbanos identificados como maiores vítimas e maiores autores de violência.”. O relatório ainda destaca acerca de questões levantadas pelo grupo de consulta formado pelos jovens que compartilham do sentimento de descaso, descrevem serem negligenciados por parte do Estado que inviabiliza o acesso às garantias do ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) que dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente. “Então, o jovem o tempo todo desde a sua infância ele é negligenciado. Uma educação precária, falta de condições básicas para essa família”. (Ministério da Justiça, Juventude e Prevenção da Violência, agosto de 2010)

A Lei nº8.069 art. 4º, de 13 de julho de 1990, é destaca sobre a responsabilidade conjunta do Estado e sociedade assegurar “a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.”. No entanto, é possível identificar um distanciamento dessas premissas ao se deparar com a realidade das periferias brasileiras, o relatório expõe que a ineficiência do Estado em garantir o acesso a essa estrutura nas comunidades vulneráveis é um fator que não só agrava, como condiciona uma situação de vulnerabilidade e de exposição ao risco de envolvimento com a criminalidade.

O processo de formação do jovem tem notória relevância em relação a diminuição da criminalidade, uma pesquisa realizada no projeto juventude e prevenção da violência, mostra que jovens e famílias que participam de atividades alternativas de lazer, esportes ou acesso ao trabalho apresentam menor índice de envolvimento com a criminalidade.

A pesquisa relata sobre elementos recorrentes relacionados à experiência dos jovens que participam de projetos de incentivos a prática de esportes descreve como uma canalização da agressividade, e uma forma de reconhecimento da comunidade, podendo se tornar uma referência. Assim como foi observado que as regras, as normas e os valores dos esportes promovem uma mudança comportamental significativa nos jovens que favorecem uma convivência pacífica. Convém ser destacado sobre os horários aos quais os projetos de incentivo aos jovens escolhem atender, tendo em consideração dados criminais da localidade em que estão inseridos “muitos projetos abrem suas portas a partir das 23h00 e continuam as atividades durante parte da madrugada. Outros oferecem práticas durante os finais de semana,

possibilitando acesso ao lazer e ao esporte como opções de atividades em comunidades [...]” (Ministério da Justiça, Juventude e Prevenção da Violência, agosto de 2010)

De fato, é possível concluir que a estrutura social exerce um papel importante na formação dos jovens e identificar a qual estrutura a maioria dos menores em conflito com a lei pertence torna possível compreender suas ações como sujeitos.

## 2.2 INFLUÊNCIAS DA ESTRUTURA NAS AÇÕES DOS SUJEITOS

Na busca de compreender as influências da estrutura social nas ações dos sujeitos é feita uma síntese sobre o estudo de Alba Zaluar (2007) que descreve o processo acelerado de construção da estrutura social no Brasil, as transformações econômicas, políticas e culturais que tiveram como consequência a fragmentação social e a priorização das atividades de lazer e de consumo que passaram a definir novas identidades sociais, principalmente entre os jovens. Assim o controle social passou a ser mais das funções policiais de vigiar de aplicar a lei, do que das limitações morais tradicionais que independem das leis.

No entanto, a autora afirma que a combinação dos efeitos da pobreza e urbanização acelerada com a ausência do desenvolvimento econômico necessário que oferecesse empregos urbanos aos migrantes e aos trabalhadores pobres, não são o ponto chave de compreensão dos conflitos armados que matam homens jovens. E de fato a afirmação de Zaluar, pode ser reafirmada ao relacioná-la ao que Merton (2020) acreditava acerca da definição das metas culturais socialmente compartilhadas e a tensão social que estas causam quando os sujeitos não conseguem realizar pelos meios institucionais ordinários. O problema apontado na teoria criminológica do autor, é quando a estrutura social não permite que a maioria dos sujeitos alcancem essas metas pelos meios morais e legais. Assim o sujeito valoriza aquilo que a sociedade prestigia, mas são incapazes de participar das recompensas. Essas situações, podem causar o sentimento de inconformismo no sujeito que opta por alcançar esses objetivos por meios que estão a sua disposição.

Se por um lado, há metas culturais a serem alcançadas, é possível identificar em algumas pesquisas, um padrão no comportamento dos jovens que é a busca de afirmação na sociedade. Assim como Pinski e Bessa (2004) afirma em suas palavras “a adolescência é um período da vida marcado pela necessidade de reconhecimento e inserção em grupos sociais e “beber” pode ser mais um meio de integração e interação entre pares”. Em contrapartida Faden (2005) explica que o consumo de bebidas alcoólicas na adolescência pode desencadear consequências negativas diversas como problemas nos estudos, problemas sociais, praticar sexo sem proteção e/ou sem consentimento, maior risco de suicídio ou homicídio e acidentes relacionados ao consumo.

Ainda sobre o padrão de afirmação observado nos jovens, Spagnol (2005) retrata os meios à disposição dos jovens de periferia para alcançar as metas culturais, descrevendo a motivação de associar-se ao tráfico, “assim como quando se organiza em quadrilhas, é uma forma de ascensão social rápida e de participação no mercado de consumo, inacessível de outra maneira.”. Convém ressaltar que o apontamento de Zaluar (2009) acerca associação do jovem ao tráfico, nas palavras da autora, “o envolvimento em gangues relaciona-se à busca pela afirmação de uma identidade, de reconhecimento ou de um lugar no mundo, não refletindo, necessariamente, em ganhos financeiros”. Em sua contribuição ‘Democratização inacabada: fracasso da segurança pública’ de 2007, Alba Zaluar completa esse padrão expondo o fato de

que no Brasil há um reforço de que as ações criminosas compensam, é apontada a corrupção institucional, o descrédito dado as leis, a ineficácia e a discriminação no sistema de Justiça, que impulsionam o aumento da violência urbana num ritmo desastroso. Zaluar (2007) ainda descreve que a associação dos jovens a quadrilhas garante segurança aos seus. A autora afirma, que de fato há uma assistência jurídica aos integrantes das quadrilhas que quanto maior a hierarquia do deste menor é o risco de ser condenado quando assassina outros jovens pobres. Zaluar (2007) acrescenta que se o dinheiro pode comprar a defesa, e se as armas promovem a proteção, de forma racional cometem mais e mais crimes para que estejam munidos financeiramente e garantam o armamento que consequentemente terá o respeito da quadrilha que goza da sua da sua proteção.

Diante dos estudos expostos, torna possível observar a fragilidade dos jovens e principalmente menores infratores que são os apontados no artigo que em seu processo de formação lida com as diversas influências da estrutura social ao qual pertencem e o conformismo do Estado que padece e entrega os jovens à mercê a da sua realidade de vulnerabilidade social.

### 2.3 IMPACTO DA MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS

As medidas socioeducativas são destinadas por determinação judicial a adolescentes que cometem ato infracional como forma de responsabilizá-los, assim este deve cumprir as medidas socioeducativas, que contribuem, de maneira pedagógica, para o acesso a direitos e para a mudança de valores pessoais e sociais. As aplicações das medidas socioeducativas podem ocorrer do seguinte modo, segundo o ECA: em liberdade, em meio aberto ou com privação de liberdade, sob internação.

No site do Governo Federal, é descrito como o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (2019) organiza a aplicação das medidas socioeducativas, sendo o Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) responsável por garantir a proteção social a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de Liberdade Assistida (LA) e de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC). Com o intuito de prestar um serviço socioassistencial e acompanhamento a adolescentes e jovens encaminhados pela Vara de Infância e Juventude ou, na ausência desta, pela Vara Civil correspondente ou Juiz Singular, é de dever do CREAS acompanhar o adolescente no período em que cumpre sua responsabilização do ato infracional praticado. Ainda como parte da aplicação das medidas, o Plano Municipal de Atendimento Socioeducativo é composto pelo Serviço de Medidas Socioeducativas em Meio Aberto com a interface do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase). O objetivo do plano é organizar a rede de atendimento socioeducativo aprimorando e monitorando a atuação dos responsáveis pelo atendimento a adolescentes em conflito com a lei.

O desenho para aplicação das medidas socioeducativas teoricamente demonstra a preocupação em ressocializar os menores infratores, porém o que acontece na realidade aponta a falência do sistema. Sousa e Silva (2012) apontam as falhas das medidas socioeducativas:

A falta de políticas públicas entre os órgãos do governo para uma integração setorial objetivando melhorias na execução da medida. A não separação por infrações cometidas por adolescentes de alta periculosidade daqueles primários, demonstrando um descaso no que se refere ao foco da medida que é o da reabilitação e ressocialização do infrator.

Através do autor é possível compreender as falhas de cada medida, Sousa e Silva (2012) descrevem a medida de advertência como uma admoestação verbal, a qual deveria ser praticada por qualquer pessoa que tenha relação de poder em relação ao menor infrator, entretanto, o autor aponta que na maioria dos casos o menor não respeita o pai, a mãe ou seu responsável da forma que os seus comandos são atendidos com rebeldia. Para Sousa e Silva (2012) quando se trata da medida de reparação de dano, esta torna-se inviável uma vez que os menores em sua maioria não possuem financeiramente a capacidade de reparar o dano causado e ocorre ainda que quando há a capacidade financeira de reparação este não se responsabiliza como o que propõe a medida. Ainda sobre as falhas das medidas, Sousa e Silva (2012) descreve o fato de que na Prestação de Serviço à Comunidade o número de vagas oferecidas está distante do número de adolescentes atendidos, o que dificulta a sua aplicação. A medida de Liberdade Assistida sofre com a falta, Sousa e Silva (2012) acredita que assim como na medida anterior a capacidade da aplicação é reduzida visto que o órgão responsável não tem um quadro de pessoal suficiente para efetuar sua execução. Em seu estudo, Sousa e Silva (2012) apontam que à medida que o adolescente fica sobre custódia do Estado, as falhas são mais graves uma vez que na medida de Semiliberdade falta unidades para adolescentes do sexo feminino e as que dispõe estão precárias, a alimentação causa insatisfação e não há incentivo a atividades físicas, culturais e de lazer. Sousa e Silva (2012) afirmam que há um “[...] alto índice de evasões, dificuldade no acesso ao perfil infracional dos adolescentes pelos técnicos, não observância do critério de separação de acordo com o grau de infração e com a reincidência na semiliberdade, tratamento igualitário entre aquele que tem primeira passagem com o que já é reincidente [...]”. A medida de Internação segue o mesmo padrão, visto que não há unidades regionais especializadas para executar a medida.

Barros (2014) em sua contribuição em relação às falhas de execução das medidas socioeducativas, diz que é necessária uma readequação no sistema de execução, um aperfeiçoamento, uma vez que o direito da criança e do adolescente é recente e passará por mudanças que devem respeitar os princípios já existentes no nosso Estatuto.

Barros (2014) em sua conclusão diz sobre a necessidade de exigir que se cumpra e se assegurem

Agora, o que se precisa é exigir o seu efetivo cumprimento, exigir e assegurar que as leis transcendam para a realidade. Que o sistema é falho, muitas vezes, e que a precariedade nas unidades de internação existe, é verdade.

Barros (2014) em seu estudo, levanta sobre a punição do adolescente quando se discute sobre a redução da maioridade penal, uma questão delicada diante da situação do nosso sistema prisional, visto que o principal argumento sobre redução é que as medidas socioeducativas não são eficazes. Prates (2002, p. 48/49) nos põe a refletir sobre qual o sentido de colocar jovens de dezesseis anos no sistema, sistema esse degradante e dissocializador, onde a lei de execuções não é respeitada, que por si só já é insuficiente além de aumentar a massa carcerária existente. Como isso pode ser mais relevante que uma medida socioeducativa com escopo pedagógico para os adolescentes.

Diante da averiguação de tão calamitosa situação, verifica-se que, atualmente, o Presídio Central não possui, de forma alguma, caráter ressocializador. [...] Estas considerações feitas objetivam demonstrar a incoerência da proposta de redução da imputabilidade penal.

Prates (2002, p. 46/47), ainda descreve a ilusão de muitos acerca do sistema penitenciário brasileiro que “[...] os presidiários possuem benefícios exagerados, como alimentação farta,

período diário de banho de sol e descanso, em suma, uma vida "fácil" às custas do contribuinte [...]” e a realidade mostra que o sistema é desumano nas palavras do autor “depósitos humanos sem a mínima condição de sobrevivência”.

A ideia de ressocialização deveria vir acompanhada de uma estrutura não só punitiva, mas de reestruturar a vivência do menor infrator. Sousa e Silva (2012) discutem a respeito ao apontar o alto gasto do Estado com a intenção punitiva em diversos setores da estrutura governamental, sobretudo na segurança pública, sem levar em consideração a raiz do problema, seja o que leva o adolescente a cometer tais atos. O investimento em educação, saúde, cultura, lazer, e demais setores tão importantes segundo o autor, poderiam surtir efeitos mais concretos.

Barros (2014) em sua contribuição reafirma sobre a necessidade do Estado olhar além da execução das medidas socioeducativas:

É necessária uma adequação psicológica e sociológica que analise e estude todos os fatores que contribuem para levar esses adolescentes ao mundo do crime. Juntamente com isso, é de extrema importância, para que se tenha êxito na aplicação do nosso sistema, a criação de políticas públicas que deem amparo a esses jovens, não somente durante a execução das medidas, mas também antes e após o cumprimento.

Diante de toda a discussão acerca do impacto das medidas socioeducativas é possível concluir que a aplicação destas deve se estender não somente a ações punitivas, mas a ação de amparar o adolescente na reconstrução dos seus valores pessoais e sociais. Assim, podemos considerar de longe um retrocesso a discussão da diminuição da maioridade penal, pois não há estrutura e não há objetivo de reinserção dos jovens na sociedade.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto do presente artigo é a qualitativa, para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa engloba a coleta de dados descritivos na perspectiva da investigação crítica ou interpretativa e estuda as relações humanas nos mais variados ambientes, assim como a complexidade de um determinado fenômeno, a fim de decodificar e traduzir o sentido dos fatos e acontecimentos.

A proposta do artigo é descrever a estrutura social dos menores infratores e se essa estrutura tem influência em suas ações como sujeitos em sociedade, assim como expor o impacto das medidas socioeducativas em sua vida. Para tanto, se fez necessário observar a relação entre os menores em conflito com as leis, suas famílias e o Estado. Como material de investigação empírica foi utilizado o filme-documentário “Juízo” (2007) disponível na Netflix da cineasta Maria Augusta Ramos, que retrata o julgamento de menores infratores do Rio de Janeiro. Devido a limitação legal, de não ser permitido que o rosto dos adolescentes fosse divulgado, durante as filmagens das audiências, a cineasta teve a ideia de realizar um “documentário híbrido”, onde os adolescentes que atuavam viviam em locais semelhantes aos menores julgados. Assim as filmagens das audiências eram realizadas com os adolescentes que respondiam a processos infracionais, estas eram editadas e no lugar destes entrava os adolescentes convidados a atuar, as falas de cada um foram estudadas e decoradas a partir dos autos.

A maneira como a série ilustra fatos, acontecimentos reais é de grande relevância para atingir o objetivo do estudo, que visa contribuir para uma melhor execução da administração pública em

criar políticas públicas que amparem os jovens e garantam seus direitos básicos, assim como a reeducação aos que cometem o ato infracional para que vivam em harmonia dentro da sociedade.

No procedimento de análise houve a transcrição de trechos do material e a descrição da relação com os pontos levantados na fundamentação teórica, aplicamos a análise qualitativa de Merriam (1998) que tornou possível observar a partir dos diálogos citados a realidade dos jovens ao serem questionados pela juíza expondo o ciclo social que vivem e são confrontados com a realidade do sistema judiciário brasileiro, um sistema onde as instituições socioeducativas não exercem o seu papel na reeducação desses jovens, conforme o que os autores da fundamentação teórica apontam, jovens com famílias desestruturadas que não os protegem, que vivem em um ambiente violento, sem acesso à educação, a saúde e que cometem o ato infracional, como consequência alguns são destinados a instituições socioeducativas precárias que não promovem a reeducação, mas sim a rebeldia, visto que os jovens fogem, são reincidentes e torna-se um ciclo social sem perspectivas de um futuro diferente. Como resultado da análise, encontramos características agravantes dos menores em conflito com a lei e a atuação do Estado na reeducação destes menores, conforme elencados a seguir.

#### **4 ANÁLISE DO DADOS**

A fim de relacionar os fatores apontados como agravantes pelos autores da fundamentação teórica do presente artigo, para a prática do ato infracional foi necessária a coleta de dados do filme-documentário “Juízo” aplicada a análise qualitativa de Merriam (1998), os diálogos possibilitaram observar o perfil de menores infratores e a repetição de padrões sociais nas ações dos envolvidos, sejam eles o próprio menor, a família e o Estado.

##### **4.1 EXPOSIÇÃO A VIOLÊNCIA**

Freitas e Ramires (2010) apontam o fator da violência a qual os menores infratores estão expostos e a concentração desse fator nas periferias urbanas, os menores infratores apresentados no filme-documentário descreve a realidade vivida por eles. No primeiro julgamento o fator de exposição a violência é apresentado na instituição socioeducativa. Segue a fala do pai ao mencionarem a fuga do menor da instituição a qual cumpria uma medida socioeducativa:

PAI DO MENOR INFRATOR: [...] A única coisa que eu queria dizer, é que dá outra vez que a medida dele foi descumprida, foi que tacaram fogo num rapaz lá e ele saiu.

Nessa fala do pai, há um problema tão complexo que implica a exposição da violência em uma instituição que deveria reeducar esse menor infrator. A partir dessa problemática é possível refletir como garantir que esse menor tenha atitudes diferentes do que está habituado a viver?

A identificação da violência entre os jovens que Freitas e Ramires (2010) apontam é revelada no julgamento de um menor que fugiu da instituição socioeducativa, porque atearam fogo em um menor, diante da situação a juíza ignora o motivo da fuga e diz que ele precisa retornar na instituição. Como explicar para o pai que o retorno do filho na instituição ao qual foi exposto a violência irá reeduca-lo?

O sentimento de descaso dos jovens por parte do Estado apontados no relatório final do projeto juventude e prevenção da violência pode ser confirmado através desse acontecimento, ainda que o menor infrator que foi julgado não aparenta ter a compreensão que naquele julgamento o

papel do Estado é reeducá-lo visto que as falas da juíza: “mas se ele pulou do CRIAM, pelo motivo que seja, ele tinha que aparecer aqui...”. É de repreensão e não de compreensão ao que leva o menor infrator a cometer a fuga, o que impede que o menor tenha a expectativa de que possa viver como um cidadão a partir do que o Estado irá oferecer como reeducação.

No decorrer dos julgamentos há uma repetição de padrão, que diz respeito a reincidência desses menores assim como no primeiro julgamento, os seguintes apontam:

JUÍZA LUCIANA FIALA: Vem cá, em dois mil de cinco também alguém te coagiu a furtar?

(...)

PROMOTORA: Não é a primeira passagem delas

O fator reincidência pode ser atribuído a um ciclo social marcado pela violência observada nos menores julgados, conforme será demonstrado nos diálogos a seguir, onde o menor infrator convive em um ambiente violento, onde não há um adulto que o proteja e lhe dê exemplos de uma vida digna, sem acesso aos meios de lazer, de saúde, comete o ato infracional e é recolhido na instituição sócio educativa para a reeducação e lá convive com o mesmo ambiente de onde veio, um ambiente insalubre, desestruturado, sem atividades recreativas que possibilitem uma visão diferente de vida e é esperado que a partir dessa experiência punitiva ele tenha atitudes melhores. O ciclo inicia com a exposição a violência, conforme o diálogo do menor infrator que está sendo julgado por ter assassinado o pai:

JUÍZA: Você matou o seu pai?

O garoto confirma acenando a cabeça.

JUÍZA: Porque?

MENOR: Porque ele me batia muito, em mim e na minha mãe

JUÍZA: Ele batia em você e na sua mãe, e o que?

MENOR: Aí ele tava doidão, chegava do serviço doidão e me batia.

JUÍZA: Doidão de que?

MENOR: De cerveja e de cachaça

O menor alega que matou o pai, ao ser questionado pela juíza o motivo do feito, este relata sobre a violência que sofria, não somente ele como a mãe. O primeiro fator do ciclo é descrito nesse trecho, uma vez que menor é exposto a violência, a violência vinda de que o deveria proteger, o menor ainda continua discorrendo sobre o exemplo de vida que tinha do pai, quando este relata “[...] chegava do serviço doidão e me batia” (...) “De cerveja e de cachaça.”.

A sequência de atitudes do menor reflete ao exemplo familiar ao qual convive, assim como o pai, o menor faz o uso de drogas:

JUÍZA: Quer dizer que você matou aula que se tava me contando, mas não tem nada a ver com droga não? Tu nunca usou droga?

MENOR: Já

JUÍZA: Que droga?

MENOR: Maconha

O uso da droga pode acarretar consequências negativas, é possível relacionar o ato infracional que o menor comentou com as consequências que Faden (2005) descreveu para o uso da bebida alcoólica que pode ocasionar problemas nos estudos, problemas sociais, maior risco de suicídio ou homicídio.

A motivação para o uso no caso deste menor, pode ser uma projeção do exemplo que tem do pai ou uma reação ao desafeto por parte da figura paterna, uma vez que o menor ao ser questionado sobre a relação com o pai fala sobre as atitudes que gostaria que o pai tivesse e as lembranças que ele tem do pai.

Diálogo sobre o que ele esperava do pai dele:

JUÍZA: O que ele tinha que te dá que ele não te dava?

MENOR: Um pouco de carinho, mas ele nem falava comigo

JUÍZA: Então se eu perguntar a você qual a lembrança boa que você tem do seu pai, o que você vai me dizer?

MENOR: Nenhuma

O advogado questiona a convivência que o menor tinha com pai dele:

ADVOGADO: Excelência, eu gostaria de saber, ele falou que apanhava do pai, com que frequência ele era espancado pelo pai?

MENOR: Todo dia

Diante do exposto, a reflexão que se faz é onde esse jovem pode ser condicionado a buscar estrutura que a família deveria prover, considerando que o local onde vive é de atuação de organizações criminosas?

Pinsky e Bessa (2004) afirma sobre a fase adolescente ser marcada pela necessidade que o jovem sente de aprovação e pertencimento a um grupo. Em uma sociedade capitalista, esse fator torna problemático a relação do jovem pobre com essa necessidade de aprovação e pertencimento que se dá através da valorização das metas culturais que Spagnol (2005) descreveu, pois bem, como alcançar essas metas quando se tem que escolher entre estudar e ganhar dinheiro, os atos infracionais cometidos pelos menores julgados estão em sua maioria ligados a forma de ganhar dinheiro, seguido da evasão escolar, o que se relaciona com o que Merton (2020) acredita “a estrutura social não permite que a maioria dos sujeitos alcancem essas metas pelos meios morais e legais”. Seguindo nessa linha, Zaluar (2009) diz sobre a associação do jovem ao tráfico em busca de afirmação e reconhecimento, o que acontece na realidade é que os jovens ao associar-se ao tráfico em busca sejam de identidade social ou de dinheiro, passa a ser submisso ao que detém mais poder, às organizações criminosas possuem um poder, seja pelas armas, seja pelo dinheiro. É possível observar no segundo julgamento do jovem acusado por roubo com arma a sua posição na hierarquia do tráfico:

MENOR: Não, mas se não fizer o que eles mandam, eles matam.

O fato é retratado novamente no julgamento do adolescente acusado de tentativa de roubo de uma bicicleta quando o mesmo revela que foi coagido:

JUÍZA LUCIANA FIALA: Ele te chamou pra que? Pra roubar? E você foi. Tá gostando?

MENOR: Não...

JUÍZA LUCIANA FIALA: Como é que um cara te chama pra roubar e você vai? MENOR: Com esse negócio de facção é outra coisa...

JUÍZA LUCIANA FIALA: você tem facção?

MENOR: Não...

JUÍZA LUCIANA FIALA: então o que tem a ver facção aqui com a nossa conversa?

MENOR: Foi isso que ele falou pra mim (refere-se ao menino que o teria obrigado a roubar uma bicicleta).

JUÍZA LUCIANA FIALA: mas e você, o que você tem a ver com facção?

MENOR: Nada.

A partir dos diálogos é possível verificar sobre a afirmação de Freitas e Ramires (2010) “O aumento da violência, particularmente dos homicídios, concentrou-se nas periferias urbanas, sendo os pobres e negros tomados como principais autores e vítimas desse processo [...]”. Quer dizer, o menor não só comete os atos infracionais que Resmini (2008) descreveu como uma consonância comportamento do deste ao fato definido na lei penal como crime, como também é vítima uma vez que a sua posição na hierarquia das organizações criminosas é de submissão.

A partir dos trechos descritos é possível observar que a exposição a violência é um fator muito agravante no processo de formação do jovem, em conformidade a essa observação a pesquisa realizada no projeto juventude e prevenção da violência, mostra que jovens e famílias que participam de atividades alternativas de lazer, esportes ou acesso ao trabalho apresentam menor índice de envolvimento com a criminalidade.

## 4.2 EVASÃO ESCOLAR

A evasão escolar é uma característica muito presente nos menores infratores, o acesso à educação é uma das premissas do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), através dos trechos será possível identificar a atuação do Estado frente a garantia do acesso a educação e os possíveis motivos para evasão escolar dos menores em conflito com a lei.

JUÍZA LUCIANA FIALA: Você tem dezessete anos e tá na quarta série, tá achando que tá fazendo muito.

A fala de repreensão da juíza expõe o fato que o Estado se ocupa em remediar o que precisa prevenir visto que ao afirmar que o menor está achando que está fazendo muito anula a compreensão do porquê este tem o desinteresse no direito ao qual é garantido, assim como Zaluar apontou (2007), essa característica da evasão escolar, precisa ser investigada, e não tratada como uma mera rebeldia como a juíza demonstra nessa frase “Você tem dezessete anos e tá na quarta série, tá achando que tá fazendo muito.”. A questão a ser levantada não é a responsabilidade dos menores considerados “sujeitos em condição peculiar de

desenvolvimento” (art. 6º do Estatuto da Criança e do Adolescente) de estar estudando e sim o porquê essa evasão ocorre, o que leva esse desinteresse pelo ensino?

A repetição de padrão é exposta novamente no terceiro julgamento, assim como a possível motivação que leva a se evadir do ensino:

JUÍZA: Você estuda?

MENOR: Não senhora

JUÍZA: Faz o que dá vida?

MENOR: Trabalho na carroça

O trecho apresenta não só a evasão escolar, como também o motivo a qual está pode ocorrer, que a necessidade de renda, o trabalho ao qual o menor se submete para ganhar o seu dinheiro, para o senso comum o fato de o jovem estar trabalhando o torna digno, porém, ao analisar com profundidade, fora do ensino qual a perspectiva de vida do jovem que precisa trabalhar em um trabalho não valorizado pela sociedade?

Em outro julgamento, a juíza em sua fala expõe que tipo de trabalho é esperado que esse menor ocupe:

JUÍZA LUCIANA FIALA: Quer dizer, eu fico espantada pois é um menino com saúde, graças a deus, dois braços, duas pernas. Podia estar fazendo alguma coisa lícita. Podia estar lavando um carro, podia estar vendendo uma bala, mas não, está roubando os outros! É a situação de vexame que você faz teu pai passar. Teu pai merece isso?

Se por um lado, Zaluar (2007) diz sobre a priorização das atividades de lazer e de consumo como definição das novas identidades sociais, a fala da juíza sobre o trabalho que o menor poderia estar exercendo como trabalho revela o que a sociedade espera do menor que está inserido nessa estrutura social, como é possível relacionar a expectativa da juíza em relação ao que o menor deveria estar fazendo, com o que a Lei nº8.069 art. 4º, de 13 de julho de 1990, diz sobre a responsabilidade conjunta do Estado e sociedade assegurar “a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.”.

Assim a evasão escolar é uma característica silenciada pelo Estado, uma vez que a cada julgamento que esta é exposta a reação é repreender, não incentivar a retomada do ensino, não investigar o que leva ao desinteresse no ensino. Não há um reconhecimento da importância de garantir esse direito para que esses menores possam mudar a sua realidade, uma vez que o ensino pode suprir as necessidades que foram apontadas por Zaluar (2007) seja o reconhecimento, assim como pode ser um dos meios morais e legais de atingir as metas culturais levantadas na teoria de Merton (2020).

#### 4.3 ESTRUTURA FAMILIAR

Dentre os direitos que a Lei nº8.069 art. 4º, de 13 de julho de 1990 assegura está a convivência familiar, assegurar esse direito mostra a notória relevância da estrutura familiar no processo de formação dos adolescentes estes em desenvolvimento peculiar.

A falta de estrutura familiar dos menores julgados é evidenciada na maioria dos julgamentos, em questionamento ao menor que matou o próprio pai que o espancava diariamente, o menor afirma que não tem nenhuma lembrança boa deste:

JUÍZA: Tá sentindo falta dele?

MENOR: Falta não, porque ele não me dava nada.

Ainda sobre a estrutura familiar deste menor é exposta a falta de proteção que o cerca, uma vez que a violência veio de quem deveria o proteger, o pai, e a inércia, da mãe, que poderia o socorrer, dar acesso a saúde que a lei diz que é de responsabilidade do Estado e da sociedade e não o fez, por não saber o que os médicos a falariam.

MÃE DO MENOR: Bebia, ele trabalhava na lojinha de eletrônica, até dele né, o ponto é alugado.

JUÍZA: Surrava a senhora?

MÃE DO MENOR: Batia, ele batia muito nele, de cinto, ele acabou com os cintos todinho, de quebrar a fivela do cinto.

JUÍZA: Ele já bateu nesse menino até ele desmaiar?

MÃE DO MENOR: Já

JUÍZA: Quantas vezes?

MÃE DO MENOR: Aa, várias vezes

JUÍZA: Dele desmaiar?

MÃE DO MENOR: Desmaiar

JUÍZA: Várias vezes?

MÃE DO MENOR: Não, duas vezes ele desmaiou, que ele pediu para mim levar ele no Souza Aguiar e eu falei, como é que eu vou chegar no Souza Aguiar, o que os médicos vai falar pra mim?

É possível observar as características da falta de estrutura familiar e de assistência do Estado no julgamento do menor acusado de matar o próprio pai, que espancava ele e a mãe, que nada pode fazer, talvez pelo medo ou pela falta de apoio, uma vez que ela quando o filho pediu o seu socorro responde “[...] ele pediu para mim levar ele no Souza Aguiar e eu falei, como é que eu vou chegar no Souza Aguiar, o que os médicos vai falar pra mim?”, a fala da mãe reflete um sentimento de não acolhimento pelo Estado, uma vez que, em uma situação de necessidade, pois o filho desmaiou após o espancamento do pai, esta não se sente segura em levá-lo, em dar a ele acesso a saúde pública por pensar o que os médicos irão falar, além do fato desta nunca ter feito um boletim de ocorrência sobre a violência que sofria. E retornamos ao ponto “Então, o jovem o tempo todo desde a sua infância ele é negligenciado. Uma educação precária, falta de condições básicas para essa família”. (Equipe Ilanud, Juventude e Prevenção da Violência, agosto de 2010).

No julgamento da menor acusada por furto, onde o Estado concedeu o perdão mas esta se recusa a voltar para casa, a mãe explica o motivo das brigas que leva a menor não querer voltar para a casa, o que evidência a estrutura familiar desta:

MÃE DA MENOR: Sabe o que que é, eu não só tenho ela, eu tenho duas, eu sou mãe e sou pai ao mesmo tempo, eu tenho um neto também. Sé que a gente briga muito por eu ser, trabalhar, botar comida dentro de casa, responsabilidade dela e da outra, então é muito função em cima, dentro de mim sozinha, então eu tento fazer o papel da mãe e papel do pai, dar carinho, dar amor e “dar” corrigir, então aí a gente não se dá muito assim, a gente briga, briga assim debater...

A fala mostra o conflito entre uma mãe sobrecarregada com suas responsabilidades com os que dependem dela e uma adolescente em revolta, que ilustra o que Sousa e Silva dizem sobre o impacto da medida de advertência que exige uma admoestação verbal da figura que tenha relação de poder em relação ao menor, se essa mãe é a figura de poder como garantir que de maneira tão fragilizada pela sua condição de vida possa ter sucesso na resposta da filha a advertência.

Desta forma, a falta de estrutura familiar é um fator agravante do ciclo social dos menores infratores, e nesse ponto o poder judiciário despede das famílias sem que haja um acompanhamento, assim estão novamente sobrevivendo em suas realidades o que afirma a discussão de Sousa e Silva (2012) a respeito do Estado direcionar seus esforços para a garantia da punição e desconsiderar a investigação e ao combate da raiz do problema, seja o que leva o adolescente a cometer tais atos.

#### 4.4 APLICAÇÃO DAS MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS

A aplicação das medidas socioeducativas segundo o Plano Municipal de Atendimento Socioeducativo tem o objetivo de organizar a rede de atendimento socioeducativo aprimorando e monitorando a atuação dos responsáveis pelo atendimento a adolescentes em conflito com a lei. Assim, a partir dos trechos iremos descrever a atuação do Estado em garantir que esse objetivo seja alcançado.

No julgamento da menor infratora que se recusa a ir para casa, a mãe, em desespero, diz que irá vender tudo e sair de lá, um sinal de alerta ignorado sobre o local onde a menor vive, a mãe em um pedido de socorro expõe a estrutura familiar da menor “ [...] trabalhar, botar comida dentro de casa, responsabilidade dela e da outra, então é muito função em cima, dentro de mim sozinha, então eu tento fazer o papel da mãe e papel do pai, dar carinho, dar amor e “dar” corrigir”, uma mãe sobrecarregada desempenhando várias funções para que nada falte aos que dependem dela.

A negligência por parte do Estado é o ponto chave do julgamento desse menor, a medida aplicada foi que a liberdade assistida e o tratamento psicológico. No entanto, a medida não foi cumprida pelo menor e não há informações da ação do Estado em relação a esse descumprimento, quer dizer, esse jovem está à mercê da própria sorte novamente.

Em observação às instituições que abrigam os menores que cumprem medidas socioeducativas, o fator de descumprimento da medida pode ser atribuído ao ambiente ao qual os menores são submetidos para a sua reeducação. No minuto 20:19 do filme-documentário as imagens das

instalações da instituição socioeducativa são expostas, o local onde os jovens são alojados é insalubre, o chão no contrapiso, com água parada que escorre do banheiro sem porta e sem pia, as paredes são sujas, descascadas, rabiscadas, com janelas feitas no concreto das paredes que pouco se passa a luz do sol, os beliches onde dormem são de cimento com um colchão azul fino e algumas até mesmo sem colchão. Os jovens conversam e o barulho é ensurdecedor, assim passam parte do dia e da noite, em um ambiente escuro e úmido.

É de conhecimento do advogado a falta de estrutura das instituições em defesa do direito da menor que foi mãe na adolescência, estar com o filho, este questiona como será possível aplicar as medidas sem que seja ferido o direito delas e dos filhos:

ADVOGADO: Eu só observo isso, que no CRIAM, assim como no CRIAM e como na Santos Dumont, quer dizer, não existem instalações adequadas para, quer dizer, que elas fiquem com as filhas delas, quer dizer então vai ser impossível.

(...)

ADVOGADO: Mas excelência, caso elas sejam encaminhadas para o CRIAM serão violados não só o direito delas de terem os filhos em sua companhia, como o direito até dos filhos, que são crianças de estarem em companhia com as suas mães. Quer dizer, vai estar se penalizando elas e também os filhos delas.

O que o advogado aponta nessa fala, faz parte do ciclo, menores infratoras sem estrutura, sem orientação, com filhos que provavelmente irão continuar o ciclo social pois a condição a qual se encontram não mostra perspectivas de um futuro diferente, não conhecem outra realidade de vida, se não a realidade de terem que criar uma criança sem ajuda do genitor, sem emprego, sem dinheiro, sem comida, sem educação.

JUÍZA: Não, não vai ser impossível porque quem tem que tratar disso não é o poder judiciário, quem tem que tratar disso é o poder executivo dar as condições adequadas. O que eu, como poder judiciário não posso deixar de fazer é aplicar as medidas que tem que ser aplicadas de acordo com a gravidade dos atos infracionais praticados. Se tem, ou se não tem a estrutura adequada não é um problema do judiciário.

(...)

JUÍZA: Isso, mas acontece que eu tenho que ver doutor também, e o direito “da” do turista de não ser importunado, esse tipo de coisa também tem que ser vista, assim como tem que ser visto também a necessidade de reeducação de ambas para que não volte a cometer o mesmo delito e ambas já passaram por uma liberdade assistida anterior e nem por isso deixaram de novamente em tese roubar.

Um ponto importante que a juíza levanta é sobre o papel do poder judiciário e o papel do poder executivo e como os papéis divergem quando um não complementa o outro, a juíza precisa aplicar a lei para que as menores vejam as consequências das suas ações. No entanto, o poder

executivo não oferece condições para que essa consequência seja educativa, assim como vem apontando o diálogo.

O poder judiciário não se ocupa da execução, assim como vemos na fala da juíza no julgamento de duas menores que foram mães precocemente: “Não, não vai ser impossível porque quem tem que tratar disso não é o poder judiciário, quem tem que tratar disso é o poder executivo dar as condições adequadas”, a fala da juíza reforça a necessidade que Sousa e Silva (2012) apontaram, de integração entre os órgãos do governo para aprimorar a execução dessas medidas.

A sequência de falhas, tanto pelo Estado, quanto pela família de menores infratores são fatores marcantes em todos os julgamentos do filme-documentário, ainda que algumas sejam sutis devido a não gravidade do ato infracional conforme o julgamento da menor acusada de furto:

PROMOTORA: Mas a gente verificou aqui que é a sua primeira passagem, o ato não foi de maior gravidade, você tem família, sua mãe tá aqui te acompanhando, então o ministério público te concedeu uma remissão, ou seja, uma espécie de perdão, mas pra isso você tem que concordar.

Após a confissão da menor, sem que haja nenhum questionamento a ela recebe o perdão do Estado devido a não gravidade do ato infracional. No entanto a resposta da menor surpreende os representantes do Estado:

MENOR INFRATORA: Eu não aceito

(...)

MENOR INFRATORA: Voltar para a casa é pior.

A mãe reage a fala da menor com uma frase de alerta:

MÃE DA MENOR: Né não filhinha, né não, a gente vai sai de lá filhinha, a mamãe vai vender tudo.

A promotora dá a menor a chance de explicar o motivo que a leva não querer voltar para a casa, na mesma sala ao qual a mãe se desespera e diz que vai vender tudo para “sai de lá”, a menor diz não ter problema nenhum:

MENOR INFRATORA: Problema nenhum, minha mãe não tem problema nenhum não, minha mãe não fez nada não, eu que faço com ela, eu humilho muito a minha mãe.

(...)

MENOR INFRATORA: A gente briga muito, por causa da minha vida, do meu jeito de ser, ela não gosta não... Por isso eu prefiro não voltar.

A fala da menor pode ser vista como rebeldia, todavia se faz necessário observarmos a frase de alerta da mãe sobre a necessidade de vender tudo para “sai de lá” e logo A omissão do Estado, ocorre em várias esferas, uma vez que nesse julgamento a menor acusada de furto recebe o perdão, mas diz não querer voltar para a casa, o motivo “(...) minha mãe não fez nada não, eu que faço com ela, eu humilho muito a minha mãe.”, motivo esse que diverge da medida aplicada conforme o levantamento de Sousa e Silva (2012) se a menor não respeita a mãe, como a medida de advertência terá efeito?

A remissão da menor é concedida a ela retorna a sua realidade sem que haja uma ação do Estado para compreender o que leva a jovem a preferir ficar na instituição socioeducativa exposta em outro julgamento como instalações inadequadas, do que voltar para casa com a sua mãe.

Em face da descrição dos elementos que compõem a estrutura social, as ações dos menores infratores e a reação do Estado ao aplicar as medidas socioeducativas é possível observar a deficiência do sistema como um todo, não só de segurança, como de promover a dignidade das famílias e dos menores-infratores que em diversas passagens apontam a falta de acesso à educação, ao lazer, a proteção. “Então, o jovem o tempo todo desde a sua infância ele é negligenciado. Uma educação precária, falta de condições básicas para essa família”. (Equipe Ilanud, Juventude e Prevenção da Violência, agosto de 2010). A inércia do Estado é percebida quando a maioria dos menores não cumprem a medida e não mostra no filme-documentário ações que mostram o empenho em fazer com que se cumpra a medida e que essa medida atinja o objetivo de reeducar. Assim, Sousa e Silva (2012) apontam que existe a falta de políticas públicas de integração entre os órgãos do governo para aprimorar a execução dessas medidas.

E como discutir sobre a diminuição da maioridade penal quando não temos um sistema que reedueque menores? O presídio irá reeducar? Prates (2002, p. 46/47) compreende que há uma incoerência na proposta de redução da imputabilidade penal, uma vez que o Presídio Central não possui, de forma alguma, caráter ressocializador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, é possível concluir que os atos infracionais podem estar relacionados ao ciclo social destes menores infratores marcado pela violência, pela falta de estrutura familiar, pela falta de acesso aos direitos básicos. “Juízo” ilustrou a vida de menores em conflito com a lei, e como se relaciona a falta de estrutura social com a prática do ato infracional, tendo em vista que a maioria dos menores que estão sendo julgados são membros de famílias desestruturadas, que não tem acesso à educação e convivem em ambiente violento, seja dentro da própria casa ou no local onde vivem, devido estarem no território onde atuam as organizações criminosas.

Há uma negligência do Estado em garantir a proteção e a reeducação desses menores, assim a discussão da redução na maioridade penal, torna-se inviável uma vez que, o sistema de medidas socioeducativas precisa de uma reestruturação, sendo que os esforços do Estado precisam estar direcionados a reeducação desses menores e não a realocação do menor, o problema não está somente no local onde são aplicadas as medidas e sim no sistema como um todo, está na privação dos direitos básicos.

Este estudo pode contribuir para a atuação da administração pública, do poder judiciário e executivo incentivando a reestruturação para que haja uma sintonia em seus objetivos, seja de reeducar os menores para que possam viver como cidadãos dignos.

Em face dos fatos levantados, o estudo ainda pode contribuir na criação de políticas públicas que garantam os direitos básico referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária dos menores em conflito com a lei e suas famílias, uma vez que a partir da descrição dos trechos do filme-documentário “Juízo” foi possível apontar as falhas do Estado na vida destes, antes mesmo de estarem em conflito com a lei.

O objeto deste estudo, seja o filme-documentário “Juízo”, torna o estudo limitado devido a sua pequena amostra de uma região específica, se faz necessário que haja estudos com amplitude maior para que seja possível a criação de políticas públicas que atendam outras realidades.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Thaís Allegretti. A Eficácia das Medidas Socioeducativas frente à Criminalidade Infanto-Juvenil. 2018. Disponível em: <[http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2014\\_1/thais\\_barros.pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2014_1/thais_barros.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2023.

ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FADEN, V. “Epidemiology”. In: GALANTER, M. (ed.). Recent Developments in Alcoholism, vol. 17 – Alcohol Problems in Adolescents and Young Adults. Nova York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2005.

FREITAS, O. A. de; RAMIRES, J. C. de L. Jovens infratores e políticas públicas: reflexões acerca do Centro Socioeducativo de Uberlândia / Young offenders and public politics: reflections on the Center of Socio-educational Uberlândia. Observatorium: Revista Eletrônica de Geografia, [S. l.], v. 2, n. 5, 2018. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/Observatorium/article/view/44998>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MARTINS, José de Souza. Subúrbio. São Paulo: Hucitec/ Prefeitura de São Caetano do Sul, 1992.

MENESES, Elcio Resmini. Medidas Socioeducativas: uma reflexão jurídicopedagógica. 1.ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MERTON, Robert K. Estrutura social e anomia. In: PEREIRA, J.; MELO, A. Direito em série vol. 3. Capivari de Baixo: Editora Fucap, 2020.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Projeto Juventude e Prevenção da violência. Agosto de 2010. Disponível em: <[https://forumseguranca.org.br/storage/publicacoes/lote\\_02\\_2016\\_12\\_12/FBSP\\_Sistematizacao\\_S\\_experiencias\\_prevencao\\_violencia\\_entre\\_jovens\\_2014.pdf](https://forumseguranca.org.br/storage/publicacoes/lote_02_2016_12_12/FBSP_Sistematizacao_S_experiencias_prevencao_violencia_entre_jovens_2014.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SARAIVA, João Batista Costa. Compêndio de Direito Penal Juvenil: Adolescente e Ato Infracional. 3.ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006.

PINSKY, Ilana e BESSA, M.A.. Adolescência e Drogas. Editora Contexto. São Paulo, 2004.

PRATES, Flávio Cruz. Adolescente Infrator: A prestação de Serviços à Comunidade. 1.ed. Curitiba: Juruá, 2002.

RAMOS, Maria Augusta. Juízo. Netflix, 2007.

SOUSA, J. A.; J. A. da. A reincidência da delinquência juvenil após a aplicação das medidas socioeducativas do ECA. In: ANAIS do V Encontro de Pesquisa e Extensão da Faculdade Luciano Feijão. Sobral-CE, novembro de 2012.

SPAGNOL, Antônio Sérgio. Jovens delinqüentes paulistanos. São Paulo: Tempo Social, 2005.

VASCONCELOS, T. S. A desordem programada: uma análise Geográfica sobre as unidades de internação de crianças e adolescentes na cidade do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS GRUPOS PET GEOGRAFIA, 1., 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2006.

ZALUAR, A. Democratização inacabada: fracasso da segurança pública. Estudos Avançados, v. 21, n. 61, p. 31-49, dez. 2007.

ZALUAR, A. O contexto social e institucional da violência. Rio de Janeiro: NUPEVI - IMS/ UERJ, 2003. Disponível em: [http://www.susepe.rs.gov.br/upload/1324993484\\_A%20SOCIOLOGIA%20DA%20PUNI%C3%87%C3%83O%20-%20ALBA%20ZALUAR.pdf](http://www.susepe.rs.gov.br/upload/1324993484_A%20SOCIOLOGIA%20DA%20PUNI%C3%87%C3%83O%20-%20ALBA%20ZALUAR.pdf). Acesso em: 12 nov. 2023.



*Sustentabilidade  
e geração de valor  
nas organizações*

**Realização:**



**Apoio:**

