SeeAD

XVII Semana de estudos em Administração

Anais da XVII SEEAD 2025

Curso de ADMINISTRAÇÃO

UNESPAR Campus Paranavaí

XVII Semana de estudos em Administração

FICHA CATALOGRÁFICA

CDU 658:378.147(816.2)

SEMANA DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO (17. : 2025 : Paranavaí, PR)

Anais da XVII SEEAD – Semana de Estudos em Administração / organização André Luís de Castro, Bianca Burdini Mazzei, Marluz Aparecida Tavares da Conceição. – Paranavaí: UNESPAR – Campus Paranavaí, 2025.

ISSN 2178-5007

1. Administração – Congressos. 2. Gestão – Eventos científicos. 3. Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavaí. I. Castro, André Luís de. II. Mazzei, Bianca Burdini. III. Conceição, Marluz Aparecida Tavares da. IV. Universidade Estadual do Paraná. Campus Paranavaí. Colegiado de Administração. V. SEEAD.

Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR | Campus Paranavaí | Colegiado de Administração

Av. Gabriel Esperidião, S/N – Paranavaí – PR – Brasil – CEP 87703-000

www.paranavai.unespar.edu.br | adm.paranavai@unespar.edu.br | Instagram: @admunesparparanavai

SeeAD XVII Semana de estudos em Administração

XVII Semana de Estudos em Administração (SEEAD)

08 a 11 de dezembro de 2025

Realização: **Apoio:**

Curso de ADMINISTRAÇÃO UNESPAR Campus Paranavaí

UNESPAR Universidade Estadual do Paraná

FUNDAÇÃO FAFIPA

Sumário

A ADMINISTRAÇÃO DO SOFRIMENTO: UMA ANÁLISE DE COMO A MÍDIA TEM TRATADO A SÍNDROME DE BURNOUT NOS ÚLTIMOS SEIS MESES | Eloise Alves Teixeira; Luiz Eduardo Pereira Batista 4

A CONTRIBUIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA | Suelen dos Santos Almeida; Julio Ernesto Colla 24

A ECONOMIA CIRCULAR COMO INSTRUMENTO DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO NA CADEIA PRODUTIVA DA LARANJA NO PARANÁ | Hugo Macedo da Silva; Edmar Bonfim de Oliveira 39

A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NAS EMPRESAS VAREJISTAS E ATACADISTAS DO SETOR SUPERMERCADISTA | José Gabriel Siqueira Floresta; Chayne de Lima Pereira Mahnic 57

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS E DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NAS DECISÕES DE CONSUMO DOS UNIVERSITÁRIOS | Tatiane de Oliveira Souza; Ariane Maria Machado de Oliveira 68

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DIFERENTES GERAÇÕES | Gelson Felipe Dutra; Edi Carlos de Oliveira 86

A INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES | Paulo Ricardo Muchagata Conte; Vinícius Paladino de Lima; Chayne de Lima Pereira Mahnic 102

A MOBILIDADE DOS ESTUDANTES E A QUALIDADE DO TRANSPORTE COLETIVO UNIVERSITÁRIO | Gabriel Fernandes Lopes; Getúlio Germani Carlos; Hercílio Costa Filho 118

A POLÍTICA PÚBLICA DE PESQUISA DA EMBRAPA SOJA NO DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO FAMILIAR NO CENTRO-OESTE DO PARANÁ | Jessica Schmoeller da Silva; Bianca Burdini Mazzei 134

A RELAÇÃO ENTRE AS ATIVIDADES ACADEMICAS E O BURNOUT EM PROFESSORES | Clara Martins Gines de Aguiar; Gabriely Pereira; Graziely Luiza Silva Rodrigues Cordeiro; Hercilio Costa Filho; Tablio Domili Martins do Nascimento 145

ANÁLISE DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL DA SANTA CASA DE PARANAVAÍ: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL | Jaqueline da Silva Ribeiro; Chayne de Lima Pereira Mahnic 157

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SAÚDE MENTAL E NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES | Cynthia Ellen Utrilha Pereira; Chayne de Lima Pereira Mahnic 172

ANÁLISE SOBRE A DESTINAÇÃO DE CUPONS FISCAIS COMO INSTRUMENTO SOCIAL E ECONÔMICO PARA O TERCEIRO SETOR EM PARANAVAÍ – PARANÁ | Camila Fernandes Salvador; Everaldo Marcondes; Thaís Roos; Juliane Andressa Pavão; Marco Antonio Damasio Filho 189

CHATBOTS: EFETIVIDADE E LIMITAÇÕES | Hercílio Costa Filho; Carlos Eduardo Pereira Silva; Debora dos Santos Oliveira; João Pedro Mesquita Massola; Lays Crivelaro Goes; Nelson Joab Bernardi 204

CIÊNCIA DE DADOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA CONSTRUÇÃO DE AGENDA | Carla Fernanda da Silva; André Luís de Castro 214

CINCO ANOS DE PESQUISAS SOBRE LIDERANÇA NO BRASIL (2020-2024): EVIDÊNCIAS BIBLIOMÉTRICAS RECENTES | Leticia de Moraes; Natalia Britto dos Santos; Rejane Heloise dos Santos 232

COMO A MÍDIA ABORDA A INCLUSÃO DE PCD NO MERCADO DE TRABALHO | Sara Vitoria Oliveira Pereira; Luiz Eduardo Pereira Batista 250

CONTINUIDADE E RETORNO À VIDA ACADÊMICA | Hercílio Costa Filho; Bruno Martins Santa; Cristiana Correia Paixão; Hellen Morgana Camargo da Silva Luiz 263

DESAFIOS DA CIDADANIA DIGITAL: UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO GOV.BR EM UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE | Tayna Tatiana Soares; Edi Carlos de Oliveira 275

DESAFIOS DA NEURODIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: BARREIRAS ORGANIZACIONAIS, CULTURAIS E INSTITUCIONAIS À INCLUSÃO | Carla Fernanda da Silva; Gustavo Artoni Carlini; Pamela Eduarda Echeli Monteiro; Maria Gabriela Monteiro 292

DO CAIXA AO DIGITAL: A REDUÇÃO DO PAPEL-MOEDA EM SUPERMERCADOS DE PARANAVAÍ–PR | Carina da Silva da Cruz; Ariane Maria Machado de Oliveira 305

ECONOMIA CIRCULAR COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM NOVA LONDRINA – PR | Evelyn Castanheiro Marcos; Edmar Bonfim de Oliveira..... 320

ELASTICIDADE-RENDA E CONSUMO DE VESTUÁRIO NO PARANÁ: EFEITOS DO SALÁRIO-MÍNIMO ENTRE 2007 E 2022 | Ana Caroline Rocatelli; Ariane Maria Machado de Oliveira; André Lucas Baculi 338

EMPREGOS VERDES NO BRASIL: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DA ECONOMIA SUSTENTÁVEL COM BASE NO CAGED (2015–2024) | João Victor de Oliveira Gomes; Edi Carlos de Oliveira..... 353

ENGAJAMENTO DO TORCEDOR E MARKETING EM PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO ESPORTIVA: UMA ANALISE DO FIEL TORCEDOR DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA | João Vitor Lopes Camargo; Marcelo Roger Meneghatti 372

ESCALA 6X1 COMO FERRAMENTA DE PRECARIZAÇÃO: O QUE A GESTÃO PODE APRENDER COM A MÍDIA | Iago Paranhos Oliveira; Luiz Eduardo Pereira Batista..... 388

ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DO ERP E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS | Rodrigo Geraldo de Souza Oliveira; Hercilio Costa Filho 401

ESTUDO DA PUBLICIDADE APLICADA À LOJAS REVENDEDORAS DE VEÍCULOS | Luany Caroliny Zorzi; Hercílio Costa Filho..... 417

ETAPAS DA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA E SEUS DESAFIOS | Hercilio Costa Filho; Eloise Santos Gomes da Silva; Gabriela dos Santos Camargo de Moura; Pablo Daniel Olandi Martins; Pedro Henrique Bitencourt dos Passos Franchi 431

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS DE ACADÊMICOS | Anna Carla Xavier; Larissa Thayany; Lorena Biscola de Oliveira; Hercílio Costa Filho 442

GESTÃO CONSORCIADA DE RESÍDUOS SÓLIDOS EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE: ANÁLISE DA COLETA SELETIVA EM SÃO JOÃO DO CAIUÁ SOB A PERSPECTIVA DA ECONOMIA CIRCULAR E DOS ODS | Guilherme Aparecido Paulo da Silva; Edmar Bonfim de Oliveira . 451

GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES | Wesley Eduardo de Oliveira dos Reis; Chayne de Lima Pereira Mahnic 469

IMPLEMENTAÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR NAS INDÚSTRIAS DE METAIS SANITÁRIOS DE LOANDA E REGIÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS FRENTE AO DECRETO Nº 12.082/2024 | Beatriz Pereira da Silva; Edmar Bonfim de Oliveira..... 481

IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE PESQUISA ACADÊMICA: ESTUDO EM UM CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA PARANAENSE | Deborah Yasmim Santos Celestino; André Luís Castro 493

INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS DECISÕES DE COMPRA DOS CONSUMIDORES | Hercílio Costa Filho; Camila Pulis Garcete Saracho; Giovana Almeida dos Santos; Kauã da Silva Monteiro; Maicon Jovino da Silva Neves..... 509

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ESTUDO NA PREFEITURA DE MARINGÁ | Pamela Eduarda Echeli Monteiro; André Luís de Castro..... 519

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO ENSINO SUPERIOR: O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA ATIVIDADE DOS ESTUDANTES | Hercílio Costa Filho; Ana Paula Adelmar Felicio; David de Paula Souza Cruz; Gustavo Leal da Rocha; João Lucas Ferreira Viana; Maria Fernanda Araújo Santos 536

MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: RENDA, FORMALIZAÇÃO E LIMITES NA GERAÇÃO DE EMPREGO | Daniel Século da Silva; Edi Carlos de Oliveira..... 549

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM DEBATE: QUEM PUBLICA, ONDE E SOBRE O QUÊ? | Emanuelle Saverio de Azevedo; Edi Carlos de Oliveira 568

O BANCO DO BRASIL NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRONAF COMO POLÍTICA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE NOVA CANTU-PR | Pedro Rafael Cardoso Ngola; Bianca Burdini Mazzei 583

O IMPACTO DO AUMENTO DAS ALÍQUOTAS DE TAXA DE IMPORTAÇÃO SOBRE O COMPORTAMENTO DE COMPRAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS | Hercilio Costa Filho; Miguel Gabriel Leite; Pedro Leonardo Sigoli Grandi; Vitória Eduarda De Oliveira Machado; Wesley Henrique Nicolossi 598

O PROCESSO DE (DES)(RE)TERRITORIALIZAÇÃO: O ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE RECICLAGEM DE UMA CIDADE DE PEQUENO PORTE | Stefany Figueiredo dos Santos; Letícia dos Santos 608

O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS PROCESSOS INTERNOS DE UMA MARCENARIA DE PEQUENO PORTE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES | Barbara Gomes dos Anjos; Letícia dos Santos 622

O USO ESTRATÉGICO DO INSTAGRAM NA CAPTAÇÃO DE CLIENTES EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DE PARANAVAÍ – PR | Daniela Gois Silva; Sany Silva Flacon; Vitória Stocco de Souza; Marco Antonio Damásio Filho; Juliane Andressa Pavão 636

OS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE ESCOLAS | Flávia Lília Soares De Sá; Hercílio Costa Filho; Melissa Maeda Pires; Talia Bichofre Pisciteli; Thiago De Sousa Dos Santos 654

PERCEPÇÕES E DESAFIOS NA EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: UM ESTUDO QUALITATIVO EM NOVA LONDRINA – PR | Vitor Gabriel da Silva Moraes; Rejane Heloise dos Santos; Edi Carlos de Oliveira 667

PERFIL DE INVESTIMENTOS E COMPORTAMENTO FINANCEIRO DE ESTUDANTES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE PARANAVAÍ–PR | Cibelly Fernandes Ferreira; Everton Antônio Pereira Amburana; Vinicius Augusto Felizardo; Marco Antonio Damásio Filho; Juliane Andressa Pavão 683

PRÁTICAS DE MARKETING ABUSIVO E ENGANOSO: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR | Alan Jhonys Guillen Fogaça Teixeira; Bianca Burdini Mazzei 697

PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS EM ABATEDOUROS PARA A MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS | João Vitor Rosendo da Silva; Chayne de Lima Pereira Mahnic 709

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO EM UM ESCRITÓRIO ADMINISTRATIVO | Isabela Ramos Ganga; Leticia dos Santos 723

SATISFAÇÃO DOS JOVENS UNIVERSIÁRIOS EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS LOGÍSITICOS DE MARKETPLACES | Eduardo Guedes Muller; Marcelo Roger Meneghatti 740

"SERIOUS GAMES" E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E POTENCIALIDADES | Mell Alem Muriano; André Luís de Castro 756

SERVIÇOS INTEGRADOS AO CIDADÃO PARANAENSE: REFLEXÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE UM "POUPATEMPO" NO PARANÁ | Gustavo Artoni Carlini; André Luís de Castro 769

SUSTENTABILIDADE E FAST FASHION: PERSPECTIVA ANALÍTICA DO PAPEL DOS ESTILISTAS NO NOROESTE DO PARANÁ | Alysson Alves de Oliveira; André Luís de Castro 784

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E SEUS EFEITOS SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL | Hercílio Costa Filho; Ana Karolina Valentim da Silva; Beatriz Longen Rohling Torres; Beatriz Pereira da Silva; Brenda Medeiros Dias 798

TECNOLOGIAS E ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: O CASO DO PARANÁ | Isabela Ferdinando Amaral; André Luis Castro 813

A ADMINISTRAÇÃO DO SOFRIMENTO: UMA ANÁLISE DE COMO A MÍDIA TEM TRATADO A SÍNDROME DE BURNOUT NOS ÚLTIMOS SEIS MESES

Eloise Alves Teixeira[1]
Luiz Eduardo Pereira Batista[2]

RESUMO

No campo da Administração, o aumento dos casos de esgotamento profissional tem evidenciado os limites dos modelos tradicionais de gestão e a necessidade de compreender o Burnout como fenômeno organizacional, e não apenas individual. O presente trabalho tem como objetivo analisar como a mídia tem tratado a síndrome de Burnout. Para tanto, além da base teórica de estudos acerca do tema, focou-se nas matérias publicadas pelo portal G1 entre janeiro e junho de 2025. O corpus foi composto por 12 matérias jornalísticas, das quais foram extraídos 90 trechos inicialmente, reduzidos a 24 para análise de dados cujo tratamento consistiu na análise qualitativa nos moldes de Minayo (2012). Por meio do levantamento de cinco categorias empíricas, os resultados apontam que o G1 tende a enquadrar o burnout como um problema de produtividade e gestão organizacional, convertendo o sofrimento em dado técnico e econômico.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Discurso; Mídia; Saúde mental no trabalho; Síndrome de Burnout.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento significativo das discussões em torno da saúde mental no ambiente de trabalho, com destaque para a síndrome de burnout. Essa condição, caracterizada pelo esgotamento físico e emocional, despersonalização e redução da realização profissional, tem sido reconhecida como um dos principais males da modernidade, sobretudo em contextos organizacionais marcados por cobranças excessivas, jornadas prolongadas, metas abusivas e escassa valorização humana. O burnout tem se manifestado de forma preocupante em diversas profissões, com impactos severos na produtividade, no bem-estar e na saúde dos indivíduos.

[1] Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - e-mail: eloisealvesteixeira@gmail.com
[2] Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná – e-mail: luizeduaardo@gmail.com

A Organização Mundial da Saúde (OMS) incluiu a síndrome de burnout na Classificação Internacional de Doenças (CID-11), destacando-a como um fenômeno ocupacional diretamente associado ao contexto laboral. Tal reconhecimento intensificou o interesse acadêmico e midiático sobre o tema. No entanto, apesar da maior visibilidade, ainda há lacunas na forma como o burnout é tratado em diferentes esferas, especialmente pela mídia, que muitas vezes oscila entre a superficialidade na abordagem e a dramatização de casos específicos, sem necessariamente aprofundar as causas estruturais do problema.

A cobertura midiática tem papel fundamental na construção da percepção pública sobre temas sociais e de saúde. A maneira como a imprensa retrata a síndrome pode tanto colaborar com a conscientização e o combate ao estigma, quanto perpetuar visões distorcidas e culpabilizantes. Diante disso, torna-se necessário refletir sobre o modo como os veículos de comunicação têm representado o burnout, principalmente nos últimos meses, em que o tema voltou a ganhar evidência em razão do aumento dos casos, da pressão por desempenho e da precarização das relações de trabalho.

Diversos estudos nacionais têm se dedicado a compreender as causas, impactos e estratégias de enfrentamento ao burnout. Pesquisas como as de Oliveira, Antonelli e Portulhak (2021) e Bernd e Beuren (2021) evidenciam a correlação entre injustiças organizacionais, ausência de apoio gerencial e o desenvolvimento da síndrome. Outros autores, como Martins, Silva e Luz (2021), exploram a influência de aspectos subjetivos, como autoestima e relações interpessoais, no agravamento do quadro. Adicionalmente, a literatura também aponta fatores contextuais, como o avanço das tecnologias, o aumento do tecnoestresse (Paula; Cappellozza, 2024) e o impacto das condições econômicas sobre a saúde mental dos trabalhadores (Cabral, 2021).

Apesar do avanço teórico, poucos estudos se debruçam especificamente sobre a interface entre burnout e mídia, o que torna esta investigação particularmente relevante. Ao analisar como o tema tem sido tratado pela imprensa nos últimos seis meses, pretende-se identificar padrões de abordagem, recorrência, foco narrativo e profundidade das matérias publicadas. A hipótese que norteia este estudo é a de que a mídia ainda carece de um olhar mais técnico, empático e contínuo sobre a temática, o que impacta diretamente na forma como o problema é compreendido e enfrentado pela sociedade.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar como a mídia brasileira tem tratado a síndrome de burnout nos últimos meses. A justificativa para esta pesquisa reside na relevância social do tema, na necessidade de aprofundamento acadêmico sobre a interface comunicação-saúde mental e na contribuição que este estudo pode oferecer para o campo da

Administração, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, responsabilidade socioorganizacional e cultura organizacional. Ao compreender como a mídia representa o burnout, gestores e profissionais da área poderão refletir sobre o papel da comunicação na prevenção da síndrome e no estímulo a práticas mais saudáveis de trabalho.

Diante disso, este estudo busca refletir criticamente sobre como a mídia brasileira tem abordado a síndrome de burnout nos últimos meses. A partir da análise de enunciados jornalísticos publicados no site do G1, pretende-se identificar os principais discursos, enfoques e representações atribuídas ao tema. Com base em uma abordagem qualitativa, o trabalho se apoia em autores que discutem o burnout em suas múltiplas dimensões, bem como na interface entre saúde mental e comunicação. Espera-se que esta pesquisa contribua para o fortalecimento do debate sobre saúde mental no ambiente organizacional, incentivando práticas administrativas mais responsáveis, qualificadas e comprometidas com a compreensão do problema**.**

Este trabalho está estruturado em cinco seções, iniciando-se com esta introdução. A segunda seção traz a fundamentação teórica, reunindo conceitos e discussões sobre a síndrome de burnout, saúde mental no trabalho e o papel da mídia na construção de discursos sobre o sofrimento psíquico. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos, explicando a abordagem qualitativa, a natureza documental e o processo de coleta e análise dos dados. A quarta seção apresenta a análise dos dados, com base nas categorias discursivas identificadas nas matérias do portal G1. Por fim, a quinta seção expõe as considerações finais, nas quais são retomados os principais resultados e reflexões sobre o tratamento midiático da síndrome de burnout e suas implicações no contexto das relações de trabalho contemporâneas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Burnout e ambiente de trabalho

A síndrome de burnout tem sido amplamente discutida no contexto organizacional, especialmente diante de ambientes de trabalho com alta carga de exigência e baixa percepção de suporte. Estudos indicam que o esgotamento emocional e a despersonalização estão diretamente relacionados a condições laborais desgastantes e à sensação de injustiça organizacional percebida pelos trabalhadores (Bernd; Beuren, 2021). A falta de

reconhecimento, de clareza nas funções e de apoio gerencial aparece como fator agravante, interferindo negativamente na qualidade de vida no trabalho (Oliveira; Antonelli; Portulhak, 2021)

A relação entre bem-estar no trabalho e burnout também é abordada com frequência. Corrêa et al. (2019) destacam que ambientes saudáveis, nos quais o trabalhador se sente valorizado e tem autonomia, apresentam índices menores da síndrome. Por outro lado, organizações com cultura tóxica e sobrecarga de tarefas contribuem diretamente para o adoecimento psicológico.

2.2 Impactos psicológicos e sociais do burnout

A literatura aponta que o burnout vai além do esgotamento profissional e alcança dimensões sociais e emocionais da vida dos indivíduos. A autoestima, por exemplo, tem papel importante na forma como o trabalhador lida com as pressões cotidianas. Martins, Silva e Luz (2021) observam que indivíduos com baixa autoestima tendem a apresentar maiores níveis de esgotamento. Nesse sentido, a resiliência surge como um fator moderador relevante: profissionais mais resilientes demonstram maior capacidade de enfrentamento diante de situações estressantes (Silva et al., 2023).

Além disso, há uma conexão clara entre o burnout e a vida financeira do trabalhador. Pesquisas recentes apontam que o estresse financeiro e a instabilidade econômica intensificam sintomas de Burnout (Soares et al., 2022; Kosminsky, 2020). Assim, o impacto do burnout se estende às relações familiares, à saúde mental e ao equilíbrio emocional, tornando-se um problema social além do organizacional.

2.3 Burnout em profissões especificas

Certas profissões apresentam maior vulnerabilidade ao burnout, especialmente aquelas ligadas à área da saúde, educação e segurança. Marques, Honório e Marques (2020) apontam que médicos e profissionais da linha de frente sofrem intensamente com a sobrecarga emocional, a responsabilidade sobre vidas humanas e a pressão por resultados, o que os torna grupo de risco. Já na educação, a pressão por desempenho, a falta de recursos e o excesso de

demandas têm provocado altos índices da síndrome entre docentes e gestores escolares (Taube; Carlotto, 2022).

Estudos com lideranças também apontam um cenário preocupante. O desgaste emocional de líderes impacta diretamente suas equipes e compromete os resultados organizacionais. A liderança sob estresse tende a adotar posturas mais autoritárias e menos empáticas, agravando os conflitos internos (Taube; Carlotto, 2024).

2.4 Burnout e a era digital

O avanço das tecnologias e o aumento da conectividade trouxeram novas formas de pressão e estresse ao trabalhador contemporâneo. Paula e Cappellozza (2024) exploram o conceito de "tecnoestresse", no qual o uso excessivo de dispositivos eletrônicos e a invasão digital no tempo livre geram sobrecarga mental. A pandemia de COVID-19 acelerou esse processo, tornando o home office uma realidade para muitos e dificultando a separação entre o tempo profissional e pessoal.

Nesse contexto, surgem iniciativas tecnológicas voltadas à prevenção do burnout. Maslach e Leiter (2022) propuseram o desenvolvimento de softwares que monitoram sinais de exaustão em trabalhadores, a fim de fornecer dados às empresas para ações preventivas. Apesar disso, os desafios em adaptar-se às tecnologias e manter um equilíbrio saudável permanecem como um dilema para a saúde mental.

2.5 Burnout e a cobertura midiática

A maneira como a mídia aborda o burnout tem papel fundamental na conscientização social sobre o tema. Embora o volume de notícias tenha aumentado nos últimos anos, a cobertura ainda tende a ser pontual e muitas vezes sensacionalista. A mídia exerce influência sobre a construção da percepção pública e organizacional sobre a saúde mental, podendo contribuir tanto para avanços quanto para estigmas.

Estudos futuros que investiguem o discurso da mídia sobre o burnout podem revelar padrões importantes sobre como o fenômeno é retratado. A análise crítica da mídia pode também ajudar a compreender se a cobertura tem favorecido um entendimento técnico e empático da síndrome, ou se tem se limitado a episódios isolados e manchetes alarmistas.

3 METODOLOGIA

A classificação deste estudo quanto aos objetivos é descritiva e qualitativa, pois busca compreender como a mídia constrói sentidos sobre a síndrome de Burnout no discurso jornalístico contemporâneo. De acordo com Fontelles et al. (2009), a pesquisa descritiva é adequada quando se pretende observar, registrar e analisar características de um fenômeno social sem interferir nele, descrevendo-o em seu contexto.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar uma leitura interpretativa das mensagens, explorando significados, representações e estratégias discursivas que emergem nas reportagens. A pesquisa qualitativa permite compreender os fenômenos em sua complexidade simbólica e relacional, considerando os contextos culturais e ideológicos que os sustentam.

O estudo também possui caráter documental, uma vez que utiliza como fonte empírica 12 matérias jornalísticas publicadas no portal G1 entre janeiro e junho 2025, todas relacionadas á temática da síndrome de burnout. O portal foi escolhido por sua ampla circulação nacional e por ser uma das principais referencias do jornalismo digital brasileiro, desempenhando papel significativo na formação da opinião pública.

Após a leitura integral das matérias, foram extraídos 90 trechos que apresentavam relevância para o tema. Em seguida, realizou-se uma triagem baseada em critérios de pertinência e diversidade temática, resultado em um corpus final de 24 trechos representativos.

Os critérios de inclusão consideraram:

- Trechos que tratassem diretamente do burnout como fenômeno relacionado ao trabalho;
- Trechos que expressassem interpretações, enquadramentos ou valorações sobre o tema;
- Trechos que apresentassem dados, citações de especialistas ou menções a politicas públicas e empresariais.

Foram excluídos os trechos repetidos, superficiais ou sem relação direta com o objeto de estudo.

3.1 Procedimentos de análise

O tratamento dos dados seguiu os princípios da análise qualitativa, conforme Minayo (2012). Esse procedimento permite compreender o texto jornalístico não apenas como veículo de informação, mas como prática discursiva que produz e regula significados sociais. Os trechos foram lidos e relidos de forma recorrente, buscando-se identificar regularidades linguísticas, metáforas, termos recorrentes e enquadramentos temáticos. A partir desse processo emergiram cinco eixos discursivos principais que estruturam a forma como o burnout é apresentado pela mídia:

1. O burnout como disfunção produtiva e risco organizacional;
2. O burnout como fenômeno psicossocial e de bem-estar emocional;
3. O burnout na cultura de alta performance e da hiperconectividade;
4. O burnout nas desigualdades de gênero e sobrecarga feminina;
5. O burnout como responsabilidade corporativa e estratégia de compliance.

Essas categorias não foram estabelecidas a priori, mas emergiram da leitura analítica dos enunciados, em diálogo com a teoria e com o contexto social da pesquisa. A análise buscou, portanto, compreender como o discurso jornalístico do G1 traduz, administra e normaliza o sofrimento psíquico no trabalho, associando-o à produtividade, à eficiência e à governabilidade das condutas. Tal perspectiva segue o pensamento de autores como Foucault (2008), Dejours (2006) e Han (2015), que interpretam o sofrimento contemporâneo como produto de uma racionalidade que transforma o cuidado em dispositivo de poder.

3.2 Delimitação e relevância do estudo

A escolha do tema justifica-se pela crescente visibilidade da síndrome de burnout no contexto pós-pandemia, marcada pela intensificação do trabalho digital e pela pressão por desempenho. Ao analisar o modo como a mídia enquadra o tema, busca-se evidenciar o papel do discurso jornalístico na construção social da saúde mental e na naturalização das formas de adoecimento ligadas ao trabalho.

4. **ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta etapa, apresentam-se os dados obtidos e as observações iniciais sobre a forma como o G1 abordou a síndrome de burnout. A análise foi realizada a partir de 24 trechos selecionados de 12 matérias publicadas entre janeiro e junho de 2025, refletindo diferentes perspectivas do portal sobre o tema.

Os resultados indicam uma presença crescente do assunto na mídia e revelam como o G1 tem construído um discurso sobre a saúde mental no trabalho, associando o burnout a transformações nas relações laborais e à necessidade de políticas preventivas.

4.1 Burnout e a cobertura midiática

Os enunciados analisados constroem o burnout como um problema que ameaça o desempenho econômico e a eficiência das organizações. O sofrimento, nesse discurso, é traduzido em números, índices e percentuais que indicam perdas de produtividade e custos financeiros. Assim, o adoecimento é incorporado à linguagem da gestão e à lógica da mensuração, convertendo-se em risco organizacional.

> Entre os principais gatilhos estão: jornadas excessivas, insegurança no emprego, falta de apoio no trabalho, metas inalcançáveis, e conflitos entre vida pessoal e profissional.

A presença desses elementos já evidencia o deslocamento do burnout para o campo da racionalidade instrumental. O discurso jornalístico, ao elencar fatores de risco em sequência, simula uma lógica de diagnóstico e intervenção, como se fosse possível controlar o sofrimento por meio do ajuste de variáveis. Essa forma de representação ecoa o que Dejours (2006) denomina racionalização do sofrimento: o processo pelo qual as organizações transformam o mal-estar em dado técnico, eliminando sua dimensão ética e subjetiva.

> A presença silenciosa dessa síndrome nas empresas pode gerar absenteísmo, afastamentos recorrentes, rotatividade e um clima organizacional tóxico. E o mais preocupante: muitas lideranças ainda não sabem como prevenir ou tratar esse problema de forma estratégica.

Aqui, o sofrimento é reinterpretado como ameaça à produtividade. O trabalhador esgotado passa a ser descrito como fator de risco para o “clima organizacional” e para a “estratégia” da empresa, o que revela a conversão do cuidado em ferramenta de gestão. O discurso da mídia, ao adotar o léxico empresarial, reproduz a lógica da governamentalidade descrita por Foucault (2008): o poder que se exerce não pela coerção, mas pela administração da vida e pela otimização da força de trabalho.

> O índice do ano passado é 6% maior do que em 2023, quando foram 115,3 mil dias perdidos. A pesquisa soma todas as datas que as pessoas não trabalharam em razão de afastamentos previdenciários em função de transtornos mentais ou comportamentais.

Ao transformar o sofrimento em índice, o discurso midiático o inscreve na gramática da contabilidade social. A ausência do trabalhador é narrada como perda de "dias úteis", reforçando o valor econômico do corpo. Nessa tradução numérica, o burnout deixa de ser uma experiência humana e passa a ser um problema de gestão da produtividade, o que Ehrenberg (2010) reconhece como uma "patologia da excelência", própria de uma sociedade que adoece por buscar desempenho ilimitado.

> O INSS, que é responsável pelos pagamentos dos afastamentos, informou que em 2024 as pessoas ficaram, em média, três meses em licença, recebendo cerca de R$ 1,9 mil por mês. Considerando esses valores, o impacto pode ter chegado a até quase R$ 3 bilhões em 2024 só aos cofres públicos. Além disso, ainda há o custo disso para as empresas.

A monetarização do sofrimento é aqui literal. O trabalhador, reduzido à condição de despesa, é medido pelo tempo que deixa de produzir e pelo valor gasto com sua recuperação. O discurso reforça, portanto, o que Han (2015) identifica na sociedade do cansaço: o esgotamento é tratado como falha no rendimento, e não como consequência de uma estrutura exaustiva. O cuidado só se torna legítimo quando associado à economia do desempenho.

> Em 2024, segundo dados obtidos com exclusividade pelo g1, foram 472 mil afastamentos, contra 283 em 2023 – uma alta de 68%.

A ênfase no aumento percentual cria o efeito de urgência, mas sem problematizar as causas estruturais do adoecimento. A doença é narrada como epidemia administrativa, e não como produto de uma organização social que estimula a exaustão. Assim, o discurso jornalístico contribui para naturalizar o burnout como parte inevitável do capitalismo contemporâneo, reforçando a ideia de que a solução é gerencial — e não política.

> Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), mais de 15% dos adultos em idade produtiva apresentam algum transtorno mental, o que impacta diretamente a produtividade e o absenteísmo.

Por fim, o uso de estatísticas globais consolida o caráter técnico do discurso, conferindo-lhe legitimidade científica. A menção à OMS funciona como selo de verdade, estabilizando o

burnout como categoria médica e administrativa ao mesmo tempo. Nessa confluência entre ciência e gestão, evidencia-se o que Foucault (2008) chamou de biopolítica: o governo da vida por meio de saberes que classificam, medem e normatizam.

Em síntese, a mídia constrói o burnout como uma disfunção do sistema produtivo, e não como um sintoma do próprio modelo econômico que o sustenta. Ao representar o sofrimento em termos de custos, índices e perdas, o discurso jornalístico converte a dor em dado e o humano em variável. A gestão da saúde se confunde com a gestão da produtividade, e o cuidado torna-se mais um instrumento do poder de governar corpos e extrair deles a máxima eficiência.

4.2 Burnout como fenômeno psicossocial e de bem-estar no trabalho

Nos enunciados que compõem esta categoria, o burnout é apresentado como um fenômeno que ultrapassa a esfera puramente de bem-estar físico, sendo inscrito nas dimensões psicológica, social e relacional do trabalho. As matérias analisadas mobilizam tanto termos clínicos quanto expressões típicas do vocabulário corporativo, revelando um discurso híbrido – ora terapêutico, ora gerencial – que busca equilibrar o sofrimento e a produtividade.

> Burnout, uma síndrome ocupacional provocada por estresse crônico não gerenciado no ambiente de trabalho.

O uso da expressão “não gerenciado” já introduz uma chave discursiva significativa. O sofrimento aparece menos como experiência existencial e mais como falha de gestão emocional. O trabalhador, nesse contexto, é convocado a administrar suas próprias emoções, como se o autocontrole fosse o antídoto universal contra o adoecimento. Foucault (2008) descreve esse deslocamento como parte da governamentalidade neoliberal, na qual o sujeito torna-se empresário de si mesmo, responsável por monitorar e corrigir seu próprio funcionamento psíquico.

> Apesar de estar classificado desde 2022 como ‘doença ocupacional’ pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o burnout não é tecnicamente uma doença.

Aqui, a linguagem jornalística tensiona o limite entre o clínico e o administrativo. Ao afirmar que o burnout “não é tecnicamente uma doença”, o discurso confere ao fenômeno uma natureza ambígua: algo grave o suficiente para ser reconhecido pela OMS, mas também flexível o bastante para ser tratado como problema de gestão. Essa ambiguidade produz o que Dejours

(2006) chamaria de negação simbólica do sofrimento — uma forma de reconhecimento que não transforma a estrutura que o produz.

> Há uma grande confusão. Burnout é só ligado ao trabalho. Não existe burnout gestacional, burnout do idoso. Não há comprovação científica disso.

Esse enunciado reforça a tentativa de delimitar fronteiras conceituais para o fenômeno. Ao excluir outras formas de esgotamento, o discurso protege a coerência do termo, mas também o restringe a um contexto laboral mensurável. O sofrimento, assim, é recortado e regulado, mantendo-se no terreno seguro da objetividade científica. Trata-se, portanto, de um processo de disciplinamento discursivo, que transforma uma experiência difusa em categoria funcional e administrável.

> Christina Maslach, professora emérita de Psicologia da Universidade da Califórnia, em Berkeley, foi a primeira a usar o termo ‘burnout’ décadas atrás. Ela define como ‘uma resposta ao estresse crônico no trabalho que não foi bem administrado.

A citação direta à autoridade acadêmica funciona como legitimação do discurso. Ao mesmo tempo, a repetição da ideia de algo “não bem administrado” reforça a noção de autogestão da saúde mental. O burnout, aqui, é um problema que deriva de um desequilíbrio na administração de si — um campo em que, segundo Han (2015), o sujeito é simultaneamente o algoz e a vítima. A mídia, ao enfatizar o aspecto técnico da definição, contribui para consolidar o ideal de que o trabalhador deve ser o gestor de sua própria resiliência.

> Os riscos psicossociais referem-se a situações do ambiente de trabalho que podem afetar negativamente a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Entre os principais fatores, estão: assédio moral e sexual; ambiente de trabalho tóxico; excesso de pressão e metas inatingíveis; jornadas exaustivas; falta de suporte emocional e reconhecimento.

Este enunciado amplia a discussão ao reconhecer fatores coletivos e contextuais do adoecimento. Contudo, mesmo ao fazê-lo, o discurso jornalístico mantém o vocabulário da prevenção e da gestão, diluindo a dimensão política da questão. Minayo (2021) lembra que o sofrimento social só pode ser compreendido como resultado das relações de poder e das condições materiais de existência — e não apenas como somatório de causas psicossociais. Ao falar em “riscos”, a mídia preserva o imaginário empresarial e evita a crítica estrutural.

Em conjunto, esses enunciados constroem uma narrativa que desloca o burnout de um fenômeno ético e social para um problema de eficiência emocional. O sujeito contemporâneo é convocado a autogerir seu sofrimento, a performar bem-estar e a tornar-se resiliente, mesmo em contextos que perpetuam o mal-estar. Nesse sentido, a mídia cumpre a função de mediadora ideológica, traduzindo o sofrimento em linguagem compatível com a racionalidade produtiva: falar de cuidado, mas sob a gramática da performance.

Assim, o burnout deixa de ser apenas um sintoma da crise do trabalho e passa a ser um espelho das estratégias de poder que moldam o comportamento dos corpos e das mentes na sociedade contemporânea.

4.3 Burnout e a cultura da alta performance

Nesta categoria, os enunciados tratam o burnout como consequência de uma cultura que transforma o desempenho em valor absoluto e o trabalho em extensão da identidade. A linguagem jornalística aproxima-se do discurso motivacional e tecnológico, produzindo uma retórica de excesso: estar sempre conectado, sempre produtivo, sempre visível. O sofrimento surge, assim, como subproduto de um modelo que confunde vitalidade com exaustão.

> A cultura de estar ‘sempre ligado’ que se desenvolveu com a digitalização está aumentando os níveis de burnout – os trabalhadores não conseguem se manter longe, física e psicologicamente, do trabalho.

Este enunciado sintetiza uma das formas mais emblemáticas da alienação contemporânea: a dissolução dos limites entre tempo de vida e tempo de produção. A ideia de “estar sempre ligado” expressa o imperativo da disponibilidade total, marca central do que Han (2015) chama de *sociedade do cansaço*. O discurso midiático reconhece o sintoma, mas naturaliza sua origem, tratando a hiperconectividade como efeito inevitável do avanço tecnológico, e não como imposição de um modelo econômico que transforma o sujeito em capital humano permanentemente acessível.

> Essa exposição constante, segundo ele, pode levar a burnout, esvaziamento existencial e dependência emocional da validação online.

O termo “esvaziamento existencial” aproxima o discurso jornalístico de uma dimensão quase filosófica, mas, ao mesmo tempo, o mantém preso à psicologia individual. A dependência da validação online aparece como fragilidade subjetiva, e não como efeito de uma estrutura

social que recompensa a visibilidade e o engajamento. Sennett (2015) observa que, no novo capitalismo, o reconhecimento simbólico é substituído pela reputação, e o valor do sujeito passa a ser medido pela exposição constante. A mídia, ao tratar o burnout como resultado de "exposição excessiva", desconsidera que essa visibilidade é, hoje, uma exigência sistêmica.

> Sem horário fixo, férias ou pausas ao longo do dia, trabalhar com transmissões 'infinitas' pode levar ao burnout, alerta o psicólogo Marcos Torati.

Aqui, a linguagem do alerta funciona como forma de aconselhamento moral. O risco de burnout aparece como consequência do comportamento do indivíduo, não das estruturas de trabalho que o obrigam a se manter ativo. O discurso jornalístico constrói o trabalhador digital como alguém que precisa aprender a "dosar" seu esforço, reproduzindo o que Foucault (2008) chama de poder pastoral, em que o cuidado se mistura à vigilância. O sujeito é ensinado a cuidar de si para continuar produzindo, não para preservar sua integridade.

> Mesmo atuando como autônomos, esses profissionais podem acabar se tornando 'escravos do ponto de vista emocional, em uma busca incessante por likes, seguidores, audiência e patrocínio.

O vocabulário da escravidão emocional torna explícita a dimensão paradoxal da autonomia neoliberal: o trabalhador é livre, mas aprisionado à lógica da performance. Boltanski e Chiapello (2009) explicam que o capitalismo contemporâneo incorporou o ideal de liberdade e criatividade como forma de exploração — transformando a autonomia em instrumento de controle. O discurso jornalístico ecoa essa contradição, mostrando como o desejo de reconhecimento se converte em cansaço e submissão.

Em todos esses enunciados, a mídia narra o burnout como efeito colateral da alta performance, mas evita nomear o sistema que a produz. O discurso jornalístico, ao mesmo tempo que denuncia o excesso, legitima o ideal de autossuperação, perpetuando a crença de que o sucesso depende da gestão emocional do indivíduo. A dor é reconhecida, mas nunca politizada; é sintoma, não denúncia.

O burnout, nesse contexto, deixa de ser apenas uma patologia ocupacional e passa a ser uma metáfora da própria condição do sujeito contemporâneo: um corpo exaurido que se confunde com sua produtividade. O trabalhador, como observa Han (2015), é o empreendedor de si mesmo, e sua fadiga, a expressão mais fiel de uma sociedade que transformou o cansaço em virtude.

4.4 Burnout e desigualdades de gênero nas organizações

Os enunciados que tratam do burnout entre mulheres introduzem uma dimensão importante do fenômeno: o entrelaçamento entre as esferas profissional, emocional e doméstica. A mídia reconhece que as mulheres vivenciam o trabalho sob pressões múltiplas, mas tende a representar essa sobrecarga como um conflito individual a ser equilibrado, e não como expressão de um sistema organizacional e cultural que naturaliza a desigualdade.

> Chamo atenção aqui para a Síndrome de Burnout, um estado de exaustão mental, emocional e física, resultado de longos e excessivos níveis de estresse no trabalho e que, nos últimos anos, tem atingido muitas mulheres. O motivo? O excesso de responsabilidades profissionais e familiares, a pressão para equilibrar tudo – incluindo vida social – e ainda encontrar tempo para si mesmas, quando conseguem, torna-se insustentável, levando ao esgotamento.

Neste enunciado, a mulher aparece como sujeito dividido entre o dever produtivo e o cuidado. A linguagem explicativa, marcada pela expressão "pressão para equilibrar tudo", revela uma expectativa social de conciliação permanente. Essa retórica se aproxima daquilo que Dejours (2006) chama de distância entre investimento e reconhecimento: o sofrimento emerge quando o esforço subjetivo não encontra validação simbólica. No caso das mulheres, essa distância é ampliada, já que o trabalho emocional e o cuidado — dentro e fora das organizações — permanecem invisíveis. O burnout, portanto, manifesta o esgotamento de quem precisa sustentar múltiplas performances sem o devido reconhecimento.

> O grande problema é que, no papel de cuidadora, a mulher se coloca em segundo plano. O dia a dia corrido e a falta de tempo em meio a tantos afazeres faz com que ela minimize seus próprios sentimentos, ignorando os sinais de alerta até que o esgotamento se torne insustentável e com impactos que vão além do trabalho, pois o burnout afeta também a vida pessoal e familiar.

A formulação "a mulher se coloca em segundo plano" desloca o foco da análise das condições estruturais para a decisão individual, transformando o sintoma coletivo em responsabilidade pessoal. Esse tipo de discurso, ainda que bem-intencionado, reflete o que Foucault (2008) descreve como poder disciplinar internalizado: o sujeito aprende a vigiar-se e a culpar-se por não corresponder aos padrões normativos de desempenho e autocuidado. O sofrimento feminino, nesse contexto, é psicologizado, perdendo sua dimensão social e política.

A insistência na imagem da mulher sobrecarregada, mas resiliente, reforça um ideal de força que se confunde com a capacidade de suportar o insuportável. Ehrenberg (2010) ajuda a compreender essa lógica ao definir o burnout como uma "patologia da excelência": a doença de quem tenta corresponder aos imperativos da performance, assumindo como falha pessoal o fracasso em sustentar o ritmo. O discurso midiático, ao valorizar a mulher que "dá conta de tudo", perpetua a crença de que o sucesso e o equilíbrio são questões de autogestão emocional, e não de transformação das condições de trabalho.

Assim, os enunciados sobre gênero reproduzem, sob uma aparência de empatia, o mesmo modelo de responsabilização individual que estrutura o discurso sobre o burnout de modo geral. O cansaço das mulheres é reconhecido, mas sem crítica às organizações que o produzem. O resultado é um retrato ambíguo: a mídia reconhece o sofrimento, mas o reinscreve na lógica da performance e da moralidade, perpetuando a ideia de que o cuidado, inclusive de si, é obrigação feminina.

4.5 Burnout como responsabilidade corporativa e compliance em saúde

Os enunciados que compõem esta categoria evidenciam um deslocamento discursivo: o burnout, antes descrito como experiência individual ou fenômeno social, passa a ser incorporado ao vocabulário das empresas, vinculado a práticas de governança, gestão de riscos e responsabilidade institucional. A mídia, ao noticiar políticas corporativas de prevenção, traduz o cuidado em linguagem administrativa, aproximando a saúde mental de uma estratégia de controle e eficiência.

> A presença silenciosa dessa síndrome nas empresas pode gerar absenteísmo, afastamentos recorrentes, rotatividade e um clima organizacional tóxico. E o mais preocupante: muitas lideranças ainda não sabem como prevenir ou tratar esse problema de forma estratégica.

A escolha de termos como "clima organizacional" e "estratégica" revela o enquadramento do sofrimento no campo da performance corporativa. O burnout é representado como risco operacional, e não como crise ética das relações de trabalho. Essa transposição de sentido corresponde ao que Foucault (2008) denomina governamentalidade — a arte de gerir a vida sob a forma da norma. O discurso midiático, ao destacar a importância da "liderança preventiva", legitima a ideia de que o cuidado com o trabalhador deve ser conduzido pela mesma lógica que organiza a produtividade.

> Os riscos psicossociais referem-se a situações do ambiente de trabalho que podem afetar negativamente a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Entre os principais fatores, estão: assédio moral e sexual; ambiente de trabalho tóxico; excesso de pressão e metas inatingíveis; jornadas exaustivas; falta de suporte emocional e reconhecimento.

Embora este enunciado reconheça fatores concretos de sofrimento, ele os reordena dentro da gramática do gerenciamento. O termo "riscos psicossociais" dilui a violência simbólica do trabalho contemporâneo, transformando-a em item de checklist preventivo. Dejours (2006) argumenta que a saúde mental não pode ser administrada como variável de controle, pois o sofrimento está enraizado nas contradições da organização do trabalho e na busca por reconhecimento. Ao tratar a exaustão como "risco", o discurso midiático a neutraliza, convertendo o mal-estar em campo técnico e a angústia em categoria de gestão.

> O essencial é procurar entender o profissional e o cenário. Analisar se é o caso de sugerir um remanejamento de cargo, um afastamento ou até mesmo desenvolver uma atividade entre a equipe, porque não adianta tratar um único profissional, se a equipe toda estiver mal, finalizou.

Este enunciado, ainda que mais sensível ao aspecto coletivo, mantém a lógica da intervenção corretiva. A figura do gestor ou psicólogo organizacional aparece como mediador racional que identifica, classifica e realoca os corpos segundo sua funcionalidade. O vocabulário do "remanejamento" e do "tratamento" ecoa a racionalidade biopolítica descrita por Foucault (2008): o poder que não reprime, mas ajusta e otimiza. A saúde, aqui, é menos um direito e mais uma condição de desempenho.

Em conjunto, os enunciados desta categoria revelam a institucionalização do cuidado como ferramenta de compliance. As empresas tornam-se responsáveis por prevenir o burnout, não necessariamente por ética, mas por pragmatismo: o bem-estar é valioso porque preserva a força de trabalho e protege a imagem corporativa. Ehrenberg (2010) observa que a exaustão contemporânea nasce do imperativo de autonomia e autogestão — e, nesse sentido, a gestão do burnout representa a fase madura desse mesmo imperativo: o sujeito deve cuidar de si para continuar útil.

Assim, o discurso midiático transforma o cuidado em estratégia, o sofrimento em indicador e o trabalhador em ativo humano. O burnout, convertido em questão de compliance, deixa de ser denúncia do sistema para se tornar parte de seu manual de funcionamento. A saúde

mental é administrada, mas raramente emancipada. Sinal de que, no mundo corporativo, até o descanso precisa justificar sua produtividade.

Em todas as categorias analisadas, o sofrimento aparece capturado pela gramática do trabalho e da gestão. Quando o burnout é descrito como risco organizacional, o discurso transforma a dor em número, o afastamento em custo, o cuidado em métrica. Na categoria do fenômeno psicossocial, o mesmo processo se repete sob outra forma: o sujeito é convocado a gerir suas emoções como se fossem recursos, internalizando o poder e responsabilizando-se pelo próprio esgotamento. Já na cultura da alta performance, o imperativo da autonomia e da visibilidade se confunde com o ideal de liberdade; o sujeito acredita ser dono de si, mas atua como instrumento de uma engrenagem que o excede.

Nas desigualdades de gênero, esse processo se intensifica: o cansaço feminino é reconhecido, mas enquadrado como falha individual de equilíbrio, e não como reflexo de uma estrutura que exige da mulher dupla entrega e silêncio emocional. E, finalmente, na categoria do compliance em saúde, o cuidado é incorporado ao vocabulário corporativo, convertendo-se em extensão da racionalidade biopolítica. Foucault (2008) nos ajuda a perceber que esse deslocamento não é apenas discursivo: é um modo de governo das condutas, em que o bem-estar torna-se requisito funcional da produtividade.

À luz de Minayo (2012), o que se revela é o caráter ideológico do discurso: ele não apenas reflete o real, mas o produz, naturalizando a associação entre saúde e produtividade, autonomia e obrigação, cuidado e eficiência. A mídia, ao falar de burnout, fala também de uma sociedade que transformou o trabalho em critério de valor e o descanso em luxo. Sua narrativa, portanto, não se limita a informar; ela educa o olhar social, modulando o que é visível e o que é pensável sobre o sofrimento contemporâneo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como a mídia, especificamente o portal G1, tem tratado a síndrome de burnout nos últimos seis meses, compreendendo de que forma o discurso jornalístico constrói sentidos sobre o sofrimento psíquico e o mundo do trabalho contemporâneo.

A análise, realizada a partir de 24 trechos selecionados de 12 matérias publicadas entre janeiro e junho de 2025, revelou que o burnout é apresentado, em grande parte, como um

problema de gestão e produtividade. O sofrimento, convertido em dado técnico e estatístico, é narrado pela mídia em uma linguagem que associa o cuidado à eficiência e a saúde mental à capacidade de rendimento. Nesse processo, o humano é reconfigurado em variável de desempenho, e o cuidado deixa de ser direito para se tornar estratégia de controle.

Os resultados indicam que o discurso midiático adota uma postura ambígua: por um lado, reconhece o burnout como problema coletivo e crescente; por outro, o reinscreve na logica individualizante da autogestão emocional, responsabilizando o sujeito por administrar seu próprio sofrimento. Assim, a mídia reforça a racionalidade neoliberal que, segundo Han (2015), transforma o sujeito em "empresário de si mesmo", cujo fracasso é interpretado como falha pessoal, e não como consequência de uma estrutura que exige produtividade contínua.

Além disso, observou-se que a cobertura jornalística tende a traduzir o adoecimento em termos econômicos, afastamentos, prejuízos, custos e índices, reforça o que Foucault (2008) denominou biopolítica: o governo das condutas pela administração da vida. O burnout deixa de ser expressão de resistência e se converte em disfunção de um sistema que, paradoxalmente, adoece enquanto se otimiza.

O recorte de gênero, ainda que presente, mantém o mesmo enquadramento moralizador, retratando o esgotamento das mulheres como resultado da dificuldade de "equilibrar tudo", e não como efeito das desigualdades estruturais no trabalho e nas relações sociais. Nesse ponto, a mídia reproduz a lógica da responsabilização individual, mascarando o caráter politico do sofrimento.

Por outro lado, o discurso jornalístico também evidencia avanços. Há uma ampliação do vocabulário público sobre saúde mental, e o burnout ganha visibilidade como problema legitimo do trabalho contemporâneo. O tema deixa de ser tabu e passa a ocupar espaço relevante nas pautas de economia, comportamento e direitos trabalhistas. Contudo, essa visibilidade ainda opera dentro dos limites da racionalidade gerencial, em que o bem-estar é valioso porque garante continuidade à produtividade.

Conclui-se, portanto, que a mídia, ao mesmo tempo em que denuncia os efeitos do burnout, participa de sua normalização. O discurso do G1 contribui para a consolidação de uma cultura de vigilância emocional, em que o trabalhador é convocado a cuidar de si para continuar produzindo. A síndrome de burnout, nesse contexto é menos uma anomalia e mais um espelho do modelo econômico e social que a engendra, um sistema que o cansaço se tornou não apenas consequência, mas condição de pertencimento.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o corpus e comparem diferentes veículos de comunicação, de modo a observar se esse padrão discursivo se repete em outros

espaços midiáticos. Também se recomenda o aprofundamento da relação entre mídia, subjetividade e poder, a fim de compreender como o discurso sobre saúde mental se insere nas novas formas de governar a vida e gerir o sofrimento no capitalismo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BERND, D. C.; BEUREN, I. M. Autopercepção de justiça organizacional e de burnout em atitudes e comportamentos no trabalho de auditores internos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 422–438, 2021. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110.

CABRAL, Ivens Bruno Vieira; SILVA, Pedro Henrique Nobre da; SOUZA, Diego de Oliveira. A precarização do trabalho e a saúde do trabalhador: revisão e perspectivas. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 30, n. 3, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/25729

CAPPELLOZZA, A; PAULA, R. T. V. A Relações do tecnoestresse e neuroticismo na síndrome de burnout. *Revista Organizações em Contexto*, São Paulo, v. 17, n. 33, p. 117–135, 2024. DOI: https://doi.org/10.15603/2176-0985/roc.v17n33p117-135.

CORRÊA, J. S.; LOPES, L. F. D.; ALMEIDA, D. M.; CAMARGO, M. E. Bem-estar no trabalho e síndrome de burnout: faces opostas no labor penitenciário. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 1–30, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190149.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FALCE, J. L. L.; SANTOS, C. B.; MUYLDER, C. F.; VERWAAL, E.; GUIMARÃES, L. V. M. Influência do burnout no comprometimento organizacional em profissionais de saúde. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 63, n. 3, p. 1–19, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020230305x.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, Belém, v. 23, n. 3, p. 1–8, 2009.

FOUCAULT, M. *O nascimento da biopolítica: curso no Collège de France (1978-1979)*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

HAN, B-C. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2015.

KOSMINSKY, M. Financial stress and pain: what follows an economic crisis. *Brazilian Journal of Pain*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 59–64, 2020. DOI: https://doi.org/10.5935/2595-0118.20200012.

MARQUES, C. A. P.; HONÓRIO, L. C.; MARQUES, A. L. Burnout no trabalho do médico: um estudo de caso em um hospital universitário. *Revista Gestão & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 14, n. 38, p. 2903–2927, 2020.

MARTINS, V. A.; SILVA, S.; LUZ, I. P. Influência da autoestima e relação orientador-orientando nos sintomas da síndrome de burnout: evidências da pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade no contexto brasileiro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, Brasília, v. 15, n. 1, p. 27–45, jan./mar. 2021. DOI: https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2779.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2022.

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

OLIVEIRA, A. X.; ANTONELLI, R. A.; PORTULHAK, H. Síndrome de burnout e qualidade de vida profissional: um estudo em escritórios contábeis do Sudoeste do Paraná. *Revista Alcance*, Itajaí, v. 28, n. 2, p. 242–257, 2021. DOI: https://doi.org/10.14210/alcance.v28n2(p242-257).

SILVA, P. M. M.; SOUSA, J. C.; CASTRO, A. B. C.; SILVA, A. W. P.; GUIMARÃES, J. C. F. Resiliência como moderadora da relação entre espiritualidade organizacional e burnout. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 21, e82314, 2023. DOI: https://doi.org/10.19094/contextus.2023.82314.

SOARES, J. P. et al. Fatores associados ao burnout em profissionais de saúde: uma revisão. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 46, n. esp. 2, p. 155–168, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/0103-11042022E210.

TAUBE, M. E.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura. *Revista Administração em Diálogo*, v. 24, n. 3, p. 28–47, 2022. DOI: https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i3.54795.

TAUBE, M.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout em líderes e liderados: um modelo demandas-recursos no trabalho. *Revista Psicologia*, v. 33, n. 2, p. 1–14, 2024. DOI: https://doi.org/10.5354/0719-0581.2024.69868.

A CONTRIBUIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Suelen dos Santos Almeida[3]
Julio Ernesto Colla[4]

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a importância dos objetivos estratégicos no processo de administração estratégica em uma unidade multimarcas do Grupo Boticário. Adotando abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestoras da unidade, com o objetivo de compreender como objetivos e metas são definidos, acompanhados e operacionalizados. O referencial teórico inclui autores clássicos e contemporâneos da área de estratégia, os quais destacam a necessidade de alinhamento entre missão, objetivos e resultados para a obtenção de vantagem competitiva. Os achados apontam que a unidade adota práticas formais de planejamento e monitoramento de metas, promovendo coerência entre as diretrizes da franqueadora e a execução local. Conclui-se que a administração por objetivos contribui para o desempenho e crescimento organizacional, sendo instrumento relevante de gestão estratégica.

Palavras-chave: Administração estratégica. Objetivos. Metas.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial consiste em um conjunto de escolhas que orientam a organização na busca por vantagem competitiva. Barney (2011) afirma que uma boa estratégia é aquela capaz de gerar essa vantagem, permitindo à empresa diferenciar-se no mercado. Estratégia, portanto, envolve decisões fundamentais que direcionam o planejamento e a tomada de decisão, sendo indispensável para alcançar os objetivos organizacionais.

Embora não exista garantia de que a decisão estratégica seja a melhor, é possível reduzir riscos por meio de escolhas estruturadas e análise sistemática do processo de gestão estratégica. Esse processo reúne práticas que aumentam a probabilidade de a empresa adotar uma estratégia capaz de gerar valor superior ao dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2017).

A administração estratégica, nesse contexto, é aplicada para alcançar competitividade e resultados financeiros sustentáveis. A análise do ambiente externo permite identificar

[3] Graduando(a) no curso de ... na Universidade ... e-mail
[4] Professor Julio Ernesto Colla, Doutor pela PUC-Pr. e-mail: julio.colla@unespar.edu.br

oportunidades e ameaças, enquanto a avaliação interna revela recursos, competências e capacidades essenciais para explorar essas oportunidades e neutralizar riscos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A administração estratégica não se limita à formulação de estratégias; ela depende da clareza sobre metas e objetivos. Hall (2004) destaca que, embora nem todas as atividades diárias estejam diretamente ligadas às metas, tais como as interações informais entre colaboradores, tais metas são elementos centrais na organização. Elas existem independentemente das pessoas e orientam decisões e comportamentos. Assim, compreender as metas é essencial para entender a lógica que sustenta a estratégia e garante alinhamento entre planejamento e execução.

O presente artigo, portanto, reforça a relevância prática da gestão por objetivos em ambientes competitivos, evidenciando como essa abordagem contribui para resultados sustentáveis e alinhamento estratégico. Desta forma, esse estudo tem como objetivo analisar a importância dos objetivos estratégicos no processo de administração estratégica em uma unidade multimarcas do Grupo Boticário, que adota a lógica gerencial da Administração por Objetivos e integra diferentes marcas sob uma única gestão, permitindo coordenação centralizada dos processos e resultados. Parte-se do pressuposto de que os objetivos estratégicos são determinantes para a vantagem competitiva, pois orientam decisões que geram maior valor econômico frente aos concorrentes.

Sob a perspectiva de organização, o presente artigo está organizado em cinco seções distintas e complementares, que são: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

A estratégia, segundo Ansoff (1990), surgiu da necessidade de lidar com um ambiente cada vez mais instável, onde as mudanças ocorrem de forma rápida e imprevisível. Diante desse cenário, as empresas perceberam que apenas estabelecer objetivos não era mais suficiente para tomar decisões eficazes. Isso porque os objetivos, por si só, não conseguiam orientar a organização diante de novos desafios, ameaças e oportunidades. Para enfrentar essa realidade, tornou-se necessário desenvolver novas diretrizes que ajudassem a empresa a se adaptar e a responder com mais precisão às transformações do mercado. Essas diretrizes passaram a ser chamadas de estratégia, ou seja, um conjunto de decisões e orientações que guiam a organização em direção ao seu reposicionamento estratégico, aumentando suas chances de sucesso em ambientes incertos e competitivos. Além disso, o autor ressalta que as empresas precisam de direção clara e foco definido ao buscarem e gerarem novas oportunidades no ambiente de negócios. Sendo vantajoso para a organização investir em empreendimentos que apresentem alto potencial de sinergia, ou seja, iniciativas que, quando integradas às capacidades e recursos existentes, possam gerar resultados superiores aos que seriam obtidos de forma isolada. Nesse contexto, a estratégia surge como um instrumento essencial para alinhar os objetivos empresariais às condições externas, aumentando as chances de sucesso a longo prazo.

O autor Barney, em parceria com Hesterly (2017), contribui para o entendimento da gestão estratégica ao definir estratégia como uma teoria sobre como as empresas podem alcançar vantagem competitiva. De acordo com os autores, uma estratégia é formada por um conjunto de suposições e hipóteses que explicam como a competição dentro de um setor tende

a evoluir, e de que forma a organização pode agir para aproveitar essas mudanças e obter lucros, com o uso de estratégias. Quando essas suposições se mostram corretas e refletem com precisão o comportamento do ambiente competitivo, há uma maior probabilidade de a empresa alcançar bons resultados. Entretanto, se as hipóteses estiverem erradas ou desatualizadas, a estratégia dificilmente resultará em vantagem competitiva.

Por isso, os autores destacam que, na prática, a estratégia funciona como uma teoria elaborada pela empresa com base em seu conhecimento atual sobre o mercado, sendo sempre um exercício de previsão diante da incerteza, "é muito difícil predizer de maneira exata como a competição em um setor evoluirá e, portanto, raramente é possível saber com certeza se uma empresa está escolhendo a estratégia correta" (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 4). Significando que, apesar dos estudos e análises, a estratégia é sempre uma tentativa de interpretar o ambiente e agir diante das incertezas. Ela representa uma teoria formulada pela organização sobre como competir, sendo avaliada, na prática, pelos resultados que gera ao longo do tempo. Sendo entendida como uma teoria formulada pela empresa sobre como a competição irá se desenvolver e de que maneira essa dinâmica pode ser explorada para conquistar uma vantagem competitiva.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2024), a estratégia pode ser compreendida a partir dos seguintes aspectos:

a) Conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, voltado para explorar competências essenciais e alcançar vantagem competitiva;

b) Processo de escolha entre alternativas concorrentes, definindo o caminho a seguir para atingir a competitividade estratégica, incluindo decisões sobre o que realizar e o que não realizar;

c) Criação de vantagem competitiva ao proporcionar valor exclusivo aos clientes, dificultando a reprodução da estratégia pelos concorrentes devido a barreiras técnicas ou custos elevados;

d) Limitação da vantagem competitiva, que não é permanente, dependendo da rapidez com que os concorrentes desenvolvem capacidades para replicar a estratégia;

e) Retornos acima da média, correspondentes a ganhos superiores aos esperados em investimentos de risco semelhante, sendo o risco a incerteza quanto aos resultados financeiros;

f) Gestão eficiente do risco, reduzindo incertezas e permitindo melhor avaliação do desempenho dos investimentos, por meio de indicadores contábeis ou desempenho das ações no mercado;

g) Avaliação diferenciada em novos empreendimentos ou empresas de menor porte, em que os retornos podem ser medidos pelo ritmo de crescimento, como aumento anual das vendas, considerando que a lucratividade imediata pode não se manifestar;

h) Importância de compreender e explorar a vantagem competitiva para obter retornos superiores à média, visto que organizações sem essa vantagem tendem a alcançar apenas resultados medianos e, a longo prazo, podem perder investimentos e enfrentar insucesso;

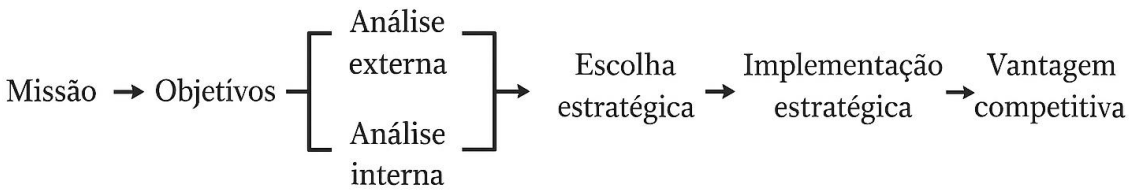
i) Necessidade de atenção contínua, evitando excesso de confiança e investindo constantemente em estratégias que sustentem a liderança no mercado, garantindo a manutenção da vantagem competitiva e consolidando os resultados alcançados.

2.2 O processo da administração estratégica

Embora seja complexo afirmar com certeza se uma empresa está adotando a melhor estratégia, é possível minimizar os riscos de erro. Segundo Barney e Hesterly (2017), a maneira mais eficaz de fazer isso é por meio da escolha estratégica realizada de forma cuidadosa e sistemática, junto com o acompanhamento constante do processo de gestão estratégica. Esse processo é composto por uma sequência lógica de análises e decisões que visam aumentar a probabilidade de a organização selecionar uma estratégia eficaz, isto é, uma estratégia capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis no ambiente em que atua.

Dessa forma, o primeiro elemento do processo de administração estratégica é a missão, "o processo de gestão estratégica começa quando uma empresa identifica sua missão ou sua finalidade em longo prazo" (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 22). Entendida pelos autores como a meta de longo prazo da empresa. Representa o propósito principal da organização, orientando suas decisões e ações estratégicas. Geralmente, ela é expressa por meio de uma declaração formal, que deve refletir a realidade da empresa e servir como base para suas estratégias. Quando bem definida, a missão contribui para o sucesso da empresa, caso contrário, pode comprometer seu desempenho.

Figura 1 - Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Barney e Hesterly (2017)

O segundo, que constitui o processo de administração estratégica de Barney e Hesterly (2017), são os objetivos, que funcionam como metas mensuráveis usadas para avaliar se a empresa está conseguindo cumprir sua missão.

Na sequência do processo de administração estratégica, são realizadas as análises externa e interna. Embora sejam distintas, elas acontecem de forma simultânea. A análise externa observa o ambiente fora da organização, identificando oportunidades e ameaças. Já a análise interna foca nos fatores dentro da empresa, avaliando suas forças e fraquezas. Juntas, essas análises ajudam a compreender os elementos que influenciam o desempenho da organização.

Com base nessas análises, a organização consegue definir qual caminho estratégico irá seguir. Essas estratégias se dividem em dois níveis: no nível dos negócios, a empresa decide como irá competir no mercado, podendo optar por reduzir custos ou oferecer produtos diferenciados. Já no nível corporativo, as decisões envolvem o crescimento e a estrutura da empresa como um todo, por meio de ações como alianças com outras organizações, expansão para novos setores, integração de etapas da cadeia produtiva ou fusões e aquisições (BARNEY; HESTERLY, 2017). E respaldando sobre essa gestão estratégica, é que escolha uma estratégia que, (1) concorde com a missão da empresa, (2) de acordo com os objetivos, (3) Utilize as

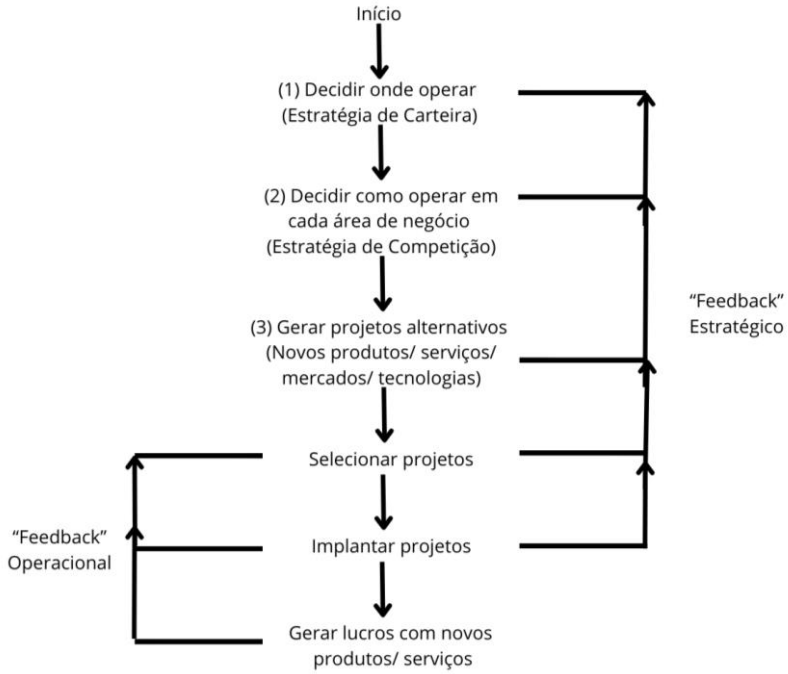
forças da organização para explorar as oportunidades do ambiente, e (4) busque neutralizar as ameaças do ambiente ao mesmo tempo em que corrige as fraquezas da organização.

E por fim a implementação da estratégia, que de acordo com Barney e Hesterly (2011), a formulação estratégica por si só não garante resultados se não for acompanhada de uma implementação eficaz. Essa etapa ocorre quando a organização adota políticas e práticas alinhadas à sua estratégia. A estrutura organizacional, os sistemas de controle (formais e informais) e as políticas de remuneração são elementos fundamentais nesse processo. Quanto maior a coerência entre esses componentes e a estratégia adotada, maiores são as chances de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Com isso, torna-se possível alcançar a vantagem competitiva, que, segundo Barney e Hesterly (2011), ocorre quando a empresa é capaz de gerar mais valor econômico do que seus concorrentes.

Nesse contexto, é importante destacar a contribuição de Ansoff (1990), cuja abordagem estratégica acrescenta uma perspectiva estruturada ao processo decisório organizacional. O autor propõe que a formulação da estratégia ocorra por meio de uma sequência encadeada de decisões, estruturada de forma hierárquica e progressiva. Tal estrutura é representada como uma cascata, em que decisões de natureza mais ampla como a escolha das áreas de atuação futuras da empresa orientam as decisões subsequentes, que se tornam gradualmente mais específicas.

A Figura 2 reflete essa lógica, demonstrando um fluxo decisório contínuo que culmina em escolhas operacionais, como a definição de produtos, mercados e, finalmente, a decisão entre desenvolver internamente ou adquirir externamente os recursos necessários. Essa visão possibilita a manutenção da coerência estratégica ao longo de todos os níveis organizacionais, garantindo alinhamento entre os objetivos formulados e a execução das ações.

Figura 2 - Ciclo de Ação no Desenvolvimento Estratégico



Fonte: Igor Ansoff (1990)

Como demonstrado na figura 2, o modelo proposto por Igor Ansoff (1990) é descrito como uma “cascata” de decisões, inicialmente, a organização precisa decidir onde irá atuar

(estratégia de carteira), escolhendo os mercados ou setores de maior relevância. Em seguida, define-se como competir em cada área de negócio (estratégia de competição), estabelecendo a forma de alcançar vantagens sobre os concorrentes. A partir dessas definições, a empresa gera alternativas de crescimento por meio de novos produtos, serviços, mercados ou tecnologias. Posteriormente, esses projetos são selecionados e implantados, visando a obtenção de lucros.

O autor destaca ainda a relevância do feedback, que pode ser estratégico, quando orienta ajustes nas decisões iniciais, ou operacional, quando promove melhorias nos processos de execução. Assim, o modelo mostra que a estratégia não é linear, mas sim um ciclo de aprendizado e adaptação constante. Assim, o modelo de Ansoff (1990) reforça a visão da estratégia como um ciclo de decisões e ajustes constantes voltados à adaptação organizacional.

2.3 Objetivo estratégico

De acordo com Ansoff (1990), os objetivos organizacionais exercem papel essencial no processo administrativo, pois orientam a tomada de decisões, a definição de prioridades e a avaliação dos resultados alcançados. Eles funcionam como um guia para o direcionamento das ações e para a coordenação das atividades dentro da empresa. Essa lógica fundamenta o modelo de Administração por Objetivos (APO), que propõe o alinhamento entre as metas individuais e as metas estratégicas da organização, buscando garantir coerência entre o desempenho das pessoas e os resultados institucionais. Assim, os objetivos tornam-se elementos centrais da gestão, contribuindo para o planejamento, o comprometimento dos colaboradores e o alcance de resultados sustentáveis a longo prazo.

A partir de uma missão dentro de uma empresa que é uma afirmação geral dos seus propósitos e valores, os objetivos são metas claras e quantificáveis, que podem ser utilizadas para medir o quanto a missão da empresa foi cumprida. Os objetivos de alta qualidade estão relacionados à missão de uma empresa, sendo fáceis de avaliar e acompanhar ao longo do tempo. Já os objetivos de baixa qualidade, não se encontram ou não estão relacionados à missão de uma empresa, não apresentam caráter quantitativo e são difíceis de mensurar ou monitorar ao longo do tempo. Quando uma empresa declara possuir uma missão, mas não estabelece ações concretas para cumpri-la por meio de objetivos claros e específicos, isso indica falta de comprometimento. Da mesma forma, a ausência de objetivos definidos, ou a existência de metas vagas, genéricas ou pouco precisas, evidencia que a organização não está efetivamente comprometida com a concretização de sua missão (BARNEY, HESTERLY, 2017).

E dentro desse contexto, os objetivos empresariais são essenciais para a estratégia organizacional, funcionando como instrumentos de gestão que orientam decisões e avaliam desempenho, podendo ser classificados em:

a) Objetivos econômicos, voltados à otimização de recursos e ao retorno sobre investimentos;

b) Objetivos sociais ou não econômicos, que atendem às necessidades de colaboradores;

c) Objetivos voltados às expectativas de grupos externos; e

d) Influências sobre a administração, incluindo responsabilidades e restrições.

A definição de indicadores, como o Retorno sobre o Investimento (ROI), possibilita medir o sucesso organizacional e compreender como metas não econômicas e restrições internas afetam os objetivos centrais. Os objetivos de longo prazo garantem rentabilidade contínua por meio da renovação de recursos, produtos e mercados, apoiados em investimentos

em pesquisa, capacitação e ativos, enquanto a flexibilidade organizacional, interna e externa, permite adaptação a oportunidades e desafios. Além disso, os objetivos individuais dos colaboradores influenciam o comportamento organizacional, sendo necessário compreender como interesses e ambições pessoais interagem com os objetivos estratégicos, e os objetivos realistas, definidos segundo as condições internas e externas da organização, orientam decisões estratégicas e contribuem para resultados sustentáveis ao longo do tempo (ANSOFF, 1990).

Sendo assim, os objetivos estratégicos são instrumentos essenciais para a empresa avaliar se suas ações estão alinhadas com a missão organizacional, traduzindo a estratégia em metas claras e mensuráveis. Eles orientam a alocação de recursos, a tomada de decisões estratégicas e o monitoramento do desempenho, sendo fundamentais para alcançar crescimento sustentável, manter a vantagem competitiva e garantir que as ações da organização sejam coerentes com seus propósitos de longo prazo (BARNEY, HESTERLY, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa é de caráter qualitativo, com abordagem descritiva, e tem como objetivo compreender os significados, percepções e experiências das participantes, em vez de quantificar variáveis ou testar hipóteses.

Segundo Gil (2002), a pesquisa qualitativa possibilita analisar os fenômenos em profundidade, considerando o contexto e as interpretações dos sujeitos envolvidos. Essa escolha metodológica mostrou-se adequada para compreender como as gestoras de uma unidade multimarcas do Grupo Boticário, localizada no município de Paranavaí – PR, percebem e aplicam os objetivos estratégicos por meio da Administração por Objetivos (APO).

Cabe destacar que uma unidade multimarcas é caracterizada por reunir diferentes marcas sob uma mesma gestão e estrutura operacional. No caso estudado, a unidade abrange as marcas O Boticário, Eudora, Quem Disse, Berenice? e O.U.i, sigla que representa *original, unique, individuel,* uma marca de origem francesa.

3.2 Instrumento de coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com um roteiro previamente elaborado, permitindo que as participantes explorassem os temas propostos de forma aberta e espontânea. Foram selecionadas duas gestoras da unidade mencionada, e cada entrevista teve duração aproximada de dez minutos. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização das participantes, após o esclarecimento sobre os objetivos e a finalidade da pesquisa. O período de coleta ocorreu entre 6 e 7 de novembro de 2025.

Após a coleta, os áudios foram transcritos na íntegra, registrando fielmente as falas das entrevistadas. Para esse processo, foi utilizado o software TurboScribe.ai, seguido de revisão manual para garantir clareza e fidelidade às respostas.

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas principais. Na primeira etapa, aplicou-se a técnica de nuvem de palavras nas transcrições das entrevistas, com o objetivo de identificar os termos mais relevantes nas entrevistas. As palavras mais recorrentes indicaram os

tópicos centrais discutidos, oferecendo uma visão inicial dos temas mais relevantes. Essa técnica contribuiu para a organização dos dados em categorias, facilitando a interpretação dos resultados (GIL, 2002). Na segunda etapa, foram definidas as categorias de análise, que permitiram compreender como as participantes relacionam conceitos e experiências. Essas categorias foram interpretadas com base na teoria estudada, considerando, por exemplo, as observações de Hall (2004) sobre metas e práticas organizacionais, o que possibilitou uma compreensão clara e fundamentada dos resultados obtidos.

3.3 Participantes da pesquisa

Participaram do estudo duas colaboradoras da unidade multimarcas do Grupo Boticário, localizada no município de Paranavaí – PR. Ambas atuam em cargos de liderança e possuem experiência direta com o processo de estabelecimento e acompanhamento de metas organizacionais. A participante 1 exerce o cargo de gerente comercial, com aproximadamente dez anos de experiência na empresa. Iniciou sua trajetória como auxiliar de supervisora e, com o tempo, foi promovida até alcançar o cargo atual. A participante 2 atua na área administrativa e de gerência de escritório, com cerca de doze anos de experiência, sendo responsável pela análise de resultados e pelo suporte às franquias que integram o grupo.

A escolha das participantes foi intencional, considerando seu papel estratégico, bem como a relevância de suas funções no planejamento, controle e execução de metas dentro da empresa, tornando-as fontes adequadas para fornecer informações alinhadas aos objetivos da pesquisa.

3.4 Procedimentos de coleta e registro das entrevistas

As entrevistas ocorreram presencialmente em outubro de 2025, no escritório multimarcas do Grupo Boticário, em Paranavaí-Pr. Antes do início, as participantes foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e autorizaram a gravação em áudio, utilizada exclusivamente para registro e transcrição. O roteiro foi elaborado para compreender como as metas são definidas e acompanhadas na empresa. As gestoras relataram sua trajetória profissional e funções atuais, explicaram o processo de definição das metas e indicaram se participam dessa etapa. Também descreveram como ocorre o acompanhamento do cumprimento das metas, a frequência desse monitoramento e, por fim, destacaram pontos que consideram relevantes sobre o tema.

As entrevistas tiveram duração média de 15 a 20 minutos e foram conduzidas pela pesquisadora. O processo de transcrição foi realizado com o auxílio do software TurboScribe.ai e posteriormente revisado manualmente para garantir a fidelidade das informações.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Após a transcrição completa das entrevistas, o material foi lido e analisado de forma geral, com o objetivo de entender melhor o conteúdo e identificar palavras e expressões recorrentes. Em seguida, foi criada uma nuvem de palavras com o uso do aplicativo Word Salad,

com o objetivo de identificar e visualizar os termos mais frequentes presentes nas falas das entrevistadas.

A ferramenta foi configurada para destacar as palavras mais relevantes relacionadas à pesquisa, utilizando fundo branco e removendo termos irrelevantes, como preposições e pronomes. Esse procedimento permitiu identificar os conceitos mais recorrentes e contribuiu para a definição das dez categorias de análise, que representam os principais temas ligados às metas organizacionais.

A análise dos dados seguiu o modelo proposto por Gil (2002), que enfatiza a interpretação qualitativa por meio da leitura detalhada, categorização e compreensão dos significados expressos nas falas das participantes, considerando o contexto e os objetivos do estudo.

Figura 3 - Nuvem de palavras gerada a partir das entrevistas (Word Salad, iPhone)



Fonte: Elaboração da pesquisadora (2025)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi estruturada a partir das dez categorias de análise definidas na metodologia, construídas com base na frequência de palavras identificadas nas entrevistas por meio da nuvem de palavras. Essas categorias representam os principais temas abordados pelas gestoras e refletem a aplicação prática da Administração por Objetivos (APO) na unidade multimarcas do Grupo Boticário, localizada no município de Paranavaí-PR.

As categorias identificadas foram: acompanhamento, metas, objetivos, empresa, lucro, franqueadora, sistema, análise, diariamente e crescimento. Cada uma delas foi examinada sob três dimensões:

a) Análise da pesquisadora;

b) Fundamentação teórica;

c) Relatos das entrevistadas.

Essa estrutura permitiu relacionar os dados empíricos com os conceitos teóricos discutidos, evidenciando a coerência entre teoria e prática administrativa.

4.1 Acompanhamento

O acompanhamento surge como uma das práticas mais relevantes na rotina da unidade. As gestoras realizam controles diários e mensais por meio de planilhas e sistemas de gestão, assegurando que as metas sejam monitoradas continuamente. Conforme Barney e Hesterly (2017), o acompanhamento constante do processo de gestão estratégica é essencial, pois permite identificar desvios, corrigir falhas e promover a melhoria contínua, fortalecendo a vantagem competitiva. Essa prática é evidenciada nas falas das entrevistadas:

"Todos os dias fazemos exportações de números e enviamos para os gestores." (Entrevistada 2).

"As metas são acompanhadas diariamente e, no final do ciclo, a gente tem que ter chegar no resultado estipulado no começo do ciclo." (Entrevistada 1).

As declarações reforçam o comprometimento das gestoras com o controle e a análise de desempenho, demonstrando um processo de acompanhamento sistemático e alinhado às diretrizes da Administração por Objetivos.

4.2 Metas

A categoria metas destaca-se como o ponto central da gestão estratégica na unidade. De acordo com Hall (2004), compreender as metas é essencial para entender o funcionamento das organizações, pois elas orientam decisões, comportamentos e práticas cotidianas.

As entrevistas revelam que as metas são estabelecidas pela franqueadora e repassadas às unidades, cabendo às gestoras locais adaptar a execução conforme a realidade operacional. Essa dinâmica pode ser observada nas falas:

"As metas são estabelecidas pelo Boticário, a matriz mesmo, e a matriz passa para o franqueado, e dentro do franqueado eles fazem a divisão. Para mim ela chega já fracionada, então quando chega pra mim já chega dividida e eu tenho ali 17 ciclos para trabalhar as metas que são estabelecidas." (Entrevistada 1).

"As metas, elas são descritas da seguinte forma: por se tratar de uma franquia, o franqueado também tem uma meta para cumprir, então, essas metas vêm no primeiro momento prontas da franqueadora. A gente recebe a meta anual dividida por dois canais, que é o atacado e o varejo." (Entrevistada 2).

Essas falas demonstram um processo estruturado e hierarquizado de definição de metas, em conformidade com o que Ansoff (1990) descreve como a necessidade de alinhamento entre níveis organizacionais para garantir coerência estratégica.

4.3 Objetivos

Os objetivos representam o direcionamento das ações organizacionais e o compromisso com os resultados esperados. Segundo Ansoff (1990), os objetivos funcionam como instrumentos administrativos que orientam as escolhas estratégicas e refletem a missão da empresa. Já Barney e Hesterly (2017) destacam que os objetivos de alta qualidade devem estar diretamente relacionados à missão, sendo claros, mensuráveis e avaliáveis ao longo do tempo.

As entrevistas revelam que as gestoras compreendem os objetivos como um guia para a execução das atividades e o alcance dos resultados, demonstrando coerência com a teoria.

4.4 Empresa

A categoria empresa reflete a percepção das gestoras sobre o papel da organização como mediadora entre a franqueadora e as unidades operacionais. Ansoff (1990) afirma que empresas de sucesso mantêm direção e foco claros ao buscar novas oportunidades, garantindo coerência entre as estratégias definidas e a execução prática.

Essa visão é expressa na fala de Entrevistada 2: “A gente faz uma planilha de crescimento para ver se está coerente esse crescimento, analisando também junto o nosso plano orçamentário de despesa, para ver se a gente, no final do fechamento, se a gente vai ter a lucratividade que a gente estima.”

A declaração evidencia o uso de instrumentos de controle e planejamento, confirmando a presença de uma cultura de gestão estratégica sólida e orientada a resultados.

4.5 Lucro

A busca por lucro é apontada como um dos objetivos principais da unidade, representando a efetivação da estratégia em resultados econômicos. Conforme Ansoff (1990), a implantação de projetos estratégicos visa à obtenção de lucros sustentáveis, enquanto Barney e Hesterly (2011) reforçam que a vantagem competitiva é alcançada quando a empresa gera maior valor econômico do que seus concorrentes.

Essa preocupação é observada na fala de Entrevistada 2: “A gente faz uma análise desses números e a gente começa a destrinchar por canais e desenvolver ações para alcançar aquele objetivo.”

A fala demonstra uma visão analítica e orientada à performance financeira, coerente com os fundamentos da administração estratégica.

4.6 Franqueadora

A franqueadora exerce papel central na estrutura de gestão da unidade, sendo responsável por definir metas e diretrizes estratégicas. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2024), o alinhamento entre níveis corporativos e operacionais é essencial para garantir a consistência da estratégia e o alcance da competitividade.

Essa relação hierárquica é ressaltada por Entrevistada 1: “As metas são estabelecidas pelo Boticário, a matriz mesmo, e a matriz passa para o franqueado e dentro do franqueado eles fazem a divisão.”

A fala confirma que o processo de administração estratégica ocorre de forma integrada, respeitando a estrutura da rede de franquias.

4.7 Sistema

A categoria sistema demonstra o uso de ferramentas digitais e mecanismos de controle para acompanhamento de metas e desempenho. Segundo Barney e Hesterly (2017), os sistemas de controle formais e informais são fundamentais para garantir a coerência entre estratégia e implementação.

Entrevistada 2 descreve esse processo: “A gente tem dois momentos de acompanhamento. A gente tem o momento interno, que é para a gente ir apresentando para os colaboradores, então a gente tem um sistema que é o de faturamento, que é o sistema fiscal, que ele disponibiliza esses números para nós, então a gente faz esse acompanhamento via planilhas e monta ranking de entregas para os canais separados.”

A utilização de sistemas reforça a importância da tecnologia como suporte para a gestão estratégica e para o controle da performance organizacional.

4.8 Análise

A análise constitui uma etapa essencial da gestão estratégica, permitindo a interpretação dos resultados e a correção de possíveis desvios. Para Barney e Hesterly (2017), a análise sistemática das informações possibilita identificar oportunidades e ameaças, além de orientar as decisões futuras.

Essa prática é demonstrada na fala de Entrevistada 2: “Fechou o mês, a gente já olha, faz as análises das entregas, o quanto a gente performou, se positivo ou negativo, também já para a finalidade de montar a estratégia para o mês seguinte.”

A fala evidencia a aplicação prática da análise contínua, fundamental para o aprimoramento do planejamento e o alcance da vantagem competitiva.

4.9 Diariamente

A palavra diariamente reflete o comprometimento das gestoras com o acompanhamento constante das metas e o controle dos resultados. Essa rotina de monitoramento contínuo é coerente com o que Barney e Hesterly (2017) denominam de gestão estratégica eficaz, caracterizada por ajustes permanentes e avaliação frequente do desempenho.

Entrevistada 1 destaca: “As metas são diárias, a gente divide por dia e no final, e a gente trabalha por ciclo, e no final do ciclo a gente tem que ter chego no resultado estipulado no começo do ciclo.”

Esse controle diário reforça a disciplina organizacional e o alinhamento entre planejamento e execução.

4.10 Crescimento

Por fim, a categoria crescimento representa a busca constante por desenvolvimento organizacional e melhoria de resultados. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2024), o crescimento empresarial é resultado direto de estratégias bem formuladas e implementadas, sustentadas por vantagem competitiva e inovação contínua.

Entrevistada 2 evidencia essa perspectiva ao afirmar: “Sempre comparamos o resultado do ciclo com o anterior para ver o crescimento.”

Essa postura demonstra uma cultura de aprendizado e evolução constante, essencial para a manutenção da competitividade no mercado.

4.11 Síntese Geral

Em síntese, as dez categorias analisadas evidenciam que a unidade multimarcas do Grupo Boticário adota práticas consistentes de administração estratégica, baseadas na definição clara de metas e objetivos, no acompanhamento contínuo e na busca pelo crescimento sustentável. As gestoras demonstram conhecimento sobre os processos e aplicam os princípios da Administração por Objetivos (APO) de maneira coerente com a literatura de autores como Barney e Hesterly (2017), Ansoff (1990) e Hall (2004).

Dessa forma, confirma-se que a gestão da unidade está alinhada às bases teóricas da administração estratégica, promovendo eficiência, comprometimento e resultados que fortalecem a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância dos objetivos estratégicos no processo de administração estratégica em uma unidade multimarcas do Grupo Boticário que adota a lógica da Administração por Objetivos. A pesquisa buscou compreender como as metas são estabelecidas, acompanhadas e aplicadas na rotina da empresa.

Com base na análise teórica e nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que os objetivos estratégicos são fundamentais para direcionar as ações e garantir que a empresa atue de forma organizada e eficiente. As gestoras demonstraram comprometimento com o alcance das metas e um acompanhamento constante dos resultados, o que contribui para o bom desempenho da unidade. As entrevistas revelaram um processo estruturado de definição e acompanhamento de metas, com controles diários e mensais que permitem ajustes contínuos. Essa prática confirma a importância do monitoramento sistemático para reduzir riscos e sustentar a vantagem competitiva. Além disso, a integração entre tecnologia, análise de

desempenho e cultura orientada a resultados reforça a capacidade da unidade de responder às exigências do mercado.

O estudo evidenciou que os objetivos estratégicos exercem papel central na administração estratégica, funcionando como instrumentos que orientam decisões, direcionam recursos e asseguram alinhamento entre planejamento e execução. A análise da unidade multimarcas do Grupo Boticário demonstrou que a adoção da Administração por Objetivos (APO) contribui para a coerência entre as diretrizes da franqueadora e a prática operacional, fortalecendo a disciplina gerencial e a busca por resultados.

Os autores abordados, tais como Barney e Hesterly, Ansoff, Hitt, Ireland, Hoskisson e Hall, serviram de base para a compreensão do processo de administração estratégica e da importância dos objetivos dentro das organizações. As ideias apresentadas por esses estudiosos contribuíram para sustentar a análise e relacionar a prática observada com a teoria administrativa. Assim, foi possível confirmar que a gestão adotada pela unidade multimarcas segue princípios alinhados à literatura sobre planejamento e estratégia empresarial.

Conclui-se que a definição de objetivos claros, o acompanhamento contínuo e a aplicação da lógica da Administração por Objetivos fortalecem o planejamento estratégico e favorecem o crescimento da empresa. A pesquisa demonstrou que a unidade multimarcas analisada utiliza práticas de gestão bem estruturadas e coerentes com os fundamentos teóricos.

Recomenda-se que estudos futuros sejam realizados em outras unidades do Grupo Boticário ou em empresas de diferentes segmentos, para ampliar a compreensão sobre o papel dos objetivos estratégicos na administração empresarial. Em síntese, o trabalho confirmou que a gestão baseada em objetivos é essencial para o sucesso organizacional, pois contribui para o alinhamento das ações, o alcance de resultados e o fortalecimento da vantagem competitiva

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 3. ed. Tradução de Midori Yamamoto; revisão técnica de Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos.** 4. ed. Porto Alegre: +A Educação; Cengage Learning Brasil, 2024. E-book. p. 12. ISBN 9786555583342. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583342/. Acesso em: 15 ago. 2025.

A ECONOMIA CIRCULAR COMO INSTRUMENTO DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO NA CADEIA PRODUTIVA DA LARANJA NO PARANÁ

Hugo Macedo da Silva[5]

Edmar Bonfim de Oliveira[6]

RESUMO

A economia circular (EC) vem se consolidando como um modelo alternativo à lógica linear de produção e consumo, ela oferece estratégias baseadas na reutilização de recursos, na redução de resíduos e na criação de valor sustentável. No setor agroindustrial, particularmente na cadeia produtiva da laranja a adoção dos princípios da EC revela oportunidades de transformação, apesar dos desafios ambientais e econômicos. O objetivo deste artigo é analisar as práticas de economia circular utilizadas pela Indústria de Suco de Laranja Prats e seus fornecedores na região noroeste do Paraná, observando seus efeitos na redução de desperdícios, na otimização do uso de recursos e na criação de valor econômico e ambiental. Para isso, realizou-se um estudo de caso de caráter qualitativo e exploratório, baseado em observação participante e análise documental de relatórios corporativos, registros de produtores e normativas setoriais. O estudo identificou práticas consolidadas de reaproveitamento de resíduos como cascas, bagaços e sementes, bem como barreiras relacionadas a custos, infraestrutura e regulamentação. O trabalho também propõe recomendações estratégicas e indicadores qualitativos de desempenho para ampliar a circularidade no setor. Os resultados mostram alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente aqueles relacionados à produção e consumo responsáveis (ODS 12) e à preservação dos ecossistemas terrestres (ODS 15).

Palavras-chave: Economia Circular; Laranja; Sustentabilidade; Cadeias de Suprimentos.

1. INTRODUÇÃO

A busca por alternativas de desenvolvimento sustentável tem conduzido governos, empresas e pesquisadores a repensarem modelos de produção e consumo. Nesse contexto, a economia circular (EC) emerge como uma proposta que se contrapõe à lógica linear tradicional, baseada em extrair, produzir, consumir e descartar. Em vez disso, a EC propõe estratégias que visam prolongar o ciclo de vida dos produtos, reaproveitar materiais e regenerar sistemas naturais, promovendo a redução de impactos ambientais e a otimização do uso de recursos (Geissdoerfer et al., 2017).

No cenário global, diversas iniciativas vêm sendo implementadas para estimular a transição para a circularidade, com destaque para a União Europeia, que consolidou um plano

[5] Hugo Macedo da Silva – Discente do Curso de Administração – Unespar Campus Paranavaí. E-mail: Hugodtmacedo@hotmail.com.

[6] Prof. Dr. Edmar Bonfim de Oliveira – Docente do Curso de Administração – Unespar Campus Paranavaí. E-mail: edmar.bonfim@unespar.edu.br.

de ação abrangente para fomentar cadeias produtivas mais sustentáveis (Ellen Macarthur Foundation, 2015).

No Brasil, a discussão ainda é incipiente, mas observa-se avanço com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), que estabeleceu a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e metas para redução, reutilização, reciclagem e disposição final adequada dos resíduos. De acordo com Brasil (2024) em 2023, o país gerou cerca de 80,96 milhões de toneladas de resíduos sólidos urbanos (RSU), dos quais 93,4% foram coletados. No entanto, apenas 61% tiveram destinação ambientalmente correta em aterros sanitários, enquanto 39% ainda foram descartados de forma irregular. Somente 8,3% do total gerado foi encaminhado para reciclagem, e a compostagem representou aproximadamente 0,4% do volume, evidenciando que, apesar dos avanços normativos e setoriais, os desafios para uma gestão eficiente dos recursos naturais permanecem significativos (Brasil, 2024).

A cadeia produtiva da laranja possui relevância estratégica para a economia nacional, visto que o Brasil é o maior produtor e exportador mundial de suco de laranja concentrado, respondendo por cerca de 70% do mercado internacional em 2022 (FAO, 2022), e que agora, conforme (VIDAL,2024) o percentual é de 76%. No estado do Paraná, essa atividade é importante para o desenvolvimento regional, gerando empregos e movimentando a economia. No entanto, sua produção gera grandes quantidades de resíduos, cascas, bagaços e sementes, além de exigir altos volumes de água e energia, configurando um desafio ambiental significativo (Neves; Trombin, 2017).

Diante desse cenário, a economia circular apresenta-se como alternativa para agregar valor à cadeia da laranja, promovendo o reaproveitamento de resíduos na forma de subprodutos utilizados na alimentação animal, produção de bioenergia, fertilizantes e até insumos para a indústria farmacêutica e cosmética. O problema central da pesquisa reside em compreender quais práticas de economia circular vêm sendo implementadas pela Indústria de Suco de Laranja Prats e seus fornecedores na região noroeste do Paraná e como tais práticas contribuem para a redução do desperdício, a otimização do uso de recursos e a geração de valor econômico e ambiental.

O objetivo geral é analisar essas práticas, enquanto os específicos visam mapear formas de reaproveitamento de resíduos, identificar desafios à circularidade, avaliar benefícios percebidos e investigar a adoção de indicadores de desempenho. Justifica-se este estudo pela relevância da cadeia da laranja no cenário agroindustrial brasileiro e pela necessidade de integrar princípios da sustentabilidade e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 12 (produção e consumo responsáveis) e o ODS 15 (vida terrestre), em processos produtivos que impactam diretamente os ecossistemas.

No Brasil, a discussão ainda é incipiente, mas há avanços na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS – Lei nº 12.305/2010), que estabelece instrumentos importantes para a economia circular, como a logística reversa e a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, além de incentivar a reciclagem e o aproveitamento energético dos resíduos (BRASIL, 2010).

Nesse mesmo sentido, a cadeia produtiva da laranja possui relevância estratégica para a economia nacional, visto que o Brasil é o maior produtor e exportador mundial de suco de laranja concentrado, respondendo pela maior parcela do comércio internacional, conforme relatório da Food and Agriculture Organization – FAO (2022). Esses dois exemplos evidenciam como políticas públicas e cadeias produtivas podem convergir para práticas de sustentabilidade e de economia circular, reforçando a importância de alinhar regulamentações ambientais às demandas globais de mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ECONOMIA CIRCULAR

A economia circular (EC) tem se consolidado como um modelo econômico alternativo à economia linear, tradicionalmente pautada no ciclo extrair–produzir–descartar. Embora ainda exista certa ambiguidade quanto à sua definição, e a ausência de consenso conceitual seja uma crítica recorrente, a EC busca estruturar-se como um sistema regenerativo, em que recursos permanecem em uso pelo maior tempo possível, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência dos processos (Murray; Skene; Haynes, 2017).

> A Economia Circular é um sistema regenerativo em que a entrada de recursos e os desperdícios, emissões e fugas de energia são minimizados ao reduzir, fechar e estreitar os ciclos de materiais e energia. Isso pode ser alcançado por meio de design de longa duração, manutenção, reparo, reutilização, remanufatura, reforma e reciclagem." (Geissdoerfer et al., 2017, p. 766)

O modelo fundamenta-se em princípios centrais como a eliminação de resíduos e poluição desde a concepção dos produtos, a manutenção de materiais em circulação e a regeneração dos sistemas naturais (Ellen Macarthur Foundation, 2015). Nesse contexto, destacam-se os ciclos técnico e biológico: o primeiro relacionado à recuperação, conserto, reuso e reciclagem de materiais não biodegradáveis; e o segundo voltado à reintegração de materiais orgânicos à biosfera por meio de processos como a compostagem, que promovem a regeneração de ecossistemas (Geissdoerfer et al., 2017).

Abordagens como o "Cradle to Cradle" (do berço ao berço) ampliam essa lógica ao defender que todos os materiais devem ser concebidos como nutrientes em ciclos contínuos. Complementarmente, o modelo dos 10Rs, reduzir, reutilizar, reciclar, recondicionar, remanufaturar, entre outros, fornece diretrizes práticas para a implementação da circularidade em diferentes setores produtivos (Ayres; Ayres, 2002; Ellen Macarthur Foundation, 2015).

A digitalização atua como um habilitador fundamental da circularidade, uma vez que tecnologias como a Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial e análise de big data permitem monitorar o ciclo de vida dos materiais, otimizar processos, avaliar desempenho e embasar decisões com dados concretos. Na construção civil, por exemplo, tais ferramentas têm potencial para aumentar significativamente a circularidade, reduzindo desperdícios e promovendo eficiência (European Commission, 2020).

A EC também está fortemente alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em especial, conecta-se diretamente ao ODS 12 (consumo e produção responsáveis), ODS 11 (cidades e comunidades sustentáveis) e ODS 13 (ação contra a mudança global do clima), evidenciando seu potencial de contribuir de forma sistêmica para a sustentabilidade (United Nations, 2015; Geissdoerfer et al., 2017).

Do ponto de vista econômico, a transição para a circularidade exige investimentos elevados, o que representa barreira especialmente para pequenas e médias empresas (PMEs), que muitas vezes não dispõem de recursos financeiros ou capacidade técnica para absorver novas tecnologias (Murray; Skene; Haynes, 2017). Além disso, há o desafio tecnológico-paradoxal: ainda que tecnologias digitais avancem a circularidade, sua produção e descarte demandam mineração de metais raros e consumo energético elevado, o que levanta dúvidas sobre os reais impactos ambientais da inovação (Korhonen; Honkasalo; Seppala, 2018; Pauliuk, 2018).

2.2 SUSTENTABILIDADE NA AGROINDÚSTRIA

De acordo com Neves e Trombin (2017), a cadeia citrícola brasileira enfrenta desafios como a oscilação dos preços internacionais, o impacto das mudanças climáticas e a necessidade de inovação tecnológica. A incorporação da economia circular nesse setor pode, portanto, representar um diferencial competitivo, ao mesmo tempo em que promove sustentabilidade socioambiental.

Nesse contexto, diversos estudos têm apontado o potencial de reaproveitamento de subprodutos como uma alternativa que gera benefícios ambientais e econômicos. Barbosa et al. (2018), por exemplo, compararam diferentes resíduos da indústria cítrica brasileira, demonstrando elevado conteúdo bioativo em cascas e bagaços de laranja, o que possibilita sua aplicação em cosméticos, aditivos alimentares e até em formulações farmacêuticas, transformando resíduos antes descartados em produtos de valor agregado.

Vale ressaltar que, o setor citrícola nacional tem buscado alinhar-se a práticas de sustentabilidade corporativa. Pesquisa de 2023 analisou as maiores empresas brasileiras de suco de laranja (Citrosuco, LDC e Cutrale) e identificou a adoção de ações baseadas no modelo ESG (Ambiental, Social e Governança), com destaque para gestão eficiente do uso da água, aproveitamento de subprodutos e relatórios de sustentabilidade. Embora a maturidade dessas práticas varie entre as companhias, o estudo evidencia uma tendência clara de incorporação da sustentabilidade na estratégia corporativa do setor (Gestão da Sustentabilidade, 2023).

Outro campo de avanço refere-se à biotransformação de resíduos agroindustriais. Experiências desenvolvidas no Rio de Janeiro mostram que a biomassa proveniente de atividades agroindustriais pode ser convertida em subprodutos de alto valor agregado, como compostos bioativos, fertilizantes e fibras, ampliando as possibilidades de inovação e agregação de valor dentro de um modelo de economia circular (Dos Santos et al., 2024).

No tocante à cadeia citrícola, Neves e Trombin (2017) ressaltam sua relevância para a economia nacional, destacando a ampla área cultivada, o número de produtores envolvidos e a representatividade do setor na geração de empregos diretos e indiretos. Apesar dessa importância, os autores enfatizam desafios como a oscilação dos preços internacionais, o impacto das mudanças climáticas e a necessidade de inovação tecnológica, o que torna ainda mais urgente a adoção de estratégias de circularidade. Nesse mesmo sentido, Osorio et al. (2017) apontam que a cadeia produtiva da laranja demanda avanços em processos de cultivo, colheita, logística e processamento, indicando que a inovação tecnológica é uma condição essencial para a viabilidade de práticas circulares em larga escala.

Dessa forma, a literatura evidencia que a sustentabilidade na agroindústria, especialmente no setor citrícola, depende não apenas do reaproveitamento de resíduos, mas também da integração de tecnologias, de políticas corporativas consistentes e de mecanismos de inovação. A incorporação da economia circular no setor pode, portanto, representar um diferencial competitivo, ao mesmo tempo em que promove benefícios socioambientais duradouros.

No cenário brasileiro, a discussão sobre a economia circular tem ganhado relevância principalmente a partir da década de 2010, com a consolidação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Entretanto, autores nacionais destacam que, para além da legislação, a adoção da EC no Brasil depende da construção de arranjos institucionais capazes de articular políticas públicas, setor produtivo e sociedade civil. Para Jacobi e Besen (2011), o desafio está em promover sistemas de governança ambiental que possibilitem a integração entre atores locais e regionais, viabilizando práticas de gestão de resíduos que transcendam a lógica linear.

Na perspectiva empresarial, Leite (2017) ressalta que a economia circular pode ser entendida como uma evolução da logística reversa, tema já consolidado no Brasil,

especialmente em cadeias como a de pneus, embalagens de agrotóxicos e eletroeletrônicos. O autor destaca que as empresas brasileiras têm buscado estratégias de circularidade tanto por imposição legal quanto por vantagem competitiva, aproveitando resíduos como insumos em novos processos produtivos.

Outro ponto importante diz respeito à inovação tecnológica aplicada à circularidade no Brasil. Andrade e Souza (2020) discutem que, apesar do país apresentar avanços em iniciativas pontuais, como o reaproveitamento de resíduos na construção civil e na agroindústria, ainda existem barreiras significativas relacionadas à escalabilidade de projetos-piloto e à ausência de indicadores padronizados para mensuração de impacto. Essa lacuna, segundo os autores, limita a consolidação da EC como modelo sistêmico.

Também merece destaque a contribuição de Campos e Dal Magro (2021), que analisam a relação entre economia circular e sustentabilidade no setor industrial brasileiro. Os autores concluem que, embora a adoção da EC represente custos adicionais em um primeiro momento, há retorno significativo a médio e longo prazo em termos de eficiência de recursos, redução de passivos ambientais e valorização da imagem institucional.

A literatura nacional reforça que a transição para a economia circular no Brasil deve ser compreendida em uma perspectiva multidimensional, envolvendo legislação, inovação tecnológica, incentivos econômicos e a criação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade.

2.3 POLÍTICAS E LEGISLAÇÃO SOBRE ECONOMIA CIRCULAR

Para estabelecer a EC como um modelo viável, é preciso que as políticas públicas e a regulamentação realizem um papel de suporte. Incentivos fiscais para a utilização de materiais reciclados, certificações e normas para que a qualidade dos produtos reciclados seja garantida são de suma importância para incitar a adoção de atividades circulares. Além disso, a educação e a conscientização ambiental são indispensáveis para elaborar uma cultura de valorização a circularidade, que compreenda seus benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) apresentam interdependência e requerem abordagens conectadas para atingir seus objetivos. Porém, essa interconexão pode ocasionar conflitos e compensações entre os objetivos, o que se torna um desafio para a implementação de estratégias claras e unificadas. O ODS 12, promove consumo e produção responsável, comumente entram em conflito com os objetivos de progresso econômico e crescimento, como no caso do ODS 8. Além disso, a necessidade de priorizar ações por meio de recursos limitados podem ocasionar a negligência de objetivos que exigem maior esforço ou investimento inicial.

Enquanto a EC promove o modelo "reduzir, reutilizar e reciclar", muitos produtos ainda são projetados para obsolescência. Isso implica que mesmo em um sistema circular, a reutilização completa dos recursos não é garantida, resultando em resíduos inevitáveis. Estudos indicam que, a partir da perspectiva econômica, a reciclagem é frequentemente favorecida no tocante ao reparo e à reutilização, embora essas últimas duas alternativas prolonguem a vida útil dos produtos e contribuam para economias regionais. Essa preferência acontece por conta dos elevados custos relacionados ao reparo, principalmente de dispositivos como telefones celulares, que têm preços altos de peças e requerem mão de obra especializada (Korhonen; Honkasalo; Seppälä, 2018).

No Brasil, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), conforme mencionado anteriormente, representa marco legal que estabelece a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a logística reversa e a redução da geração de

resíduos. Embora não adote explicitamente o termo “economia circular”, a PNRS é considerada alinhada a esse conceito (MMA, 2021). Em nível internacional, experiências como a União Europeia têm demonstrado que políticas de incentivo à circularidade podem gerar inovação e competitividade (European Commission, 2020).

No contexto nacional, algumas experiências setoriais evidenciam a aplicabilidade da economia circular por meio de instrumentos regulatórios, acordos setoriais e iniciativas empresariais. Um exemplo emblemático é o Acordo Setorial para Logística Reversa de Embalagens em Geral, firmado entre governo e setor produtivo, que estabeleceu metas para a coleta e destinação ambientalmente adequada de embalagens pós-consumo em todo o país. Relatórios recentes mostram a implementação de sistemas coletivos, como o da Coalizão Embalagens, que têm ampliado o reaproveitamento de materiais e fortalecido a inclusão social de cooperativas de catadores (CEMPRE, 2022).

Outro caso relevante ocorre no setor de eletroeletrônicos, por meio do Acordo Setorial para Logística Reversa de Eletroeletrônicos de Uso Doméstico, assinado em 2019. O acordo prevê a instalação de pontos de entrega voluntária (PEVs) em diferentes estados, facilitando o descarte adequado e o reaproveitamento de componentes, além de contribuir para a redução da destinação incorreta de resíduos perigosos (MMA, 2021).

Na agroindústria, destaca-se a iniciativa do Programa Campo Limpo, coordenado pelo Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (inpEV), voltado à logística reversa de embalagens de agrotóxicos. O programa é reconhecido internacionalmente e apresenta índices superiores a 90% de recolhimento dessas embalagens, transformando-se em referência de circularidade na agricultura (INPEV, 2023).

Esses casos evidenciam que, apesar dos desafios regulatórios e estruturais, há avanços significativos no Brasil, mostrando como a economia circular pode ser implementada em diferentes cadeias produtivas por meio de parcerias entre governo, setor privado e sociedade civil organizada.

3. METODOLOGIA

A pesquisa configura-se como qualitativa, exploratória e descritiva, estruturada como estudo de caso (Yin, 2015). O caso em análise compreende a Indústria de Suco de Laranja Prats, sediada no noroeste do Paraná, e um grupo de produtores rurais parceiros que atuam na mesma região. Dessa forma, a unidade de análise abrange dois níveis inter-relacionados: a unidade industrial e as propriedades fornecedoras de laranja, permitindo uma visão integrada da cadeia produtiva local.

Para a coleta de dados, adotou-se a observação participante e a análise documental. A observação participante é defendida por Flick (2009) como essencial para acessar a perspectiva dos participantes em seu contexto natural, permitindo captar nuances das práticas operacionais e da dinâmica organizacional que poderiam ser negligenciadas por outros métodos. O pesquisador acompanhou atividades-chave tanto no ambiente industrial quanto em propriedades rurais selecionadas, com ênfase no manejo pós-colheita, no transporte da fruta e na destinação dos resíduos orgânicos. O registro foi realizado em diário de campo, buscando uma descrição detalhada e contextualizada das rotinas, dos fluxos materiais e das interações, conforme orienta Minayo (2014).

A análise documental contemplou fontes primárias e secundárias, incluindo: (a) documentos internos da empresa, como relatórios de sustentabilidade, planos de gestão ambiental e manuais de procedimento; (b) documentos dos produtores, como registros de aplicação de insumos e

contratos de fornecimento; e (c) materiais públicos, como publicações setoriais, normativas ambientais e dados de órgãos como FAO e IBGE.

A análise seguiu os preceitos de Bardin (2016), utilizando codificação temática baseada nos princípios da economia circular (redução na fonte, reutilização, reciclagem e recuperação energética). A integração entre observação não participante e análise documental (Flick, 2009) garantiu maior rigor e confiabilidade à interpretação dos resultados, possibilitando a construção de categorias de análise alinhadas ao referencial teórico.

A seleção dos produtores parceiros foi intencional, contemplando aqueles com maior volume de fornecimento e/ou que já desenvolvam iniciativas de sustentabilidade relatadas pela empresa. O desenvolvimento metodológico foi estruturado em três fases complementares. A primeira consistiu na imersão inicial e mapeamento do processo produtivo da laranja, identificando os pontos de geração de resíduos e os setores responsáveis pela gestão ambiental, além do levantamento preliminar de documentos institucionais e relatórios técnicos. A segunda fase envolveu a observação não participante e a análise documental contínua, com registros em diário de campo sobre o manejo e a destinação dos resíduos, visitas a propriedades fornecedoras e comparação entre práticas observadas e dados oficiais. A terceira fase concentrou-se na síntese e integração das informações coletadas, confrontando evidências empíricas e documentais e aplicando a análise de conteúdo para identificar categorias como reaproveitamento, desafios logísticos e gestão sustentável, resultando em uma interpretação crítica das práticas de economia circular na cadeia citrícola.

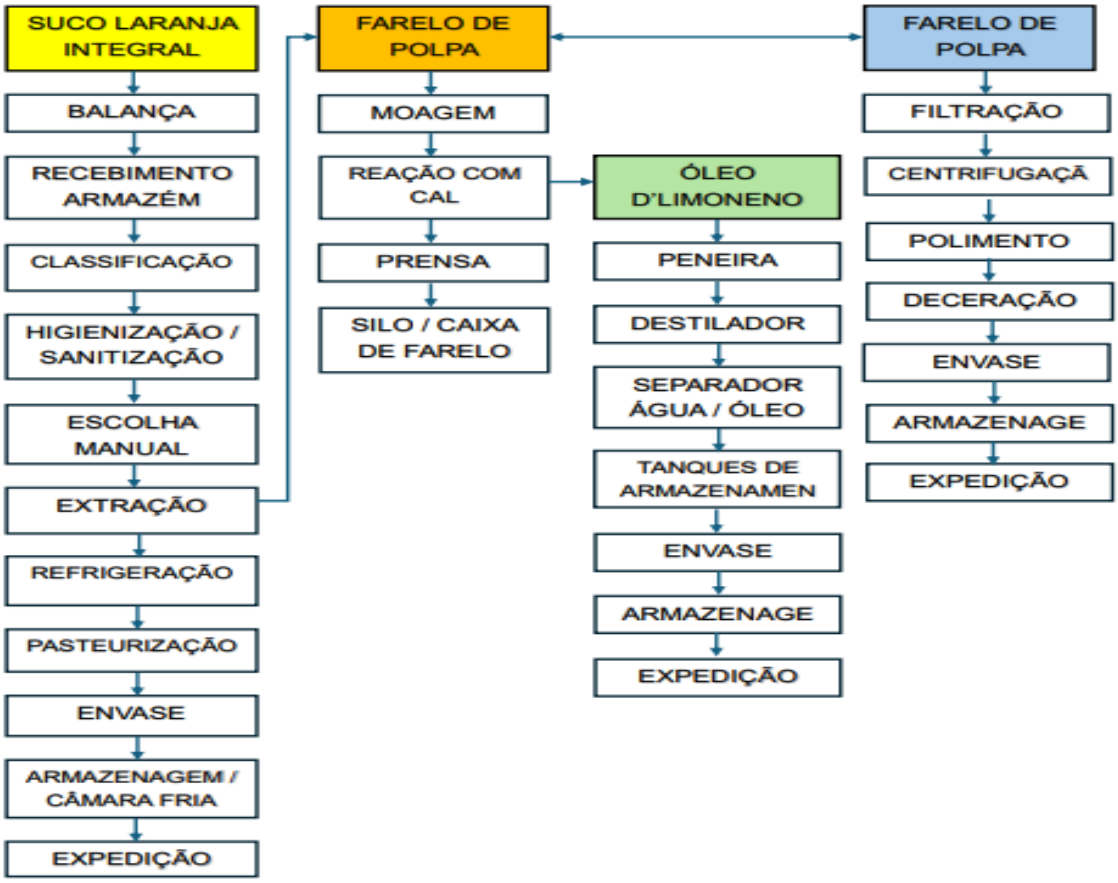
Como limitações da pesquisa, reconhece-se a restrição geográfica, uma vez que o estudo abrange apenas a região noroeste do Paraná, e a natureza qualitativa da abordagem, que não permite generalização estatística dos achados. No entanto, essas características favorecem a profundidade da análise e a geração de *insights* relevantes, contribuindo para uma compreensão mais ampla e contextualizada da aplicação da economia circular na agroindústria da laranja

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados coletados foi realizada com base em observação participante, relatórios corporativos e documentos ambientais da Indústria de Suco de Laranja Prats, referentes ao ano de 2024, complementados por registros de propriedades fornecedoras de laranja da região noroeste do Paraná. As informações coletadas permitiram caracterizar o processo produtivo, a gestão de resíduos industriais e agrícolas, e as práticas de sustentabilidade implementadas em toda a cadeia citrícola analisada.

Figura 1 – Fluxograma do Processo de Moagem e Reaproveitamento de Subprodutos da Laranja



Fonte: Relatório Técnico da Indústria de Suco de Laranja Prat's adaptado pelo autor (2024).

O fluxograma industrial da Prats demonstra um sistema produtivo que segue princípios claros de economia circular, priorizando o reaproveitamento integral da matéria-prima. Após a recepção e moagem da fruta, o processo produtivo do suco de laranja integral gera uma série de subprodutos valorizáveis, entre os quais se destacam o farelo de polpa cítrica, o óleo D-limoneno, o óleo essencial e a efluente denominada "água amarela", proveniente do processo final de extração.
Após a obtenção do farelo de polpa cítrica, ocorre a separação e destilação dos óleos essenciais e do óleo de limoneno, ambos comercializados como insumos para as indústrias cosmética, farmacêutica e alimentícia, gerando valor agregado a partir de resíduos antes descartados.

O subproduto líquido remanescente, a chamada *água amarela*, é direcionado a tanques de decantação, nos quais ocorre a sedimentação dos sólidos residuais (pequenas partículas de farelo e fibras). A fração líquida clarificada é posteriormente reutilizada para irrigação de áreas verdes da própria empresa, especialmente em gramados e zonas de confinamento, caracterizando uma forma de recirculação hídrica no processo industrial. Essa prática reduz o consumo de água potável, melhora a eficiência no uso dos recursos e contribui para o fechamento dos ciclos produtivos, conforme o princípio do "zero desperdício" (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

O fluxograma apresentado (Figura 1) ilustra de forma clara e sequencial as etapas envolvidas no processamento industrial da laranja na empresa Prat's, evidenciando tanto a cadeia principal de produção do suco integral quanto o aproveitamento dos subprodutos gerados ao longo do processo. O detalhamento das etapas subsequentes extração, filtração, pasteurização e envase revela uma operação altamente padronizada e tecnicamente controlada, que visa à manutenção da qualidade físico-química e microbiológica do produto final. Cada uma dessas etapas é essencial para assegurar que o suco atenda às normas sanitárias e aos padrões de exportação, reduzindo contaminações e perdas de rendimento industrial.

Um ponto de destaque no fluxograma é a ramificação lateral a partir da etapa de extração, onde ocorre o direcionamento do subproduto o farelo de polpa cítrica para um novo ciclo produtivo. Essa interconexão entre processos evidencia uma lógica de economia circular, uma vez que o resíduo gerado no processamento primário da fruta se transforma em matéria-prima para a produção de novos insumos.

A Figura 1 aprofunda-se no segundo ciclo produtivo, apresentando o fluxo de aproveitamento do farelo cítrico para obtenção de óleo D-limoneno e óleo essencial, compostos de elevado valor agregado utilizados nas indústrias farmacêutica, cosmética e alimentícia. Após as etapas de moagem, reação com cal e prensagem, ocorre a separação dos componentes líquidos e sólidos, culminando no armazenamento e expedição dos produtos finais. O processo de separação da fase líquida também resulta na chamada "água amarela", que passa por decantação e é posteriormente reutilizada na irrigação de gramados e áreas verdes da empresa, consolidando uma prática de reaproveitamento hídrico sustentável.

O fluxograma reforça a existência de uma gestão integrada de resíduos e de práticas industriais alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 6 (Água Potável e Saneamento), 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima). A representação gráfica dos processos, portanto, não apenas evidencia a eficiência operacional, mas também demonstra o compromisso ambiental da indústria, que transforma resíduos agroindustriais em recursos produtivos dentro de um ciclo de reaproveitamento contínuo.

Os dados obtidos junto à empresa indicam um controle rigoroso da geração e destinação de resíduos. Em 2024, foram registradas 74.443 toneladas de bagaço de laranja, todas reaproveitadas como ração animal; 141 toneladas de papel e papelão, 360 toneladas de plásticos e 10.156 tambores metálicos, destinados à reciclagem e sucateiros licenciados.

Resíduos de natureza perigosa, como 17 toneladas de materiais contaminados por óleo e graxas, foram destinados ao coprocessamento em fornos industriais, em conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010). O tratamento diferenciado dos resíduos demonstra o cumprimento dos princípios de responsabilidade compartilhada e logística reversa, pilares da economia circular.

O quadro 1 sintetiza as principais categorias de resíduos, sua classificação e respectivas destinações ambientais.

Quadro 1 – Resíduos Industriais da Indústria Prats: Quantidade e Destinação Ambiental – Ano 2024

Descrição	Quantidade	Unidade	Destino	Empresa Receptora
Bagaço de laranja	74.443	ton	Alimentação animal	Produtores rurais
Papel e papelão	141	ton	Sucateiro intermediário	Samuel Mazzotti Gongora & CIA LTDA

Plásticos diversos	360	ton	Sucateiro intermediário	Samuel Mazzotti Gongora & CIA LTDA
Tambores metálicos	10.156	und	Reciclagem	Tecnotam Embalagens Industriais
Materiais contaminados por substâncias perigosas	17	ton	Blendagem para coprocesso	Baldissera Central de Resíduos Sólidos

Fonte: Relatório Anual de Atividades Potencialmente Poluidoras – IBAMA / Prat's (2024).

A partir dos dados coletados, pode-se inferir sobre o compromisso da empresa com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), demonstrando a destinação ambientalmente adequada de materiais e a priorização de processos de reciclagem e reaproveitamento. O bagaço de laranja se destaca como o principal resíduo gerado e reaproveitado, incorporado à alimentação animal e à compostagem agrícola.

Segundo o Relatório de Impacto 2024 da EuReciclo, a Agro Pratinha, empresa do mesmo grupo industrial, registrou a comercialização de 2.452.681 kg de embalagens plásticas, contratando a compensação de 32% desse volume, equivalente a 784.870 kg, com investimento de R$ 88.694,31 no sistema de logística reversa. Embora o relatório ainda não registre a compensação efetiva no período analisado, o documento atesta o comprometimento formal da empresa com a gestão ambiental pós-consumo, em conformidade com os indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI) e do IRIS – *Global Impact Investing Network*.

Essas ações representam um avanço significativo rumo à circularidade ampliada, abrangendo não apenas o processo produtivo, mas também o pós-consumo das embalagens, reforçando a aderência da empresa aos ODS 12 (Produção e Consumo Responsáveis) e ODS 15 (Vida Terrestre).

Quadro 2 – Tipologia e Classificação dos Resíduos: Origem, Destinação e Periodicidade de Coleta

Origem	Classificação (ABNT NBR 10004/2004)	Quantidade	Acondicionamento / Armazenamento	Destino	Coleta
Indústria / Escritório	Papéis diversos (Classe II A)	400 kg/dia	Central de acondicionamento temporário	Triagem / segregação dos resíduos	Quinzenal
Armazém / Escritório	Resíduos plásticos (Classe II B)	80 kg/dia	Central de acondicionamento temporário	Triagem / segregação dos resíduos	Bimestral
Processo de combustão	Cinza de caldeira (Classe II A)	300 kg/dia	Central de acondicionamento temporário	Uso agrícola (doação)	Semanal
Indústria / Escritório	Lâmpadas fluorescentes (Classe I)	0,5 unid/mês	Central de acondicionamento temporário	Trituração de lâmpadas	Trimestral
Processo industrial	Resíduos orgânicos – Bagaço de laranja (Classe II A)	300 ton/dia	Central de acondicionamento temporário	Alimentação animal	Diária

Fonte: Relatório de Gestão Ambiental – Indústria Prat's (2024).

O quadro 2 sintetiza as práticas de gestão e segregação dos resíduos sólidos na indústria, evidenciando a aplicação da norma ABNT NBR 10004/2004, que estabelece critérios de classificação, armazenamento e destinação final. O controle periódico de coleta e o encaminhamento para empresas licenciadas asseguram rastreabilidade e conformidade ambiental.

Nas propriedades fornecedoras de laranja, o manejo pós-colheita é orientado por protocolos técnicos desenvolvidos pela equipe de sustentabilidade da Prats, com foco na redução de perdas e valorização dos resíduos agrícolas. Durante a colheita e as podas periódicas,

é comum, de acordo com dados levantados juntos aos parceiros da empresa, a presença de frutas impróprias, folhas e galhos que se acumulam nos carreadores dos pomares. Para o tratamento desses materiais, os produtores utilizam um equipamento denominado “trincha”, acoplado a tratores, que realiza a trituração do material vegetal. O composto resultante é deixado no solo, abaixo dos pés de laranja, onde atua como adubo orgânico natural, promovendo ciclagem de nutrientes, conservação da umidade e melhoria da estrutura do solo.

Essa prática está alinhada aos princípios da agricultura regenerativa e reforça a aplicação dos conceitos de fechamento de ciclos biológicos (Geissdoerfer et al., 2017), uma vez que transforma resíduos agrícolas em recursos produtivos, reduzindo a necessidade de fertilizantes químicos e o impacto ambiental das operações agrícolas.

A infraestrutura das propriedades fornecedoras segue um padrão normativo interno de sustentabilidade estabelecido pela indústria, abrangendo critérios de segurança, controle de resíduos e manejo de insumos. Cada fazenda é obrigada a manter instalações específicas para o armazenamento temporário de embalagens de fertilizantes e lubrificantes, materiais classificados como resíduos perigosos (Classe I) conforme a ABNT NBR 10.004/2004.

Esses locais devem ser cobertos, sinalizados e impermeabilizados, impedindo a infiltração de contaminantes no solo. As embalagens são recolhidas e encaminhadas a empresas licenciadas, como a CETRIC, que realiza a destinação final por coprocessamento ou incineração controlada.

Adicionalmente, todas as propriedades mantêm pontos de coleta seletiva, com tambores identificados para plástico, vidro, papel, papelão e metais. A coleta é realizada semanalmente e os materiais são destinados a recicladoras credenciadas.

Uma das fazendas do grupo funciona como ponto central de armazenamento, recebendo barris e tambores metálicos de óleo (20 a 50 litros) provenientes de diferentes propriedades, otimizando a logística de transporte e o controle dos resíduos. A empresa CETRIC é responsável pela retirada periódica desse material, garantindo a rastreabilidade e o descarte ambientalmente seguro.

Essas práticas evidenciam a adoção de um modelo integrado de governança ambiental, no qual a sustentabilidade é um critério de operação e de parceria comercial. A gestão ambiental nas propriedades é verificada por meio de auditorias periódicas, que avaliam desde as condições de colheita até a regularidade trabalhista e documental, incluindo licenças ambientais, relatórios de pulverização, adubação e plantio.

Infere-se, a partir dos dados levantados junto às propriedades parceiras, que tais exigências reforçam o alinhamento dos produtores às diretrizes corporativas de sustentabilidade e à legislação ambiental vigente, representando um sistema de conformidade e controle compartilhado entre indústria e fornecedores, conforme defendido por Jacobi e Besen (2011), que destacam a importância da cooperação institucional para a efetividade da gestão de resíduos sólidos.

4.2 ANÁLISE E CRUZAMENTO COM A TEORIA

A análise dos resultados permite observar que a Indústria de Suco de Laranja Prats opera em consonância com os fundamentos teóricos da economia circular, conforme definidos por Murray, Skene e Haynes (2017) e Geissdoerfer et al. (2017), ao promover o prolongamento do ciclo de vida dos produtos e a reintegração dos resíduos ao sistema produtivo.

As práticas de reaproveitamento de resíduos orgânicos e industriais, logística reversa de embalagens, recirculação de efluentes e padronização de infraestrutura sustentável demonstram a aplicação efetiva dos princípios de redução, reutilização e regeneração.

O modelo adotado pela empresa reflete a integração entre os ciclos técnico e biológico da circularidade, conforme descrito por Korhonen, Honkasalo e Seppälä (2018). Os resíduos de origem biológica, como o bagaço, as cascas e a água amarela, são reincorporadas aos ecossistemas agrícolas, enquanto os resíduos técnicos, embalagens, tambores e metais, são reinseridos na cadeia produtiva por meio da reciclagem e da logística reversa.

De acordo com a Ellen MacArthur Foundation (2015), o diagrama de borboleta ilustra justamente essa interdependência entre os ciclos biológico e técnico, demonstrando como materiais de diferentes naturezas podem ser continuamente recuperados e reintegrados em processos produtivos. Em suas palavras:

> "A economia circular é um sistema industrial restaurativo e regenerativo por intenção e design. Ela substitui o conceito de fim de vida pelo de restauração, muda para o uso de energias renováveis, elimina o uso de produtos químicos tóxicos que impedem a reutilização e tem como objetivo a eliminação dos resíduos por meio do design superior de materiais, produtos, sistemas e modelos de negócios." (Ellen Macarthur Foundation, 2015, p. 22).

Nesse sentido, o processo produtivo da Prat's, ao transformar subprodutos como o bagaço em farelo de polpa cítrica, óleos essenciais e D-limoneno, evidencia uma aplicação prática do modelo representado no Diagrama de Borboleta, ao garantir que cada resíduo tenha uma nova função dentro de um ciclo contínuo de valor. Esse padrão de reaproveitamento reduz impactos ambientais e maximiza a eficiência do uso de recursos, caracterizando uma forma concreta de economia regenerativa.

A existência de normas internas de sustentabilidade, auditorias e treinamentos periódicos evidencia o avanço rumo a uma governança ambiental corporativa, nos termos de Campos e Dal Magro (2021), que defendem a padronização de processos ambientais como fator de competitividade e de criação de valor sustentável.

Assim, a economia circular na cadeia produtiva da laranja não se limita à reutilização de resíduos, mas constitui um modelo sistêmico de gestão integrada, no qual indústria, produtores e parceiros logísticos compartilham responsabilidades, consolidando um exemplo prático de transição para a sustentabilidade no contexto agroindustrial brasileiro.

4.3 CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS E INTERPRETAÇÕES

Apesar dos avanços observados, alguns desafios ainda se apresentam para a consolidação plena da circularidade na cadeia citrícola. O principal deles refere-se à viabilidade econômica de tecnologias de reaproveitamento em larga escala, à dependência de licenças e certificações ambientais e à necessidade de fortalecer indicadores de desempenho ambiental que permitam mensurar, de forma precisa, os ganhos efetivos de circularidade.

Também é necessário ampliar a participação das cooperativas de reciclagem, conforme preconizado pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, e incentivar o uso de energias renováveis para reduzir a pegada de carbono da produção.

Ainda assim, o estudo evidencia que a Indústria de Suco de Laranja Prats constitui um caso representativo de integração entre economia circular e sustentabilidade agroindustrial, ao demonstrar avanços no uso eficiente de recursos, na redução de resíduos e na criação de valor socioambiental ao longo de sua cadeia de suprimentos.

4.4 PROGRAMAS SOCIOAMBIENTAIS E CONTRIBUIÇÃO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A Indústria de Suco de Laranja Prat's desenvolve diferentes iniciativas de caráter socioambiental alinhadas à Agenda 2030 da ONU. Os programas analisados – Prat's Sustentável (ODS 9), Eco Prat's (ODS 6), Bioenergia Prat's (ODS 7), Eureciclo (ODS 12), Carona Solidária (ODS 13), Minha Escolha Sustentável (ODS 14) e Prat's Semente (ODS 15) – ilustram o conjunto de práticas adotadas pela empresa no campo da gestão ambiental e social.

O projeto Prat's Sustentável, coordenado pelo Diretor Industrial, reflete o compromisso da empresa com a modernização da infraestrutura industrial e a transição para práticas produtivas limpas. Iniciado em 2020, o programa contempla ações como a instalação de uma subestação de energia, uso de energia solar por meio de carports, interligação de condensado de vapor, otimização dos sprays de lavagem das frutas e implantação de biodigestor para geração de biometano. Essas ações têm como meta a redução de 20% do consumo de lenha e água e a promoção da autossuficiência energética até 2025[7].

A abordagm está em consonância com o ODS 9.4, que incentiva a adoção de tecnologias industriais limpas e ambientalmente corretas. A aplicação de biodigestores e fontes renováveis de energia reforça a circularidade do sistema produtivo, ao transformar efluentes em combustível renovável, minimizando emissões e custos operacionais.

O projeto Eco Prat's busca assegurar o uso racional e o reuso da água nos processos industriais. A iniciativa estabelece sistemas de tratamento e reaproveitamento de efluentes, permitindo a utilização da chamada "água amarela" para irrigação de áreas verdes e gramados internos, além da instalação de pontos de coleta e decantação de resíduos sólidos.

As práticas do programa estão alinhadas ao ODS 6, que visa garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos. Ao tratar e reutilizar efluentes, a Prat's reduz a dependência de recursos hídricos externos, aplicando os princípios de circularidade hídrica e responsabilidade ambiental corporativa.

O Bioenergia Prat's complementa o Prat's Sustentável ao priorizar a transição energética com foco em fontes renováveis. O projeto contempla a produção de biogás a partir de resíduos orgânicos e a utilização do biometano para alimentar as caldeiras industriais, reduzindo significativamente a emissão de gases poluentes e a dependência de biomassa lenhosa.

As ações estão alinhadas à meta 7.2 da Agenda 2030, que visa aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global. O uso de biogás no processo produtivo contribui para o fechamento dos ciclos técnicos e biológicos da economia circular, integrando sustentabilidade energética e eficiência operacional.

O relatório da Eureciclo vinculado à Prat's indica o compromisso da empresa com a logística reversa de embalagens plásticas. Em 2024, foram compensados 784.870 kg de embalagens, o que representa 32% do volume total comercializado, com investimento de R$ 88.694,31 no sistema de compensação ambiental. Essa ação está alinhada ao ODS 12, que estimula padrões sustentáveis de produção e consumo. A adesão ao sistema Eureciclo reflete o cumprimento dos princípios da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), reforçando a corresponsabilidade entre produtor e consumidor.

[7] Informações fornecidas pela própria Indústria de Suco de Laranja Prat's, com base em registros internos e relatórios corporativos de sustentabilidade referentes ao período de 2020 a 2024. Até o momento, não há publicação oficial pública dessas informações em relatórios ou canais institucionais acessíveis.

O projeto Carona Solidária, implementado em 2023, visa reduzir emissões de CO_2 e promover o transporte colaborativo entre colaboradores. A iniciativa fomenta o compartilhamento de veículos particulares para o deslocamento diário, reduzindo o número de automóveis em circulação e o consumo de combustíveis fósseis. A proposta integra-se ao ODS 13, que trata da ação climática, ao incentivar a mitigação das emissões diretas de gases de efeito estufa. Além do impacto ambiental positivo, o programa reforça o senso de comunidade e o engajamento interno com as metas de sustentabilidade corporativa.

O projeto Minha Escolha Sustentável articula campanhas educativas internas e externas para incentivar práticas de consumo consciente, reciclagem e redução de plásticos de uso único. As ações incluem palestras, oficinas e desafios ambientais para colaboradores e escolas parceiras, promovendo a cultura da responsabilidade socioambiental compartilhada.

As iniciativas se alinham ao ODS 14, particularmente à meta 14.1, que visa prevenir e reduzir significativamente a poluição marinha proveniente de atividades terrestres, incluindo resíduos plásticos. O projeto atua preventivamente, ao conscientizar sobre o impacto do descarte inadequado e incentivar mudanças comportamentais. O Prat's Semente é um dos programas de maior impacto socioambiental da empresa, voltado à recuperação de áreas degradadas, plantio de árvores nativas e educação ambiental comunitária

De acordo com o relatório da Euciclo, desde 2021, o projeto distribuiu 10.000 bolas de sementes, ampliando o alcance para 65.000 sementes nativas em 2022. Em 2023 e 2024, foram realizadas as Semanas do Meio Ambiente, com plantio de 400 árvores nativas, palestras, atividades teatrais e voluntariado, mobilizando mais de 1.000 participantes entre colaboradores, estudantes e instituições parceiras. A edição de 2025, sob o tema *"ODS – Transformar o mundo começa por aqui"*, promoveu oficinas sobre sustentabilidade e o letramento dos ODS, atingindo 308 pessoas entre crianças, adolescentes, professores e colaboradores. As ações são articuladas com parceiros como CECAP, Sanepar, Movimento Bandeirantes e Prefeitura de Amaporã, evidenciando a dimensão coletiva da iniciativa.

Quadro 3 – Programas Socioambientais da Prat's e Contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Programa / Projeto	ODS Vinculado	Metas da Agenda 2030 Relacionadas	Descrição das Ações Desenvolvidas	Período / Vigência	Resultados e Impactos Observados
Prat's Sustentável	ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura	9.4 – Modernizar infraestrutura e adotar tecnologias limpas	Instalação de subestação de energia, uso de energia solar (carports), interligação de condensado de vapor, otimização da lavagem das frutas e biodigestor para geração de biometano.	2020 – atual	Redução projetada de 20% no consumo de lenha e água; aumento da eficiência energética e autossuficiência parcial.
Eco Prat's	ODS 6 – Água Potável e Saneamento	6.3 – Melhorar a qualidade da água e reduzir poluição; 6.4 – Aumentar a eficiência no uso da água	Implantação de sistemas de decantação e reuso de efluentes ("água amarela") para irrigação; gestão hídrica integrada e monitoramento de consumo.	Permanente	Reutilização de efluentes tratados; diminuição da captação de água potável; mitigação de impactos hídricos.
Bioenergia Prat's	ODS 7 – Energia Limpa e Acessível	7.2 – Ampliar o uso de energias renováveis	Produção de biogás e biometano a partir de resíduos orgânicos; substituição parcial da	2021 – atual	Redução das emissões de CO_2; diminuição da dependência de

			lenha nas caldeiras industriais.		biomassa; aumento da autossuficiência energética.
Eureciclo	ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis	12.5 – Reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da reciclagem e reuso	Adesão à plataforma Eureciclo para compensação de embalagens plásticas; investimento em cadeia reversa e valorização de recicláveis.	2024 – atual	Compensação contratada de 32% das embalagens (784.870 kg); investimento de R$ 88.694,31; adesão à logística reversa formal.
Carona Solidária	ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima	13.2 – Integrar medidas climáticas nas políticas e estratégias	Incentivo à carona entre colaboradores para reduzir emissões de CO_2 e consumo de combustíveis fósseis.	2023 – atual	Redução estimada de emissões diretas; promoção de mobilidade sustentável e engajamento interno.
Minha Escolha Sustentável	ODS 14 – Vida na Água	14.1 – Reduzir poluição marinha e resíduos plásticos	Campanhas educativas sobre consumo consciente, descarte correto e redução de plásticos de uso único; palestras e oficinas ambientais.	2023 – atual	Fortalecimento da cultura de consumo responsável; engajamento social; prevenção de poluição hídrica e marinha.
Prat's Semente	ODS 15 – Vida Terrestre	15.3 – Combater desertificação e restaurar ecossistemas degradados	Distribuição de bolas de sementes, campanhas de reflorestamento e semanas do meio ambiente com ações educativas e voluntariado.	2021 – atual	Plantio de 400 árvores nativas (2023–2024); 65.000 sementes distribuídas; mais de 1.000 participantes em atividades educativas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025, adaptado), com base nos relatórios Eco Prat's (ODS 6), Bioenergia Prat's (ODS 7), Eureciclo (ODS 12), Carona Solidária (ODS 13), Minha Escolha Sustentável (ODS 14), Prat's Semente (ODS 15) e Prat's Sustentável (ODS 9).

Os resultados indicam que a Prat's apresenta práticas alinhadas aos princípios da economia circular em algumas etapas do processo produtivo. O fluxograma industrial mostra que diferentes partes da laranja são destinadas a usos específicos: o suco segue para o mercado, enquanto bagaço, cascas e frações da polpa são direcionados à produção de farelo para alimentação animal, óleos essenciais e D-limoneno. A chamada "água amarela", efluente gerado nas etapas finais, passa por tratamento e pode ser utilizada na irrigação de áreas verdes internas, configurando uma estratégia de reaproveitamento hídrico. No que se refere aos resíduos sólidos, observam-se procedimentos de classificação, acondicionamento e destinação orientados por normas vigentes, o que sugere atenção aos requisitos de conformidade ambiental e aos princípios de responsabilidade compartilhada previstos na Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Nas propriedades fornecedoras, os dados analisados indicam a presença de práticas associadas a uma lógica de circularidade. Entre elas, destacam-se a trituração de restos vegetais e seu retorno ao solo, a organização de pontos de coleta seletiva, o armazenamento de resíduos perigosos e o envio desses materiais a empresas licenciadas. Essas iniciativas aparecem nos registros como critérios considerados no relacionamento com os produtores. As auditorias periódicas, que avaliam aspectos como manejo pós-colheita e organização documental, sugerem a existência de um processo de monitoramento ambiental compartilhado entre

indústria e fornecedores, alinhado às discussões sobre cooperação institucional na gestão de resíduos.

Outro aspecto que merece destaque é o conjunto de programas socioambientais articulados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Iniciativas como Prat's Sustentável, Eco Prat's, Bioenergia Prat's, Eureciclo, Carona Solidária, Minha Escolha Sustentável e Prat's Semente evidenciam que a circularidade, na empresa, não se resume ao chão de fábrica: ela se desdobra em ações de uso racional de água, transição energética, logística reversa de embalagens, mobilidade mais limpa e educação ambiental com a comunidade. Esse conjunto de projetos mostra que a economia circular pode ser, ao mesmo tempo, uma estratégia de eficiência produtiva e um caminho para gerar valor social e ambiental ampliado, fortalecendo o vínculo da empresa com seu território e com as agendas globais de sustentabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais deste estudo, retoma-se o propósito central de compreender de que maneira a economia circular se concretiza como instrumento de sustentabilidade na cadeia produtiva da laranja, a partir do caso da Indústria de Suco de Laranja Prat's e de seus produtores parceiros no noroeste do Paraná. Ao longo do trabalho, buscou-se mapear as formas de reaproveitamento de resíduos, identificar desafios e potencialidades da circularidade, avaliar benefícios ambientais e econômicos e observar como esses elementos se organizam em um modelo de gestão integrado. A abordagem qualitativa, com base em estudo de caso, observação participante e análise documental, mostrou-se adequada justamente por permitir aproximar teoria e prática, conectando os conceitos de economia

Isso não significa, contudo, que o processo esteja concluído ou isento de desafios. A pesquisa evidencia obstáculos importantes, como a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia para reaproveitamento em larga escala, a dependência de marcos regulatórios mais claros para algumas práticas de compensação e logística reversa, a dificuldade de padronizar indicadores de desempenho ambiental e as diferenças de estrutura e capacidade entre os produtores rurais. Esses pontos sugerem que a consolidação da circularidade na cadeia citrícola ainda exige esforços adicionais de coordenação, financiamento e monitoramento, bem como o fortalecimento de políticas públicas que incentivem modelos produtivos mais regenerativos.

Os achados apontam caminhos para futuras investigações. Estudos comparativos entre diferentes regiões produtoras de laranja ou entre distintas cadeias agroindustriais poderiam ampliar a compreensão sobre os diversos "modelos" de economia circular em curso no país. Pesquisas quantitativas, com desenvolvimento de indicadores específicos de circularidade, também seriam valiosas para mensurar com mais precisão os ganhos ambientais, econômicos e sociais decorrentes dessas práticas. Do mesmo modo, aprofundar a escuta de produtores, colaboradores, cooperativas de reciclagem, consumidores e comunidades do entorno ajudaria a dar ainda mais densidade à dimensão social da circularidade. Ao integrar essas diferentes perspectivas, torna-se possível consolidar a economia circular não apenas como um conceito ou um discurso, mas como um instrumento concreto de transformação rumo a sistemas produtivos mais justos, eficientes e sustentáveis na agroindústria da laranja e além dela

REFERÊNCIAS

ABRELPE – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2024**. São Paulo: ABRELPE, 2024. Disponível em: https://static.poder360.com.br/2024/12/panorama-dos-residuos-solidos-no-brasil-2024.pdf. Acesso em: 17 set. 2025.

ANDRADE, J. C.; SOUZA, R. F. **Inovação tecnológica e economia circular: desafios e perspectivas no Brasil**. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 7, n. 15, p. 45-60, 2020.

CAMPOS, L. M. S.; DAL MAGRO, C. B. **Economia circular e sustentabilidade: reflexões sobre o setor industrial brasileiro.** *Revista de Administração e Inovação*, v. 18, n. 2, p. 112-128, 2021.

AYRES, R. U.; AYRES, L. W. ***A Handbook of Industrial Ecology*.** Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 03 ago. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima**. Resíduos sólidos urbanos. Brasília: MMA, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/meio-ambiente-urbano-recursos-hidricos-qualidade-ambiental/residuos-solidos-urbanos. Acesso em: 18 set. 2025.

CEMPRE – Compromisso Empresarial para Reciclagem. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2022**. São Paulo: CEMPRE, 2022. Disponível em: https://cempre.org.br/. Acesso em: 16 set. 2025.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition.** Cowes: EMF, 2015.

EUROPEAN COMMISSION. **Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe.** Brussels: EU, 2020. Disponível em: https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/ . Acesso em: 1 set. 2025.

FAO. **Food and Agriculture Organization of the United Nations.** Rome, 2022. Disponível em https://www.fao.org/4/x8731e/x8731e04.htm. Acesso em: setembro de 2022.

GEISSDOERFER, M. et al. **The Circular Economy – A new sustainability paradigm?** *Journal of Cleaner Production*, v. 143, p. 757–768, 2017.Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311776801_The_Circular_Economy_A_new_sustainability_paradigm. Acesso em: 30 out. 2025.

INPEV – Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. São Paulo: inpEV, 2023. Disponível em: https://www.inpev.org.br/. Acesso em: 15 set. 2025.

JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. **Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade.** *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 25, n. 71, p. 135-158, 2011.

KORHONEN, J.; HONKASALO, A.; SEPPÄLÄ, J. **Circular Economy: The concept and its limitations**. *Ecological Economics*, v. 143, p. 37-46, 2018.

LARANJEIRA, F. O. et al. **Aproveitamento de resíduos da agroindústria citrícola: potencialidades para a bioeconomia.** *Revista Brasileira de Agroecologia*, v. 15, n. 3, p. 45–60, 2020.

LEITE, P. R**. Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

MURRAY, A.; SKENE, K.; HAYNES, K. **The Circular Economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context**. *Journal of Business Ethics*, v. 140, n. 3, p. 369–380, 2017.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. **Acordo Setorial para Logística Reversa de Eletroeletrônicos de Uso Doméstico**. Brasília: MMA, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mma/. Acesso em: 15 set. 2025.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G. **Anuário da Citricultura**. São Paulo: Markestrat, 2017.

PAULIUK, S. **Critical appraisal of the circular economy standard BS 8001:2017 and a dashboard of quantitative system indicators for its implementation in organizations.** *Resources, Conservation & Recycling*, v. 129, p. 81–92, 2018.

PRAT'S. **Relatório de Impacto 2024 – EuReciclo.** Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's, 2024.

PRAT'S. ***Eco Prat's – ODS 6.*** **Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's,** 2024.

PRAT'S. ***Bioenergia Prat's – ODS 7.*** Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's, 2024.

PRAT'S. **Prat's Sustentável – ODS 9.** Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's, 2024.

PRAT'S. **Eureciclo – ODS 12.** Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's, 2024.

PRAT'S. ***Carona Solidária – ODS 13.*** Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's, 2024.

PRAT'S. **Minha Escolha Sustentável – ODS 14**. Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's, 2024.

PRAT'S. **Prat's Semente – ODS 15**. Paraná: Indústria de Suco de Laranja Prat's, 2024.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: UN, 2015. Disponível em: https://sdgs.un.org/2030agenda. Acesso em: 29 de agos. 2025.

VIDAL, Maria de Fátima. *Citricultura (Laranja): v. 9, n. 328, março, 2024.***Caderno Setorial Etene,** Fortaleza, v. 9, n. 343, 2024. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/revista/cse/article/view/2621. Acesso em: 15 nov. 2025.

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

A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NAS EMPRESAS VAREJISTAS E ATACADISTAS DO SETOR SUPERMERCADISTA

José Gabriel Siqueira Floresta[8]
Chayne de Lima Pereira Mahnic[9]

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender a importância da negociação para o desempenho das empresas varejistas e atacadistas no setor supermercadista, considerando seus impactos estratégicos, operacionais e financeiros, a partir do caso da Broker Maná Maringá – distribuidora dos produtos Nestlé na região norte do Paraná. A pesquisa, de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três profissionais do setor. Os resultados demonstraram que as negociações são conduzidas com base em planejamento, análise de dados e foco em relacionamentos de longo prazo. Os principais desafios identificados envolvem custos logísticos, pressão competitiva e instabilidade econômica. Em contrapartida, os benefícios percebidos incluem melhor desempenho financeiro, eficiência operacional e fidelização de clientes. Conclui-se que a negociação é um elemento estratégico fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das empresas supermercadistas.

Palavras-chave: Negociação empresarial. Varejo. Atacado. Setor supermercadista. Desempenho organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A negociação é uma prática fundamental no ambiente empresarial, especialmente em setores que envolvem intensas relações comerciais, como o varejo e o atacado. Com o aumento da competitividade e as constantes mudanças no comportamento do consumidor, as empresas têm buscado aprimorar suas estratégias de compra e venda, e a negociação se apresenta como uma competência essencial para alcançar melhores resultados operacionais e financeiros (Fisher; Ury; Patton, 1991). No setor supermercadista, que opera com margens apertadas e grande volume de transações, a capacidade de negociar bem pode representar uma vantagem significativa frente à concorrência, tanto na aquisição de produtos quanto na construção de parcerias duradouras com fornecedores e distribuidores (Kotler; Armstrong, 2018).

Os supermercados atuam em um ambiente dinâmico e de alta complexidade logística, onde o relacionamento com fornecedores e atacadistas é contínuo e impacta diretamente na formação de preços, na disponibilidade de produtos e na experiência do consumidor final. Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2023), o setor supermercadista é responsável por cerca de 7% do PIB nacional e emprega mais de 3 milhões

[8] Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual Do Paraná. e-mail: josegabrielfloresta@hotmail.com
[9] Professora Doutora na Universidade Estadual Do Paraná. e-mail: chayne.mahnic@unespar.edu.br

de pessoas, sendo um dos pilares da economia brasileira. Nesse contexto, empresas que conseguem desenvolver negociações eficazes conseguem garantir melhores condições comerciais, otimização de estoques e maior poder de barganha, fatores decisivos para a sustentabilidade do negócio.

A Broker Maná Maringá – Nestlé é o objeto de estudo desta pesquisa. A empresa é responsável pela distribuição dos produtos da Nestlé em toda a região norte do Paraná, atuando desde o recebimento das mercadorias, passando pela estocagem adequada, até o atendimento no pós-venda. Ao longo dessas etapas, diversos processos logísticos e operacionais são executados. Atualmente, a empresa conta com frota própria e terceirizada, infraestrutura composta por barracões próprios e aproximadamente 250 colaboradores, entre funcionários diretos e indiretos.

Diante desse cenário, a presente pesquisa se volta para o seguinte problema: qual é a importância da negociação para o desempenho estratégico, operacional e financeiro das empresas varejistas e atacadistas no setor supermercadista, a partir do caso da Broker Maná Maringá – distribuidora dos produtos Nestlé na região norte do Paraná? Assim, o objetivo geral deste estudo é compreender a importância da negociação para o desempenho das empresas varejistas e atacadistas no setor supermercadista, considerando seus impactos estratégicos, operacionais e financeiros, a partir do caso da Broker Maná Maringá – distribuidora dos produtos Nestlé na região norte do Paraná. Para alcançar esse objetivo, os objetivos específicos são: (1) identificar as principais práticas de negociação adotadas por empresas varejistas e atacadistas do setor supermercadista e sua relação com o desempenho organizacional; (2) descrever os principais desafios enfrentados por empresas supermercadistas nas negociações com fornecedores e distribuidores; (3) verificar os benefícios estratégicos, operacionais e financeiros percebidos pelas empresas em decorrência de negociações bem-sucedidas.

A justificativa teórica deste estudo reside na relevância do tema para a área de administração, sobretudo nas disciplinas de gestão de compras, logística e estratégia empresarial. Embora a literatura sobre negociação seja ampla (Thompson, 2012; Lewicki; Barry; Saunders, 2014), ainda há lacunas sobre sua aplicação prática em setores específicos, como o supermercadista, que possui peculiaridades operacionais relevantes. Além disso, estudos como o de Oliveira (2020) indicam a necessidade de pesquisas que conectem teoria e prática, apontando caminhos de aplicação real para empresas de diferentes portes. Nesse sentido, este trabalho busca contribuir para o avanço do conhecimento sobre negociação empresarial, ao oferecer um recorte setorial ainda pouco explorado de forma aprofundada. Já a justificativa empírica se apoia na importância prática da negociação para o sucesso das empresas supermercadistas. Ao compreender as dinâmicas negociais mais eficazes, os gestores podem adotar estratégias mais assertivas, reduzir custos, aumentar margens e melhorar o relacionamento com seus parceiros comerciais.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa possui abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Foram realizadas entrevistas com gestores de compras e executivos comerciais de empresas supermercadistas atuantes tanto no varejo quanto no atacado, com o objetivo de obter percepções e experiências reais sobre os processos de negociação. A escolha por essa metodologia se justifica pela necessidade de captar a complexidade do fenômeno estudado a partir do ponto de vista dos sujeitos envolvidos diretamente nas negociações.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, que discute os principais conceitos e abordagens sobre negociação, com foco no setor supermercadista. Em seguida, descreve-se a metodologia empregada na pesquisa. Posteriormente, são apresentados e analisados os dados obtidos nas entrevistas. Por fim, as

considerações finais sintetizam os principais achados do estudo, apontam suas limitações e sugerem caminhos para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está organizada em cinco partes que buscam embasar o tema proposto. Inicialmente, aborda-se a negociação nas organizações. Em seguida, discute-se o setor varejista e atacadista no contexto brasileiro. Na terceira parte, analisa-se a importância da negociação no setor supermercadista. Posteriormente, é apresentada a Nestlé e sua estratégia de distribuição no Paraná. Por fim, discute-se a sinergia entre indústria, varejo e atacado.

2.1 A NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A negociação é uma competência central no ambiente corporativo, sendo definida por diversos autores como um processo no qual as partes buscam um acordo satisfatório diante de interesses, valores e objetivos distintos. Para Fisher, Ury e Patton (1991), negociar é buscar soluções que satisfaçam interesses mútuos sem comprometer o relacionamento entre os envolvidos. Lewicki, Barry e Saunders (2014) ressaltam que a negociação eficaz envolve preparação estratégica, análise de alternativas, comunicação clara e foco em resultados sustentáveis.

Thompson (2012) complementa que a habilidade de negociar bem pode ser a diferença entre lucro e prejuízo em um mercado competitivo, especialmente em setores com margens reduzidas, como o supermercadista. Já Salacuse (2006) argumenta que negociar é também um processo cultural e institucional, afetado por normas sociais, estruturas de poder e contextos econômicos específicos.

No setor varejista e atacadista, negociar não se limita à definição de preços: envolve prazos de pagamento, exclusividade, volume de compras, logística de entrega, posicionamento de produtos e apoio promocional (Kotler; Armstrong, 2018). O processo de negociação é, portanto, multidimensional e exige habilidades analíticas, comunicacionais e relacionais.

2.2 O SETOR VAREJISTA E ATACADISTA NO CONTEXTO BRASILEIRO

O varejo representa o elo final entre a indústria e o consumidor, sendo composto por empresas que atuam diretamente na venda de produtos e serviços ao consumidor final. Segundo Kotler e Keller (2012), o varejo abrange desde grandes supermercados e hipermercados até lojas de bairro e estabelecimentos online. Já o atacado funciona como intermediário entre o fabricante e os varejistas ou consumidores organizacionais, atuando com foco em escala, volume e logística.

De acordo com Berman e Evans (2010), os dois setores são interdependentes e constituem pilares fundamentais da cadeia de suprimentos. No Brasil, o setor varejista representa 20% do PIB do comércio e emprega milhões de pessoas em diversas regiões do país (IBGE, 2024). Já o setor atacadista ganha relevância especialmente nas regiões em que o pequeno varejo ainda é dominante, oferecendo estrutura de distribuição e crédito.

Mendes (2025) destaca que o sucesso do varejo depende da eficiência dos processos logísticos e da qualidade das relações com fornecedores. Nesse sentido, o papel da negociação torna-se central para garantir condições comerciais viáveis, abastecimento contínuo e diferenciação no ponto de venda.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO SETOR SUPERMERCADISTA

O setor supermercadista é altamente competitivo e opera com margens apertadas. Isso exige uma gestão eficiente dos estoques, fornecedores e preços. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2023), o setor representa aproximadamente 7% do PIB nacional e é responsável por mais de 3 milhões de empregos diretos.

Empresas supermercadistas precisam lidar diariamente com uma série de negociações que vão desde acordos de fornecimento até estratégias de marketing cooperado. Para Dias (2022), a negociação nesse setor deve equilibrar os interesses da indústria, dos atacadistas e dos consumidores. A capacidade de garantir bons acordos pode impactar diretamente na rentabilidade, na fidelização de clientes e na eficiência operacional.

De acordo com Santos e Oliveira (2019), a negociação bem-sucedida também fortalece relações de parceria e confiança, que são essenciais para negociações recorrentes e de longo prazo. Dessa forma, a negociação é vista não apenas como uma técnica, mas como uma estratégia competitiva.

2.4 A NESTLÉ E SUA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO NO PARANÁ

A Nestlé é uma das maiores empresas alimentícias do mundo, com atuação em mais de 190 países e um portfólio que inclui alimentos, bebidas, produtos infantis, lácteos e nutrição clínica. No Brasil, a empresa atua desde 1921 e consolidou-se como uma das líderes do setor de bens de consumo. Sua estrutura de distribuição conta com unidades próprias e parceiras logísticas em todos os estados brasileiros (Nestlé, 2025).

No estado do Paraná, a Nestlé atua por meio do broker Maná Maringá, responsável por distribuir seus produtos em toda a região norte do estado. O modelo de broker permite à empresa atuar com eficiência regional, adaptando-se às particularidades locais e mantendo uma logística eficiente, com estoque, transporte e atendimento técnico e comercial (Nestlé, 2025; Maná Maringá, 2024).

A negociação com redes de supermercados e atacadistas é uma das principais ferramentas utilizadas para garantir presença de mercado, visibilidade em gôndolas e participação em ações promocionais. Segundo Oliveira (2020), essa relação de interdependência exige negociações constantes sobre volumes, prazos, campanhas promocionais e investimentos em ponto de venda. Além disso, práticas como bonificações, contratos de exclusividade e prazos estendidos são frequentemente utilizados como estratégias negociais entre a indústria e os varejistas.

2.5 SINERGIA ENTRE INDÚSTRIA, VAREJO E ATACADO

A interação eficiente entre indústria, varejo e atacado depende da qualidade das negociações realizadas. Conforme Kotler e Keller (2012), o marketing de relacionamento e a negociação estratégica são fundamentais para construir parcerias duradouras. No caso da Nestlé, sua atuação regional mostra que uma boa negociação pode garantir capilaridade de distribuição, fidelização dos canais de venda e vantagem competitiva no ponto de venda.

A sinergia entre esses três elos da cadeia – indústria, atacado e varejo – permite otimizar processos, reduzir custos e ampliar a cobertura de mercado (Dias, 2022). Em um cenário de alta concorrência e consumidores mais exigentes, as empresas que desenvolvem competências negociais sólidas tendem a apresentar melhor desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal deste estudo é compreender a importância da negociação no setor varejista e atacadista, com foco na atuação da Nestlé no estado do Paraná, por meio do broker Maná Maringá. Portanto, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, conduzida por meio de um estudo de caso.

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma compreensão mais profunda da realidade estudada, considerando percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é indicada para estudos em que se pretende interpretar os fenômenos e atribuir significados às práticas sociais.

É uma pesquisa descritiva, pois tem como finalidade apresentar as características, práticas e desafios envolvidos nas negociações entre empresas supermercadistas e seus fornecedores. Para Vergara (2016), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem interferi-los diretamente, permitindo identificar padrões e comportamentos.

A pesquisa também é classificada como exploratória porque busca aprofundar o entendimento de um fenômeno ainda pouco estudado no contexto regional – a negociação em supermercados com atuação de brokers. De acordo com Gil (2019), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e permitindo a construção de hipóteses futuras.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. A escolha por essa abordagem se justifica pela necessidade de compreender profundamente como se dá a dinâmica de negociação em uma situação prática, dentro de uma empresa específica e com todas as suas particularidades operacionais e organizacionais.

A coleta de dados envolveu a realização de três entrevistas semiestruturadas com gestores de compras e executivos comerciais de supermercados da região norte do Paraná, que mantêm relação comercial com o broker Maná Maringá – distribuidor dos produtos Nestlé na localidade. As entrevistas, realizadas no mês de setembro de 2025 e compostas por quinze questões, foram baseadas em um roteiro com perguntas abertas, abordando temas como práticas de negociação, desafios enfrentados e resultados percebidos. A amostra foi intencional, composta por profissionais com experiência direta nos processos de negociação, garantindo a relevância e profundidade das informações coletadas.

Para garantir o sigilo dos participantes e facilitar a referência na seção de análise, foram utilizados códigos (E1, E2 e E3) para identificar cada entrevistado ao longo da análise. O Quadro 1 apresenta a caracterização detalhada dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	**Idade**	**Cargo/ função**	**Cidade/UF**	**Tempo de atuação na área**	**Evolução na carreira**
E1	50 anos	Gerente de vendas	Maringá/PR	30 anos	Promotor de vendas (1995); Vendedor externo (2001); Supervisor de vendas (2022); Gerente de vendas (2024)
E2	27 anos	Vendedor externo	Nova Esperança/PR	5 anos	Promotor de vendas (2019); Vendedor externo (2022)
E3	42 anos	Vendedora externa	Campo Mourão/PR	20 anos	Vendedora externa (2005)

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados das entrevistas (2025).

Os dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), que permite identificar categorias e padrões de discurso nas falas dos entrevistados, favorecendo uma interpretação sistemática dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi elaborada a partir da interpretação dos relatos dos três profissionais entrevistados (E1, E2, E3), confrontando os achados empíricos com o referencial teórico apresentado na Seção 2. Essa análise é estruturada conforme os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO ADOTADAS E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO

A primeira categoria de análise, visando o primeiro objetivo específico, revelou que as práticas negociais no setor supermercadista estão majoritariamente alinhadas à abordagem baseada em interesses, conforme preconizam Fisher, Ury e Patton (1991). A busca por um acordo satisfatório transcende a transação imediata, priorizando a manutenção do relacionamento de longo prazo.

O entrevistado E1 é categórico ao afirmar que a principal estratégia adotada é a "construção de parcerias sólidas de longo prazo", o que, em sua visão, confere "mais flexibilidade na negociação de volumes, prazos e condições". Essa visão relacional é reforçada

pelo E3, que compara a relação comercial a um "casamento comercial", afirmando que "se há respeito e diálogo, a parceria dura anos". Tais práticas confirmam a importância do *marketing de relacionamento* no setor, como citado por Kotler e Keller (2012).

Em termos de preparação e planejamento, os entrevistados demonstraram que a negociação é um processo estruturado e estratégico, em sintonia com a visão de Lewicki, Barry e Saunders (2014): "A gente se prepara com dados concretos: histórico de compras, metas do período, análises de mercado, e até comportamento da concorrência. Em negociações estratégicas, envolvemos também a equipe de marketing e o financeiro" (E1).

Essa utilização de dados e o envolvimento interdepartamental indicam que as empresas do setor atuam com base em informações concretas para propor acordos vantajosos. Já o entrevistado E3 adota uma abordagem mais consultiva, buscando "conversar antes com o cliente e entender o que ele espera da negociação" para, assim, montar uma "proposta personalizada e com mais chance de aceitação". Essa adaptação ao perfil do cliente demonstra a flexibilidade necessária na prática diária.

Finalmente, a pesquisa confirmou que a negociação no varejo e atacado não se limita à definição de preços. Os fatores priorizados variam conforme o cliente e o contexto: "priorizamos preço, condições de pagamento, exclusividade e logística. Tudo depende da realidade do cliente. Em clientes maiores, volume é prioridade. Nos menores, prazo e entrega rápida são fundamentais" (E1). "Geralmente foco em prazo de pagamento e condições comerciais que façam o cliente girar o produto. Se ele vende bem, ele recompra com mais facilidade" (E2). "Para mim, o mais importante é o relacionamento e a confiança. Claro, preço e prazo contam, mas se o cliente confiar na empresa e no vendedor, a negociação flui melhor" (E3).

A priorização de prazo, condições de pagamento e logística sobre o preço em algumas situações reforça a visão de Thompson (2012) de que a negociação eficaz exige foco em resultados sustentáveis, que incluem a eficiência operacional do cliente.

Com base nos resultados apresentados, verifica-se que as práticas de negociação adotadas pelas empresas supermercadistas estão diretamente relacionadas ao desempenho organizacional, pois influenciam a rentabilidade, a fidelização e a eficiência dos processos. As estratégias observadas estão alinhadas ao primeiro objetivo específico da pesquisa, demonstrando que a preparação, o uso de dados e o foco relacional são elementos-chave para negociações mais eficazes e resultados empresariais superiores.

4.2 DESAFIOS ENFRENTADOS NAS NEGOCIAÇÕES

Os desafios relatados pelos profissionais, relativos ao segundo objetivo específico, evidenciaram a alta complexidade do setor supermercadista, fortemente influenciado por fatores logísticos, competitivos e macroeconômicos.

Um dos principais obstáculos reside no custo logístico e na capacidade operacional dos fornecedores e distribuidores. O entrevistado E1 apontou que a principal dificuldade reside em "alinhar expectativas comerciais com capacidade operacional", citando fornecedores que "não conseguem cumprir os prazos acordados ou mudam condições de última hora". Essa questão logística é o ponto mais sensível nas negociações de E1, que afirma que o "custo de transporte está alto e afeta o acordo como um todo". A entrevistada E3 também reforça que a logística e o "prazo de entrega" são os maiores obstáculos, especialmente em "regiões mais afastadas".

Outro desafio crítico é a pressão da concorrência e a negociação de preços, que exige dos profissionais um "jogo de ajustes" constante: "a maior dificuldade é negociar preços competitivos, principalmente quando o cliente compara com grandes redes que compram em volumes enormes" (E2). Essa pressão impede que o preço seja tratado como o único fator, exigindo que os negociadores ofereçam diferenciais em termos de "prazo de pagamento" e "condições comerciais" para compensar a escala dos concorrentes.

Em relação aos fatores externos, os entrevistados convergiram ao citar a inflação e o aumento dos custos operacionais, que pressionam diretamente as margens. Além disso, a mudança no comportamento do consumidor, que está "mais racional nas compras" e "seletivo", aumenta a exigência nas negociações. Tais fatores externos confirmam o argumento de Salacuse (2006) de que a negociação é afetada por contextos econômicos específicos.

O manejo de conflitos e impasses é realizado com foco no diálogo e no histórico da parceria. E1 busca "o diálogo e a flexibilidade, mas sempre com base nos dados e no que foi acordado previamente", escalando o problema para a gerência ou diretoria quando necessário. E3 prioriza a calma e a escuta, afirmando que "a conversa sempre resolve, principalmente se houver respeito".

Dessa forma, os desafios enfrentados nas negociações do setor supermercadista reforçam a importância do preparo técnico, da comunicação transparente e da flexibilidade para lidar com variáveis externas e operacionais. O segundo objetivo específico foi atendido ao evidenciar que fatores logísticos, econômicos e competitivos impactam diretamente as condições e os resultados das negociações, exigindo das empresas maior capacidade de adaptação e planejamento estratégico.

4.3 BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONAIS E FINANCEIROS PERCEBIDOS

A análise dos benefícios percebidos, referente ao terceiro objetivo específico, reforçou o papel da negociação como uma ferramenta crucial para a sustentabilidade e o crescimento da organização, conforme proposto por Thompson (2012) e Dias (2022).

O impacto financeiro é percebido diretamente no resultado final: "bons acordos significam melhores margens e controle de custos. Isso aparece direto no resultado financeiro" (E1). A entrevistada E3 complementa, observando que "a diferença aparece na lucratividade do mês. Uma negociação malfeita pode até prejudicar o resultado". Além disso, o entrevistado E2 destaca a importância dos prazos bem-negociados para melhorar o fluxo de caixa.

No aspecto operacional, uma negociação bem-sucedida garante a eficiência da cadeia de suprimentos: "evitamos estoques parados, melhoramos a rotatividade e otimizamos o transporte" (E1). "Quando a negociação prevê uma entrega adequada, o estoque gira mais rápido, e o cliente não tem quebra de vendas" (E2). "Ajuda muito na organização das entregas e na previsão de reposição, o que evita rupturas" (E3). Os acordos comerciais, portanto, atuam como um mecanismo preventivo contra perdas e garantem o abastecimento contínuo, vital no setor supermercadista.

Por fim, no campo estratégico, a negociação é vista como um meio de fidelização e fortalecimento da parceria. Os ganhos incluem "competitividade, melhor posicionamento de marca e fidelização de clientes" (E1). A entrevistada E2 aponta que "um cliente satisfeito com a negociação tende a recomprar com mais frequência", enquanto o entrevistado E3 ressalta que "a negociação bem-feita reduz problemas no pós-venda e aumenta a satisfação dos clientes". A negociação baseada na confiança e transparência faz com que o fornecedor veja a empresa

"como um parceiro, não só como comprador" (E1), o que solidifica a relação de interdependência estratégica.

Os resultados demonstram que as negociações bem conduzidas geram benefícios múltiplos – financeiros, operacionais e estratégicos – contribuindo para o desempenho global das empresas. Assim, o terceiro objetivo específico foi atingido, comprovando que uma gestão negocial eficiente amplia margens, melhora processos internos e fortalece relacionamentos comerciais sustentáveis.

De modo geral, a análise dos dados evidencia que a negociação é um elemento central para o sucesso das empresas varejistas e atacadistas do setor supermercadista. As práticas adotadas, os desafios enfrentados e os benefícios obtidos estão interligados e demonstram que a negociação transcende o aspecto comercial, tornando-se uma ferramenta estratégica de gestão. A partir das entrevistas e do confronto com a literatura, conclui-se que o objetivo geral deste estudo foi plenamente alcançado, ao comprovar que a negociação influencia diretamente o desempenho estratégico, operacional e financeiro das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender a importância da negociação para o desempenho das empresas varejistas e atacadistas no setor supermercadista, considerando seus impactos estratégicos, operacionais e financeiros, a partir do caso da Broker Maná Maringá – distribuidora dos produtos Nestlé na região norte do Paraná. Para atingir esse propósito, foram realizadas entrevistas com três profissionais do setor, cujos relatos permitiram uma análise qualitativa e descritiva das práticas, desafios e benefícios associados ao processo de negociação.

Os resultados evidenciaram que as práticas negociais adotadas pelas empresas supermercadistas extrapolam a mera definição de preços, configurando-se como processos estratégicos pautados em planejamento, análise de dados e relacionamento interpessoal. A negociação foi caracterizada como uma atividade relacional, baseada na confiança e na construção de parcerias de longo prazo.

Constatou-se que a preparação e o uso de informações concretas – como histórico de compras, comportamento do cliente e desempenho de mercado – são fatores determinantes para negociações eficazes, refletindo diretamente no desempenho organizacional. Além disso, verificou-se que a negociação não se limita a aspectos financeiros, mas integra dimensões estratégicas e operacionais que impactam a eficiência logística, o giro de estoques e a fidelização de clientes.

Os desafios identificados, por sua vez, reforçam a complexidade do ambiente supermercadista. Entre eles destacam-se o aumento dos custos logísticos, a volatilidade econômica e a forte concorrência, que exigem dos profissionais elevada capacidade de adaptação, comunicação assertiva e flexibilidade negocial. Apesar desses entraves, a pesquisa demonstrou que a gestão eficaz da negociação gera benefícios tangíveis e intangíveis – desde a melhoria das margens e do fluxo de caixa até o fortalecimento de relacionamentos comerciais e da imagem institucional.

Em termos estratégicos, a negociação se revelou um fator-chave para a competitividade e sustentabilidade das organizações, funcionando como um elo integrador entre indústria, atacado e varejo. Ao promover acordos equilibrados e relações de confiança, as empresas

ampliam sua vantagem competitiva e garantem maior estabilidade em um mercado marcado por incertezas e intensa pressão por resultados.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e o recorte regional, que restringem a generalização dos achados. Contudo, as evidências obtidas oferecem contribuições relevantes para gestores e pesquisadores, ao demonstrar que a negociação é um diferencial competitivo capaz de promover ganhos estratégicos e operacionais. Recomenda-se, para futuras pesquisas, a ampliação da amostra e a realização de estudos comparativos entre diferentes setores e regiões, a fim de aprofundar a compreensão sobre as práticas e impactos da negociação empresarial.

Em síntese, o estudo confirma que a negociação é uma competência gerencial essencial no contexto supermercadista, influenciando de forma direta o desempenho estratégico, operacional e financeiro das organizações. Mais do que uma ferramenta comercial, trata-se de um instrumento de gestão estratégica, indispensável para a consolidação de parcerias duradouras, o fortalecimento da competitividade e a sustentabilidade dos negócios em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e desafiador.

REFERÊNCIAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **Relatório anual de supermercados 2023**. Disponível em: https://www.abras.com.br. Acesso em: 04 jul. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management**: a strategic approach. 12. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão de marketing e logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2022.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1991.

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

IBGE. **Indicadores econômicos do comércio varejista**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEWICKI, Roy J.; BARRY, Bruce; SAUNDERS, David M. **Negociação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MANÁ MARINGÁ. **Site oficial**. Disponível em: https://www.brokermana.com.br. Acesso em: 06 ago. 2025.

MENDES, Lucas. **Logística e cadeia de suprimentos no varejo**: otimizando processos para reduzir custos. Disponível em: https://gestaonuvem.com.br/logistica-cadeia-suprimentos-varejo-otimizando-custos/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 06 ago. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

NESTLÉ. **Site oficial**. Disponível em: https://www.nestle.com.br. Acesso em: 06 ago. 2025.

OLIVEIRA, M. S. Negociação no setor supermercadista: estudo de caso em redes regionais. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 2, p. 45-58, 2020.

SALACUSE, Jeswald W. **The global negotiator**: making, managing, and mending deals around the world in the twenty-first century. New York: Palgrave Macmillan, 2006.

SANTOS; Washington R.; OLIVEIRA, Marcos P. V. Gestão de riscos relacionais, confiança, custos de transação e relacionamentos colaborativos: proposta de modelo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 2, p. 191-214, 2019.

THOMPSON, Leigh. **A mente do negociador**: como melhorar os resultados nas negociações do dia a dia. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS E DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NAS DECISÕES DE CONSUMO DOS UNIVERSITÁRIOS

Tatiane de Oliveira Souza[10]
Ariane Maria Machado de Oliveira[11]

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar a influência das redes sociais e dos influenciadores digitais nas decisões de consumo dos jovens universitários. O estudo parte da constatação de que, imersos em uma sociedade altamente conectada, os jovens estão em constante contato com conteúdos digitais que podem afetar diretamente seus comportamentos de compra. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, utilizando questionários para coleta de dados com uma amostra não probabilística composta por jovens de 17 a 30 anos. Os dados obtidos foram analisados com técnicas de estatística descritiva e Análise Fatorial Exploratória (AFE). Os resultados apresentaram alta confiabilidade do instrumento (alfa de Cronbach de 0,85 e KMO de 0,86), validando as dimensões uso das redes sociais, influência na decisão de consumo e percepção de impacto. Observou-se que a maioria dos jovens segue influenciadores e utiliza o Instagram e o WhatsApp como espaços de interação e consumo simbólico. Conclui-se que as redes sociais e os influenciadores exercem influência significativa sobre o comportamento de consumo, impulsionando decisões guiadas por fatores emocionais e pela busca de pertencimento social.

Palavras-chave: Redes Sociais, Influenciadores digitais, Comportamento do Consumidor

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência das redes sociais e dos influenciadores digitais nas decisões de consumo dos jovens. O uso intensivo das mídias digitais integra o cotidiano dessa geração, inserida em um contexto de hiperconectividade que caracteriza a sociedade contemporânea e molda suas experiências cotidianas (Corsini; Assis, 2024).

No ambiente virtual, os jovens mantêm contato constante com influenciadores digitais, personalidades que utilizam suas plataformas para compartilhar aspectos da vida pessoal e

[10] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: s.oliveira.tatiane.souza@gmail.com
[11] Professora Doutora Ariane Maria Machado de Oliveira na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: ariane.canabrava@gmail.com

promover produtos, marcas e serviços. Essa exposição contínua tem potencial para direcionar preferências, construir percepções e estimular decisões de compra baseadas nos conteúdos consumidos (Felix, 2017).

Conectados quase ininterruptamente, os jovens são bombardeados por um volume massivo de informações e estímulos publicitários. Nesse processo de formação identitária e busca por pertencimento social, muitos acabam reproduzindo padrões de consumo difundidos nas redes, frequentemente para se integrarem a determinados grupos ou tendências. Essa influência, embora sutil, pode gerar impactos expressivos a longo prazo, tanto no campo emocional quanto financeiro. Conforme observa Recuero (2009), as interações nas redes sociais configuram-se como espaços de influência simbólica capazes de moldar comportamentos, afetando inclusive decisões pessoais e de consumo.

Diante desse cenário, torna-se relevante investigar de que forma as redes sociais interferem nas práticas de consumo dos jovens universitários. Este estudo busca identificar os fatores que levam esses indivíduos a adotarem determinados padrões de consumo, frequentemente mediados pelo contato com influenciadores digitais. Pretende-se, ainda, compreender se essas decisões são fruto de um processo reflexivo e racional ou se resultam de impulsos motivados por estímulos emocionais e pela necessidade de pertencimento social.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a influência das redes sociais e dos influenciadores digitais no comportamento de consumo dos jovens de Paranavaí, considerando os impactos emocionais, sociais e econômicos decorrentes desse processo. Especificamente, procura-se compreender como os jovens utilizam as redes sociais como meio de interação e consumo, investigando de que forma essas plataformas se tornam espaços de exposição a produtos e serviços e se despertam o desejo de compra. Também busca examinar o grau de influência que os influenciadores digitais exercem nas decisões de consumo, analisando a confiança atribuída às suas recomendações, o desejo de pertencimento a grupos e a tendência à imitação de comportamentos e estilos de vida. Além disso, pretende-se analisar a percepção dos jovens sobre o impacto psicológico e social do uso das redes, especialmente no que se refere à autoestima, à necessidade de atualização constante e ao comportamento de autoexposição, avaliando se esses fatores estão relacionados à adoção de padrões de consumo impulsivos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA ERA DIGITAL

O comportamento do consumidor pode ser descrito, conforme Solomon (2016), como uma série de ações, desde a aquisição de produtos ou serviços até seu eventual descarte, realizadas para satisfazer necessidades ou desejos. Esse conjunto de ações é influenciado por determinantes internos (motivos, percepções, atitudes, personalidade) e externos (cultura, classe ou grupo social, sistema económico). Alinhados a uma visão semelhante, Kotler e Keller (2012) afirmam que as ações dos consumidores são moldadas por fatores sociais, pessoais e culturais, bem como pela forma como buscam satisfazer suas necessidades e desejos; segundo esses autores, o processo de decisão de compra compreende cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

No contexto da era digital, esse processo fundamental de interação entre consumidores, marcas e produtos assume contornos renovados. A evolução contínua das tecnologias e o uso crescente da internet provocam mudanças profundas nos hábitos de compra. Por exemplo, estudos recentes apontam que, em ambientes digitais, o comportamento do consumidor incorpora elementos como personalização da oferta, interatividade, confiança, proteção de dados e agência do consumidor (Drăghici & Constantinescu, 2024). A internet tornou-se um meio de facilitar a vida cotidiana e promover a compra com maior conforto e agilidade (Andrade, 2025).

A era digital permitiu que consumidores tivessem acesso imediato a informações sobre empresas e produtos, enquanto as organizações alcançam novos clientes, reduzem custos e reconfiguram seus modelos de mercado (Júnior et al., 2021). Em adição, a disponibilidade imediata de informações leva a decisões de compra mais conscientes e ágeis, segundo Pizzani (2021), pois agora é possível pesquisar produtos, comparar preços e ler avaliações de outros consumidores com poucos cliques. Ao mesmo tempo, o comportamento de compra online incorpora novas dinâmicas, como a influência de algoritmos, personalização, convergência entre canais e coleta massiva de dados, o que exige um olhar atualizado para compreender essas transformações.

No universo jovem, que cresce imerso nessa era de hiperconectividade e uso diário da internet para estudo, comunicação e compras, torna-se essencial compreender esse público no ambiente digital. Há evidências de que o consumo excessivo de mídia digital entre estudantes universitários pode afetar desempenho acadêmico e desenvolvimento pessoal (Carvalho & Wittitz, 2024). O que por sua vez pode refletir nas decisões de consumo. Essas características tornam esse segmento especialmente relevante para detectar tendências, hábitos e os fatores que influenciam o comportamento de consumo.

Adicionalmente, o comportamento dos consumidores contemporâneos evolui em sintonia com os meios de comunicação e as mudanças nas mídias com as quais se relacionam, direta ou indiretamente. Estratégias de marketing foram organizadas para estimular essa interação em plataformas digitais que promovem o compartilhamento de conteúdo e produtos. Nesse cenário, destaca-se a busca pela participação ativa em ambientes digitais segmentados, voltados para públicos com interesses específicos ou capazes de integrar diversos interesses, uma característica marcante das redes sociais.

Por fim, no que se refere aos jovens nascidos e socializados em um mundo digital (“nativos digitais”), a geração se distingue pela interconectividade e consumo de conteúdo diferenciado em relação aos antecessores. Estudos recentes reforçam que essa geração exibe padrões distintos de consumo, presença digital e rapidez nas tomadas de decisão, o que demanda abordagem específica quando se trata de comportamento de consumo em ambientes digitais (Suardana, 2025).

2.2 AS REDES SOCIAIS COMO AMBIENTES DE INFLUÊNCIA

As redes sociais passaram a integrar o cotidiano de grande parte da população e hoje constituem um dos principais ambientes de sociabilidade, informação e consumo simbólico. Inicialmente utilizadas para entretenimento e manutenção de laços pessoais, essas plataformas ampliaram sua finalidade e se tornaram espaços de visibilidade, produção de conteúdo, formação de opinião e mediação de relações entre pessoas, marcas e instituições (Rocha; Alves, 2010). Nesse sentido, a sociabilidade desloca-se parcialmente do espaço físico para o digital,

formando comunidades online e redes sociais digitais estruturadas em torno de interesses comuns.

Boyd e Ellison (2007) definem as redes sociais online como serviços baseados na web que permitem ao usuário construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema delimitado, articular uma lista de conexões e visualizar as redes estabelecidas por si e por outros membros. Recuero (2009) complementa ao afirmar que se trata de sistemas voltados à exposição e publicização das relações sociais, em que o foco recai menos no conteúdo e mais na visibilidade das conexões. De modo semelhante, Tomaél e Marteleto (2006) entendem as redes sociais como um conjunto de atores (indivíduos, grupos ou instituições) articulados por diferentes motivações, amizade, trabalho, circulação de informações, cuja interação sustenta uma determinada estrutura social.

No presente estudo, o foco recai sobre as redes sociais online, em razão do crescimento acelerado da conectividade, do acesso ubíquo à internet e da consolidação das mídias sociais como mediadoras das interações sociais contemporâneas. A ampliação da base de usuários tem sido contínua: de acordo com o relatório *Digital 2024*, elaborado pela We Are Social e Meltwater, cerca de 86,6% da população brasileira tem acesso à internet e 66,3% possui perfis ativos em redes sociais, com destaque para Instagram (35,9%), WhatsApp (33,6%), TikTok (8%) e Facebook (7,7%). No cenário global, mais de 5 bilhões de pessoas utilizam alguma plataforma social regularmente (We Are Social; Meltwater, 2024). Esses números evidenciam que as redes deixaram de ser nicho geracional e passaram a constituir um ecossistema comunicacional ampliado, que envolve crianças, jovens, adultos e idosos (Jornal Digital, 2024; O Globo, 2024).

Essa expansão também altera padrões de comunicação e de construção identitária. Como observa Leite (2018), o acesso constante às redes tem influenciado a forma de falar, de escolher, de se apresentar e até de projetar quem se deseja ser socialmente. As plataformas reúnem sujeitos com identidades, pertencimentos e repertórios culturais diversos, possibilitando que publiquem fotos, compartilhem ideias, consumam e produzam conteúdo, dialoguem em tempo real e performem estilos de vida. Essa possibilidade de expressão contínua contribui para a intensificação de práticas ligadas à visibilidade e ao reconhecimento social, elementos especialmente marcantes entre jovens, que figuram entre os maiores usuários dessas plataformas (Ciribeli; Paiva, 2011; Corsini; Assis, 2024).

O aumento do número de usuários levou as organizações a perceberem as redes sociais como espaços estratégicos de comunicação e de aproximação com o público. Plataformas como Instagram e TikTok, pela alta taxa de engajamento, tornaram-se canais relevantes para marketing de influência, publicidade segmentada e fortalecimento de marca. Empresas e profissionais passaram a utilizar recursos como *stories*, transmissões ao vivo, vídeos curtos, *reels*, mensagens privadas e parcerias com influenciadores para potencializar alcance e conversão (O Globo, 2024; Sebrae, 2023). Essa lógica é reforçada por pesquisas recentes que apontam que o conteúdo gerado por usuários e por influenciadores costuma ser percebido como mais autêntico e confiável do que anúncios tradicionais, o que eleva seu potencial persuasivo (Drăghici; Constantinescu, 2024; Paiva; Lima, 2024).

Um elemento central na dinâmica de influência das redes é o papel dos algoritmos. Esses sistemas organizam e hierarquizam o conteúdo exibido ao usuário a partir de critérios de relevância, histórico de navegação, interação e perfil de consumo. Na prática, isso significa que publicações mais curtidas, comentadas, salvas ou compartilhadas tendem a ser entregues a mais pessoas, enquanto conteúdos pouco engajados têm sua visibilidade reduzida. Assim, os algoritmos funcionam como mediadores da atenção e, por consequência, do poder de influência: quem compreende essa lógica consegue ampliar o alcance de seus conteúdos e, portanto, de seu

poder de afetar comportamentos (Sebrae, 2023). Gouvea (2024) chama a atenção para o fato de que essa personalização algorítmica não apenas atende preferências, mas também as molda, podendo reforçar estereótipos, criar bolhas informacionais e favorecer a circulação de desinformação, já que o critério central de entrega costuma ser o engajamento e não a veracidade.

Esse cenário coloca desafios éticos e socioculturais importantes. As redes sociais trouxeram ganhos evidentes, ampliação do acesso à informação, facilitação da comunicação, novas oportunidades de negócios e participação pública, mas também tensionaram temas como privacidade, vigilância, manipulação de dados, ódio e polarização (Gouvea, 2024). Em outras palavras, o mesmo ambiente que permite o empoderamento comunicacional dos indivíduos também cria condições para influências assimétricas, muitas vezes invisíveis ao usuário comum.

Para fins deste trabalho, interessa especialmente o fato de que as redes sociais se consolidaram como ambientes de influência, nos quais a combinação entre redes de relacionamento, algoritmos, conteúdo visual e presença de influenciadores digitais gera um contexto favorável à formação de opiniões e à indução de comportamentos de consumo. Jovens, por crescerem imersos nesse ambiente, são particularmente sensíveis a esses estímulos e tendem a utilizar as plataformas não apenas para se informar e se relacionar, mas também para descobrir produtos, comparar experiências e legitimar escolhas.

2.2.1 O papel dos influenciadores digitais nas decisões de consumo

Com a expansão acelerada das redes sociais, emergiu um novo grupo de comunicadores que exerce influência direta sobre as decisões de compra: os influenciadores digitais. Esses indivíduos se consolidaram como agentes estratégicos de comunicação e marketing, capazes de conectar marcas a seus públicos de maneira mais próxima, personalizada e emocionalmente envolvente (Rocha, 2024). Sua atuação baseia-se na construção de credibilidade e na produção de conteúdos autênticos, que estimulam o engajamento e fortalecem a confiança do consumidor nas marcas.

Segundo Felix (2017), o influenciador digital é um criador de conteúdo que, por meio das redes sociais, inspira e influencia pessoas, promovendo transformações comportamentais, cognitivas e até sociais entre seus seguidores. Diferenciam-se das celebridades tradicionais por cultivarem uma relação de maior proximidade com o público, baseada na sensação de identificação e pertencimento. Essa credibilidade relacional transforma o influenciador em uma espécie de mediador entre o universo das marcas e o cotidiano das pessoas, promovendo o consumo de maneira menos institucional e mais humanizada (Pimenta, 2022; Wândega, 2018).

Os influenciadores digitais conquistam visibilidade e reconhecimento à medida que constroem comunidades de seguidores que compartilham interesses e valores. Essa dinâmica cria um ciclo de retroalimentação: quanto mais autêntico o conteúdo, maior a confiança; quanto maior a confiança, maior a capacidade de influência. Conforme apontam estudos recentes, esse tipo de engajamento tem se mostrado mais eficaz do que estratégias tradicionais de publicidade, pois mobiliza dimensões afetivas e simbólicas do consumo (Drăghici; Constantinescu, 2024; Forbes, 2023).

A influência exercida nas redes ultrapassa a promoção de produtos, ela molda identidades de consumo. O indivíduo tende a se reconhecer em influenciadores de segmentos com os quais se identifica, refletindo seus valores, estilos e aspirações em padrões de compra e

comportamentos de consumo. Essa forma de "consumo identitário" é observada sobretudo entre jovens, que veem nas posses materiais um meio de pertencimento e afirmação social (Wândega, 2018; Corsini; Assis, 2024).

De acordo com dados da *Forbes* (2023), o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking mundial de uso de redes sociais, com plataformas como Instagram, Facebook, TikTok e X (antigo Twitter) entre as mais acessadas. Esse cenário impulsiona o mercado de marketing de influência, no qual criadores de conteúdo são remunerados para promover marcas e produtos, muitas vezes com impacto superior às campanhas tradicionais. A personalização e a linguagem próxima são os principais diferenciais dessas estratégias (Leite, 2018; Pizzani, 2021).

Entretanto, o consumo mediado por influenciadores também apresenta riscos. A exposição constante a estilos de vida idealizados gera uma pressão social para o consumo de símbolos de status, viagens, vestuário e bens materiais como forma de validação pessoal. Essa comparação contínua, amplificada pelos algoritmos das redes, estimula o consumismo e pode levar ao endividamento, especialmente entre os jovens. De acordo com dados do *Relatório Comportamento Financeiro dos Jovens Brasileiros* (Brasil, 2024), a busca por aceitação social através do consumo é um dos fatores que mais contribui para a contração de dívidas e para hábitos de compra impulsiva. A psicologia econômica explica esse fenômeno ao demonstrar que emoções como ansiedade, prazer e necessidade de pertencimento interferem significativamente nas decisões financeiras, resultando em consumo irracional e arrependimento posterior (Carvalho; Wittitz, 2024).

Portanto, os influenciadores digitais configuram-se como agentes centrais da cultura contemporânea de consumo. Sua força não reside apenas na capacidade de divulgar produtos, mas na habilidade de moldar percepções, desejos e formas de identificação, atuando como mediadores entre o simbólico e o econômico. Em um contexto de hiperconectividade e visibilidade constante, compreender o papel desses agentes é essencial para analisar as novas dinâmicas do comportamento do consumidor e seus impactos sociais e financeiros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2008), a escolha adequada dos procedimentos metodológicos é essencial para assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados de uma pesquisa. Nesse sentido, a presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e natureza descritiva, voltada à análise do comportamento de consumo de jovens universitários frente às redes sociais e à influência dos influenciadores digitais.

A pesquisa aplicada busca compreender e propor soluções práticas para fenômenos sociais observáveis, enquanto o caráter descritivo permite examinar as características de um grupo e as possíveis relações entre variáveis, sem intervenção do pesquisador. Como destaca Gil (2008), esse tipo de estudo utiliza instrumentos padronizados de coleta de dados, como questionários estruturados, o que se aplica ao presente trabalho. A abordagem quantitativa, por sua vez, permite mensurar de forma objetiva o grau de influência das redes sociais, transformando percepções em dados numéricos e facilitando análises estatísticas comparativas (Silva, 2014).

A amostra foi não probabilística por conveniência, composta por 183 jovens universitários, de diferentes cursos e com idades entre 17 e 30 anos, selecionados em razão da facilidade de acesso e do uso frequente das redes sociais. Esse tipo de amostragem foi escolhido

por permitir alcançar rapidamente o público-alvo e coletar dados pertinentes ao fenômeno investigado (Gil, 2008).

O instrumento de coleta de dados, apresentado na Tabela 1, consistiu em um questionário estruturado aplicado via Google Forms, contendo questões fechadas com escala do tipo Likert de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”). As variáveis utilizadas neste estudo foram organizadas em variáveis latentes e variáveis mensuráveis.

TABELA 1 – Variáveis latentes e mensuráveis

Variável Latente	Código	Variável Mensurável (Enunciado do Item)
Uso de Redes Sociais	U1	Você assiste aos stories ou vídeos de influenciadores mostrando sua rotina ou produtos?
	U2	Você curte, compartilha e comenta publicações de influenciadores digitais?
	U3	Você pesquisa produtos ou serviços após vê-los nas redes sociais?
Influência na Decisão de Consumo	I1	Já comprou algum produto após vê-lo sendo divulgado por algum influenciador?
	I2	Faz compras por impulso após ver conteúdos de consumo nas redes sociais?
	I3	Sente desejo em comprar algo para se parecer com influenciador que admira?
	I4	Compra para se sentir pertencente a um grupo ou tendência?
	I5	Já arrependeu de alguma compra feita por influência digital?
	I6	Antes de realizar uma compra por influenciador ou rede social você costuma validar (pesquisar preço, comentário de outros consumidores, buscar informações sobre a marca)?
Percepção de Impacto	P1	Sente que sua autoestima é impactada por comparações com influenciadores?
	P2	Sente-se pressionado(a) a consumir itens de moda ou tecnologias por causa das redes?
	P3	Já postou algo nas redes sociais para parecer bem-sucedido(a) ou acompanhar tendências?

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

As variáveis latentes representam construtos teóricos não observáveis diretamente, como atitudes, percepções ou comportamentos, mas que podem ser inferidos a partir de indicadores observáveis. Já as variáveis mensuráveis correspondem aos itens do questionário que traduzem essas dimensões abstratas em dados quantitativos, permitindo a análise empírica do fenômeno estudado. Segundo Hair et al. (2009), as variáveis latentes são fundamentais em pesquisas de caráter comportamental, pois permitem compreender estruturas complexas subjacentes às respostas individuais, enquanto as variáveis mensuráveis servem como instrumentos de operacionalização desses construtos teóricos, viabilizando a análise estatística e a identificação de padrões entre os respondentes.

Os dados coletados foram tabulados e analisados com o auxílio dos programas Microsoft Excel e Jamovi, utilizando técnicas de estatística descritiva, como frequências, médias e porcentagens, para sintetizar as respostas e identificar padrões de comportamento. Como explica Gil (2008), a estatística descritiva é adequada para organizar e resumir dados, proporcionando uma visão clara e objetiva dos fenômenos estudados.

Posteriormente, aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o objetivo de identificar os agrupamentos de variáveis (fatores) que explicam as dimensões subjacentes do comportamento dos jovens frente à influência das redes sociais e dos influenciadores digitais. Conforme Hair et al. (2009), a AFE permite reduzir um grande conjunto de variáveis correlacionadas a um número menor de fatores, facilitando a interpretação dos resultados.

Antes da extração dos fatores, foram realizados testes preliminares para verificar a adequação dos dados à análise fatorial. Também foram aplicados o Teste de Esfericidade de Bartlett, que avalia se as variáveis apresentam correlações suficientes entre si para justificar o uso da AFE, e o Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), utilizado para medir a adequação da amostra, considerando-se valores acima de 0,7 como indicativos de variância comum satisfatória, conforme a referência de Kaiser (1974).

Além desses procedimentos, também foi calculado o alfa de Cronbach, coeficiente utilizado para avaliar a consistência interna do instrumento de pesquisa, ou seja, o grau em que os itens de um questionário medem de forma coerente o mesmo construto teórico. Valores mais próximos de 1 indicam maior confiabilidade, sendo geralmente aceitos como satisfatórios coeficientes acima de 0,70.

A extração dos fatores foi conduzida pelo método de Componentes Principais (Principal Components Analysis), adotando-se o critério de autovalor (eigenvalue) maior que 1,0 para a retenção dos fatores. Para facilitar a interpretação, foi utilizada a rotação Varimax, que permite visualizar de maneira mais clara a contribuição de cada variável em cada fator. Na etapa de interpretação fatorial, foram analisadas as cargas fatoriais dos itens e o agrupamento conceitual identificado, atribuindo maior relevância às cargas superiores a 0,50.

Essa análise é fundamental para definir o sentido dos fatores formados e verificar a coerência da estrutura com o modelo teórico adotado, conforme orientam Matos e Rodrigues (2019), assegurando a consistência conceitual do instrumento. Em síntese, a aplicação conjunta dos testes estatísticos e da análise fatorial exploratória permitiu validar o instrumento de pesquisa e identificar as principais dimensões explicativas do comportamento de consumo digital dos jovens universitários, oferecendo subsídios empíricos sólidos para a discussão dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa foi composta por 183 jovens universitários, todos usuários ativos de redes sociais. Nenhum caso apresentou omissão de dados nas variáveis demográficas principais. Os resultados a seguir caracterizam o perfil geral dos participantes quanto à idade, gênero, natureza da instituição de ensino, modalidade de ensino e hábito de seguir influenciadores digitais.

Observa-se na Tabela 2, que a maior concentração dos respondentes se encontra na faixa etária de 18 a 22 anos (61 %), representando o público universitário mais jovem, fase em que há maior engajamento com conteúdos digitais e redes sociais. Apenas 1 % dos participantes tinham menos de 18 anos, e 17 % possuíam 29 anos ou mais, caracterizando um grupo predominantemente jovem-adulto.

TABELA 2 – Distribuição dos participantes por faixa etária

Faixa etária	Frequência	% do total
Menos de 18 anos	2	1 %
18 a 20 anos	67	37 %
20 a 22 anos	44	24 %
23 a 25 anos	31	17 %
26 a 28 anos	7	4 %
29 anos ou mais	32	17 %
Total	183	100 %

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme observa-se na Tabela 3, o gênero feminino representa dois terços da amostra (66 %), o que sugere maior participação de mulheres na pesquisa e pode refletir maior engajamento desse público nas redes sociais e em interações mediadas por influenciadores digitais.

TABELA 3 – Distribuição dos participantes por gênero

Gênero	Frequência	% do total
Feminino	120	66 %
Masculino	61	33 %
Não binário	2	1 %
Total	183	100 %

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na tabela 4, observa-se que a grande maioria dos respondentes (88 %) pertence a instituições públicas de ensino, o que reforça o perfil de jovens vinculados a universidades e institutos federais, com alto acesso às tecnologias digitais e uso constante da internet como meio de informação e interação social.

TABELA 4 – Modalidades de ensino

Modalidade de ensino	Frequência	% do total
Totalmente presencial	177	97 %
Híbrido (parte presencial e parte a distância)	3	2 %
Totalmente a distância (EAD)	3	2 %
Total	183	100 %

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme demonstrado na Tabela 5, 87 % dos jovens universitários seguem influenciadores digitais, evidenciando o impacto dessas figuras no cotidiano e no processo de decisão de consumo dos estudantes. Essa predominância confirma o papel central das redes sociais na formação de opiniões e preferências, o que justifica a escolha do tema e a abordagem quantitativa utilizada neste estudo.

TABELA 5 – Seguem influenciadores digitais

Segue influenciadores digitais	Frequência	% do total
Sim	159	87 %
Não	24	13 %
Total	183	100 %

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise descritiva evidenciou um perfil de público predominantemente jovem, feminino e matriculado em instituições públicas, com forte presença digital e alta taxa de engajamento com influenciadores. Esse perfil é coerente com o cenário descrito por Corsini e Assis (2024), que apontam os jovens universitários como o grupo mais suscetível às dinâmicas de influência digital devido à busca por pertencimento social e identidade simbólica.

Esses resultados também se alinham ao observado por Felix (2017) e Pimenta (2022), que destacam o poder dos influenciadores na construção de novos padrões de consumo e na difusão de comportamentos entre os jovens, especialmente no ambiente universitário, onde o consumo é associado à expressão individual e social. Dessa forma, os resultados quantitativos

observados não apenas sustentam a pertinência da pesquisa, mas também refletem a consolidação da cultura da influência digital como um fenômeno social relevante na contemporaneidade.

Os resultados da análise evidenciam que o Instagram e o WhatsApp se destacam como as redes sociais mais utilizadas pelos jovens universitários, concentrando a maior parcela de usuários da amostra. Essa predominância confirma o papel central dessas plataformas na mediação das interações sociais e na formação de hábitos de consumo na era digital. Conforme destacam Felix (2017) e Pizzani (2021), o Instagram tem se consolidado como um dos principais espaços de exposição simbólica e influência, permitindo que marcas e influenciadores construam narrativas capazes de moldar percepções e comportamentos de compra.

O WhatsApp, por sua vez, mantém relevância por seu caráter comunicativo imediato e pela confiança que gera nas interações, servindo também como canal de divulgação e recomendação de produtos, fenômeno que reforça o consumo orientado por vínculos sociais. Essa convergência entre comunicação e consumo, apontada por Gouvea (2024), reflete a transformação do ambiente digital em um espaço de influência constante, no qual o contato contínuo com conteúdo de consumo potencializa decisões de compra impulsivas e emocionalmente orientadas. Assim, os dados demonstram que as redes sociais transcendem o entretenimento, tornando-se plataformas estratégicas de influência e comportamento de consumo entre jovens conectados.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A partir das variáveis apresentadas na tabela 1 (U1–U3, I1–I6 e P1–P3), a Análise Fatorial Exploratória (AFE) possibilita verificar se os itens realmente se agrupam conforme as três dimensões teóricas propostas: (1) Uso de redes sociais, (2) Influência na decisão de consumo e (3) Percepção de impacto. Para a realização da AFE, as variáveis provenientes da coleta de dados foram classificadas exatamente dessa forma: a seção de uso das redes sociais foi composta por três questões (U1 a U3); a seção de influência na decisão de consumo abrangeu seis perguntas (I1 a I6); e a seção de percepção de impacto contou com três perguntas (P1 a P3). Essa estrutura buscou representar de forma coerente os construtos teóricos que sustentam o estudo, possibilitando que a análise estatística identificasse as correlações entre as variáveis e os fatores subjacentes.

A AFE foi então aplicada para verificar se as variáveis se comportam conforme o modelo teórico proposto, isto é, se as questões relacionadas ao uso das redes se associam entre si e se diferenciam das que tratam de influência e percepção. Conforme explicam Hair et al. (2009) e Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), esse procedimento é essencial para validar empiricamente as dimensões do instrumento de pesquisa, garantindo que cada grupo de variáveis mensure de fato o mesmo construto. Além disso, foram realizados os testes de fiabilidade, de adequação, como o Índice KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett, para confirmar se os dados atendiam aos requisitos estatísticos necessários à aplicação da análise fatorial, assegurando a confiabilidade dos resultados. Ainda segundo Hair et al. (2009), o alfa de Cronbach também tem sua importância pois permite verificar a estabilidade e homogeneidade das respostas, assegurando que as variáveis agrupadas em um mesmo fator apresentem correlação interna adequada e representem de forma fidedigna o fenômeno investigado.

TABELA 6 - Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	α de Cronbach
escala	0.85

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Um alfa de Cronbach de 0,85 indica alta consistência interna entre os itens do instrumento. Esse valor mostra que as questões estão bem relacionadas entre si e medem de maneira coerente o mesmo construto teórico, que neste estudo envolve aspectos do comportamento de consumo e da influência digital. Conforme Hair et al. (2009), coeficientes a partir de 0,70 já são considerados satisfatórios, enquanto valores entre 0,80 e 0,90 indicam excelente confiabilidade. Dessa forma, o resultado de 0,85 evidencia que as variáveis do questionário apresentam boa estabilidade e precisão, apoiando a validade dos fatores identificados na análise fatorial exploratória.

Na medida de Adequação da Amostragem (KMO), o valor global apresentou 0,86, o que é considerado muito bom, de acordo com Kaiser (1974), que classifica valores acima de 0,80 como ótimos para uma análise fatorial confiável. Os valores individuais das variáveis (entre 0,81 e 0,92) também estão acima do limite mínimo de 0,60, indicando que todas as variáveis são adequadas para permanecer na análise. O item I3, com KMO = 0,92, apresentou a melhor adequação, o que demonstra que suas correlações com os demais itens são particularmente fortes e consistentes, confirmando que a amostra e as variáveis são adequadas para a aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

TABELA 7 - Medida de Adequação de Amostragem de KMO

	MAA
Global	0.86
U1	0.81
U2	0.84
U3	0.87
I1	0.87
I2	0.84
I3	0.92
I4	0.90
I5	0.81
I6	0.82
P1	0.87

	MAA
P2	0.83
P3	0.84

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O teste de Esfericidade de Bartlett, verifica se as variáveis estão correlacionadas entre si, uma vez que a AFE pressupõe que deve haver um nível suficiente de correlação entre elas para possibilitar o agrupamento em fatores. O resultado obtido ($\chi^2 = 802{,}74$; $gl = 66$; $p < 0{,}001$) é significativo, o que indica que as variáveis possuem correlações suficientes entre si para justificar a aplicação da análise fatorial. O teste confirma a adequação dos dados para prosseguir com a extração dos fatores.

TABELA 8 – Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	p
802.74	66	< .001

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A tabela de pesos fatoriais, conforme exposto na Tabela 9 a seguir, apresenta os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada pelo método de extração de *resíduo mínimo* com rotação Varimax, utilizada para identificar as dimensões subjacentes às variáveis observadas. Conforme Hair et al. (2009), a rotação Varimax busca simplificar a estrutura dos fatores, maximizando as cargas altas e minimizando as baixas, o que facilita a interpretação dos resultados e a identificação dos agrupamentos de variáveis que representam cada fator.

Observa-se que o modelo resultou em quatro fatores principais, com cargas fatoriais relevantes (superiores a 0,40), indicando uma boa representatividade dos itens dentro de cada dimensão. As variáveis U1, U2 e U3 apresentaram as maiores cargas no Fator 2 (0,75; 0,58; e 0,53, respectivamente), o que evidencia a dimensão “uso de redes sociais”, associada à frequência de interação com conteúdo e influenciadores digitais. Esse agrupamento confirma que os jovens universitários utilizam as redes não apenas como meio de entretenimento, mas também como espaço de consumo e engajamento simbólico, o que é coerente com os achados de Felix (2017) e Corsini e Assis (2024) sobre o comportamento digital de jovens consumidores.

TABELA 9 – Pesos fatoriais

	Fator				
	1	2	3	4	Singularidade
U1			0.75		0.41

	Fator				
	1	**2**	**3**	**4**	**Singularidade**
U2			0.58		0.61
U3		0.38	0.53		0.53
I1		0.49	0.50		0.38
I2		0.82			0.21
I3	0.45	0.39	0.35		0.52
I4	0.61	0.45			0.35
I5		0.53			0.63
I6				0.60	0.59
P1	0.56				0.59
P2	0.83				0.26
P3	0.65				0.49

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'varimax'
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As variáveis relacionadas à influência na decisão de consumo (I1–I6) se distribuíram entre os Fatores 1 e 3, com cargas expressivas (entre 0,45 e 0,61), o que indica que diferentes aspectos da influência digital, como compras por impulso, identificação com influenciadores e validação pré-compra, formam subconjuntos de comportamento correlacionados. Esse resultado demonstra que a decisão de compra dos jovens é multifacetada e envolve tanto componentes emocionais (como o desejo de pertencimento) quanto racionais (como a busca por informações e validação de marcas), o que está em consonância com Pimenta (2022) e Souza (2023).

O item I6 ficou isolado no Fator 4 pois mede um tipo diferente de comportamento em relação aos demais itens de influência. Enquanto os outros itens tratam da atuação dos influenciadores e do impacto emocional ou social nas escolhas, o I6 se refere a uma atitude mais racional, ligada à pesquisa e verificação antes da compra. Por isso ele não se agrupou com os demais e acabou formando um fator sozinho, indicando que funciona como um comportamento à parte dentro da escala.

Por fim, as variáveis P1, P2 e P3 obtiveram cargas elevadas no Fator 1, especialmente P2 (0,83), representando a dimensão “percepção de impacto”, que reflete a influência das comparações sociais, da pressão estética e da necessidade de reconhecimento digital. Esse fator indica que as redes sociais afetam não apenas o comportamento de consumo, mas também a autoestima e a percepção de sucesso pessoal, conforme apontam Gouvea (2024) e Paiva e Lima (2024).

De modo geral, as singularidades apresentaram valores baixos (entre 0,21 e 0,63), o que, segundo Marôco (2011), indica que os fatores extraídos explicam uma parcela significativa da variância das variáveis originais. Assim, os resultados confirmam a adequação do modelo fatorial e a consistência teórica das três dimensões propostas: uso de redes sociais, influência na decisão de consumo e percepção de impacto, validando empiricamente a estrutura conceitual do instrumento de pesquisa.

A análise confirma que o instrumento possui boa estrutura, com três fatores bem definidos que correspondem às dimensões:

1. Uso de Redes Sociais
2. Influência na Decisão de Consumo
3. Percepção de Impacto

O único desvio foi o item I6, que formou um fator isolado por medir um comportamento de verificação racional, diferente do padrão emocional e impulsivo dos itens I1–I5. Isso reforça que o I6 funciona como um comportamento à parte, podendo ser revisado ou realocado em estudos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a influência das redes sociais e dos influenciadores digitais nas decisões de consumo dos jovens universitários. A pesquisa foi aplicada a 183 estudantes, sendo a maioria composta por mulheres, com idades entre 18 e 22 anos e vinculadas a instituições públicas de ensino, perfil que reflete um grupo altamente conectado no ambiente digital.

Os resultados descritivos mostraram que o Instagram e o WhatsApp são as plataformas mais utilizadas, seguidos de Facebook e TikTok, o que confirma o papel central das redes como espaços de sociabilidade e consumo simbólico. Além disso, observou-se que 87% dos participantes afirmaram seguir influenciadores digitais, evidenciando o impacto dessas figuras na formação de preferências, opiniões e decisões de compra.

Os testes estatísticos reforçaram a confiabilidade e a validade do instrumento de pesquisa, com alfa de Cronbach de 0,85 e KMO de 0,86, valores considerados excelentes para estudos dessa natureza. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) confirmou as três dimensões teóricas propostas, uso das redes sociais, influência na decisão de consumo e percepção de impacto , demonstrando coerência entre os dados e o modelo conceitual adotado, com exceção do item I6, que não se agrupou com os demais itens de sua dimensão e formou um fator isolado, sugerindo que representa um comportamento distinto dentro do conjunto analisado.

A análise dos fatores permitiu identificar que os jovens utilizam as redes sociais não apenas como meio de lazer e comunicação, mas também como ferramenta de consumo, comparação e expressão de identidade. O comportamento de compra mostrou-se fortemente associado a aspectos emocionais e simbólicos, como a busca por pertencimento, visibilidade e reconhecimento social. Essa tendência confirma o que autores como Felix (2017), Pimenta (2022) e Gouvea (2024) apontam ao destacar que as redes sociais funcionam como ambientes de influência contínua, nos quais o consumo é motivado tanto pela necessidade de satisfação pessoal quanto pela aprovação dos outros.

O estudo também revelou que o público feminino e a faixa etária entre 18 e 22 anos são os mais suscetíveis à influência digital, especialmente nas plataformas de maior engajamento visual, como Instagram e TikTok. Esses dados reforçam a ideia de que as redes se tornaram espaços estratégicos de consumo simbólico, em que decisões são moldadas por estímulos visuais e pela interação com influenciadores que se apresentam de forma próxima e autêntica.

Como limitação, destaca-se que a amostra foi composta apenas por jovens universitários de uma única localidade, que foi o munícipio de Paranavaí/PR, o que impossibilita a

generalização dos resultados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra para outras regiões e perfis de consumidores.

Em síntese, a pesquisa confirma que as redes sociais e os influenciadores digitais exercem influência significativa sobre o comportamento de consumo dos jovens, contribuindo para a construção de identidades, valores e padrões de desejo na contemporaneidade. Compreender essas dinâmicas é essencial para o desenvolvimento de estratégias de marketing mais éticas e conscientes, além de incentivar práticas de consumo responsáveis, especialmente entre o público jovem, que ainda está em processo de formação de hábitos financeiros e sociais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. **Comportamento do consumidor na era digital**. São Paulo: Atlas, 2025.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. ***Social network sites: definition, history, and scholarship. Journal of Computer-Mediated Communication***, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.

BRASIL. **Relatório sobre o comportamento financeiro dos jovens brasileiros**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2024.

CARO, F. **O impacto das tecnologias digitais nos hábitos de compra**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

CARVALHO, M.; WITTITZ, L. **Uso de mídias digitais e desempenho acadêmico de universitários**. Curitiba: Appris, 2024.

CIRIBELI, J. P.; PAIVA, M. F. **As redes sociais e o comportamento do consumidor: uma análise sobre o uso e a influência das mídias digitais**. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

CORSINI, C.; ASSIS, G. **Juventude e hiperconectividade: sociabilidades digitais e novas formas de consumo**. São Paulo: Atlas, 2024.

COSTA, C. S.; SANTOS, J. R.; BARBOSA, G. M. **Follow-Me: análise dos construtos que influenciam na tomada de decisão de seguidores ligados a influenciadores digitais no contexto virtual**. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 45-63, 2020.

DRĂGHICI, D.; CONSTANTINESCU, M. ***Understanding consumer behaviour in the digital era: a literature review.*** *Proceedings of the 7th International Conference on Economics and Social Sciences*, Bucareste, 2024.

FELIX, R. **Influência digital e comportamento do consumidor: entre a persuasão e o pertencimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. **Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial**. *Opinião Pública*, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FORBES. **O impacto dos influenciadores digitais no mercado global**. São Paulo: Forbes Brasil, 2023.

GOUVEA, L. P. **Algoritmos, identidade digital e ética nas redes sociais: desafios contemporâneos**. São Paulo: FGV Editora, 2024.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JORNAL DIGITAL. **Uso das redes sociais no Brasil em 2024**. São Paulo: Jornal Digital, 2024.

JÚNIOR, M. A. S. et al. **A transformação do comportamento do consumidor na era digital**. Belo Horizonte: UFMG, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LATIEF, F.; DIRWAN, D.; RIZAL, F. ***The evolution of consumer behavior in the digital era and its implications for marketing strategies***. *Proceeding of Research and Civil Society Dissemination*, v. 3, n. 1, p. 22-38, 2024.

LEITE, C. S. **O impacto das redes sociais no comportamento humano e na construção da identidade digital**. Curitiba: Appris, 2018.

MARÔCO, J. ***Análise estatística com o SPSS Statistics***. 6. ed. Lisboa: ReportNumber, 2011.

MORAIS, A. P.; SOUZA, B. R. **Papel dos influenciadores digitais no processo de tomada de decisão em relação à compra de produtos de maquiagem**. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 15, n. 2, p. 112-129, 2023.

O GLOBO. **Relatório sobre as redes sociais mais utilizadas no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: O Globo, 2024.

PAIVA, A. R.; LIMA, T. F. **O poder das redes sociais no comportamento do consumidor**. Recife: UFPE, 2024.

PIMENTA, M. C. **Marketing de influência e comportamento do consumidor nas mídias sociais**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2022.

PIZZANI, R. **O novo consumidor digital: decisões de compra e influência das redes sociais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

PRIZREN JOURNAL. ***Consumer behavior in digital platforms.*** *Prizren Social Science Journal*, v. 8, n. 1, p. 10-25, 2024.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROCHA, E. **Comunicação e consumo na era digital**. São Paulo: Annablume, 2024.

ROCHA, E.; ALVES, G. **Sociedade de consumo e novas mídias: o papel das redes sociais na formação do consumidor.** São Paulo: Annablume, 2010.

SEBRAE. **Algoritmos e engajamento: como funcionam as redes sociais**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUZA, B. R. **Influenciadores digitais: critérios determinantes para jovens seguirem a indicação**. *Revista GESEC*, 2023.

SOUTO, R. M.; OLIVEIRA, J. P.; FERREIRA, C. G. **Interações digitais e vínculos sociais nas redes online**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2021.

SUARDANA, I. B. P. ***The evolution of consumer behavior in the age of information: an analytical review***. Bali: Udayana University Press, 2025.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. **Redes sociais e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local.** *Ciência da Informação*, Brasília, v. 35, n. 3, p. 93-104, 2006.

WÂNDEGA, J. **Influenciadores digitais: a ponte entre marcas e consumidores**. Florianópolis: UFSC, 2018.

WE ARE SOCIAL; MELTWATER. ***Digital 2024: global overview report***. Londres: We Are Social; Meltwater, 2024.

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DIFERENTES GERAÇÕES

Gelson Felipe Dutra [12]

Edi Carlos de Oliveira [13]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar como as redes sociais (Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, X e Pinterest) influenciam o comportamento de compra dos consumidores, com foco nas diferenças entre gerações (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X, *Baby Boomers*), considerando os padrões de engajamento, as motivações e os comportamentos específicos de cada faixa etária. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa e descritiva, com aplicação de um questionário estruturado. Ao todo, 268 pessoas responderam ao instrumento, porém 8 foram excluídas por não atenderem ao critério de atenção ao instrumento de coleta de dados, resultando em uma amostra final de 260 participantes. A análise estatística – realizada com o auxílio do software Jamovi – incluiu estatística descritiva e o teste de *Kruskal-Wallis* para verificar diferenças entre grupos. Os resultados indicam que o Instagram é a plataforma mais utilizada por todas as gerações, seguido do YouTube; enquanto o TikTok apresenta maior adesão entre os mais jovens. Verificou-se ainda que 75,4% dos participantes já compraram produtos ou serviços influenciados por conteúdos digitais, sendo promoções, avaliações de outros usuários e tutoriais os fatores mais determinantes na decisão de compra dos participantes da pesquisa. Os achados da pesquisa revelam que as redes sociais exercem papel decisivo na jornada de compra, reforçando a necessidade de estratégias de marketing segmentadas conforme cada geração, gênero e escolaridade.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor. Decisão de compra. Influenciadores. Marketing digital. Redes sociais.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as redes sociais deixaram de ser apenas espaços de socialização para se tornarem ambientes altamente influentes nos processos de consumo. Plataformas como Instagram, TikTok e YouTube exercem papel central na construção de preferências, na disseminação de informações sobre produtos e marcas, e na tomada de decisão dos consumidores. As mídias sociais são hoje uma das principais fontes de informação e compartilhamento de dados, e é através dessas mídias que as empresas se comunicam com seus potenciais clientes (Silva; Santos, 2020).

Esse fenômeno é amplificado pela atuação de influenciadores digitais, pelo conteúdo gerado por usuários e pelas estratégias de marketing direcionadas, que moldam percepções e comportamentos de compra em tempo real. Os influenciadores podem interferir no comportamento do consumidor através da credibilidade passada aos seguidores das redes

[12] Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. felipegelson34@gmail.com

[13] Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. edi.oliveira@unespar.edu.br

sociais e através da construção ou estreitamento do relacionamento cliente/marca (Galvão, 2020).

Diante desse cenário, compreender como diferentes faixas etárias interagem com essas plataformas e como são impactadas por elas torna-se essencial para pesquisadores, profissionais de marketing e formuladores de estratégias empresariais. Cada geração apresenta padrões distintos de consumo e níveis variados de engajamento com conteúdo digital, o que exige abordagens específicas por parte das marcas e dos estudiosos da área, uma vez que a credibilidade e identificação são os principais fatores para a influência (dos influenciadores digitais) na decisão de compra (Freitas *et al.*, 2024).

Embora existam diversas pesquisas sobre comportamento do consumidor e marketing digital, ainda há lacunas quanto à análise comparativa do impacto das diferentes redes sociais sobre os públicos geracionais (Prensky, 2001), especialmente no contexto de plataformas em constante transformação, como o TikTok. Dessa forma, esta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão teórica e prática sobre a influência das redes sociais na decisão de compra de diferentes grupos geracionais, oferecendo contribuições tanto para o campo acadêmico quanto para as estratégias de negócios contemporâneas.

Dessa maneira, o objetivo desta pesquisa é analisar como as redes sociais (Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, X e Pinterest) influenciam o comportamento de compra dos consumidores, com foco nas diferenças entre gerações (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X, *Baby Boomers*), considerando os padrões de engajamento, as motivações e os comportamentos específicos de cada faixa etária. Em vista disso, este artigo está organizado de forma a integrar tanto a fundamentação teórica quanto a produção de dados empíricos.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, buscando identificar conceitos, estudos e discussões relevantes, entendendo a bibliografia como base analítica, conforme apontado por Gil (2008, p. 44), ao afirmar que a pesquisa bibliográfica "[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Além da revisão teórica, a pesquisa também possui caráter quantitativo, valendo-se da aplicação de um questionário estruturado para coleta de dados junto a indivíduos pertencentes aos diferentes grupos geracionais analisados (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X, *Baby Boomers*), o que possibilitou a identificação de tendências, percepções e padrões comparativos entre essas gerações.

Nesse sentido, para atender ao objetivo proposto, o artigo se encontra assim organizado: a presente seção com a introdução; a segunda seção como referencial teórico, seguido pela apresentação dos procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos rdados e finaliza com as considerações finais e as referências bibliográficas que sustentaram as etapas de elaboração da pesquisa e do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

O desenvolvimento das tecnologias digitais e a crescente adesão às redes sociais por uma parcela significativa da população têm transformado o comportamento dos consumidores, tornando essas plataformas essenciais na hora de adquirir um produto (Galvão, 2020). Como afirma Kotler e Keller (2012), os consumidores modernos utilizam a web como fonte de pesquisa e interagem com marcas e outros consumidores, tornando o processo de compra mais social, colaborativo e influenciado por fatores digitais.

De acordo com Paiva e Lima (2023), as redes sociais que mais influenciam os consumidores incluem Instagram, Facebook, TikTok e YouTube. Os jovens, particularmente, mostram uma tendência crescente em buscar informações, referências e, frequentemente, experiências relacionadas aos produtos antes de formarem uma opinião sobre eles. Pesquisas acadêmicas indicam que o Instagram se destaca como a principal plataforma de decisão. Nesse contexto, Freberg *et al.* (2011) e Freitas *et al.* (2024) citam que os influenciadores digitais têm ganhado destaque como fontes de credibilidade, exercendo influência significativa sobre a percepção de marca e as decisões de compra de seus seguidores.

Nascimento *et al.* (2024) destacam que pesquisas realizadas com universitários e consumidores em geral evidenciam o poder de persuasão dos influenciadores digitais e o impacto de seus conteúdos. Assim, é fundamental que as empresas adotem estratégias que permitam o uso eficaz dessas mídias para promover produtos e serviços, além de fidelizar clientes no pós-venda, visando estabelecer uma presença sólida no mercado e aumentar as vendas (Galvão, 2020; Paiva; Lima, 2023).

O avanço das tecnologias digitais tem provocado mudanças significativas na forma como os consumidores se comportam diante do mercado. Com a popularização da internet e a crescente presença de smartphones no cotidiano, tornou-se cada vez mais comum que os indivíduos busquem informações sobre produtos e serviços em ambientes virtuais antes de realizar uma compra. Nesse contexto, as redes sociais se consolidaram como ferramentas de grande influência no processo decisório do consumidor, desempenhando um papel que vai além do entretenimento: elas passaram a ser fonte de consulta, inspiração e validação de escolhas (Kotler; Keller, 2012).

Nesse cenário, as plataformas como Instagram, Facebook, TikTok e YouTube figuram entre as mais relevantes no comportamento de compra do consumidor moderno (Nascimento, *et al.* (2024). Cada uma delas atua de maneira específica no estímulo ao consumo, seja por meio de postagens patrocinadas, análises de produtos, tutoriais ou depoimentos de influenciadores digitais. De acordo com Solomon (2016), os consumidores são altamente influenciados por fontes externas ao longo das etapas da decisão de compra, e o conteúdo compartilhado em redes sociais se apresenta como um novo tipo de “boca a boca”, só que em escala global.

Os jovens, especialmente, têm demonstrado uma forte inclinação para buscar referências sobre produtos, marcas e experiências de consumo nessas plataformas [Instagram, Facebook, TikTok e YouTube]. Isso revela uma mudança importante na jornada de compra, em que a etapa de busca por informações passa a ser profundamente mediada pelo conteúdo gerado nas mídias sociais (Castells, 2013).

O Instagram, em particular, destaca-se como uma das principais plataformas de influência na atualidade (Paiva; Lima, 2023). De acordo com pesquisas conduzidas por Recuero (2009), as redes sociais são espaços de construção de sentido e influência simbólica, favorecendo o consumo através da identificação com estilos de vida mediados digitalmente. Estudos acadêmicos e pesquisas regionais com públicos universitários indicam que a estética visual da rede, combinada com a presença de influenciadores e marcas, exerce forte poder de persuasão (Freberg *et al*., 2011; Freitas *et al*., 2024).

Os influenciadores digitais, ao compartilharem suas rotinas, opiniões e avaliações de produtos, acabam se tornando figuras de autoridade e confiança para seus seguidores (Freberg *et al*., 2011). Como consequência, muitas empresas passaram a investir estrategicamente em marketing de influência e em ações voltadas para o engajamento e fidelização do consumidor nessas mídias. Tais iniciativas são fundamentais tanto para impulsionar as vendas, quanto para fortalecer o relacionamento com o cliente no pós-compra e garantir a construção de uma imagem sólida no mercado (Kotler; Keller, 2012).

2.2 INFLUÊNCIAS DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE CONSUMO

As redes sociais desempenham um papel importante como canais de informação, persuasão e engajamento (Recuero, 2009). Elas possibilitam que os consumidores tenham acesso direto com informações relevantes sobre determinados produtos, além de facilitar a interação entre marcas e usuários, criando um ambiente propício para a construção de relacionamentos (Paiva; Lima, 2023). Para Kotler; Keller (2012), as redes sociais promovem conexões interativas entre consumidores e marcas, transformando o consumidor em um agente ativo no processo de comunicação e decisão de compra.

O conceito de marketing de influência, que se baseia na colaboração com influenciadores digitais, e o conteúdo gerado pelo usuário são fundamentais nesse contexto, pois promovem uma conexão mais autêntica e envolvente com o público (Nascimento *et al.*, 2024). A credibilidade dos influenciadores é um fator determinante na eficácia das campanhas de marketing. Elementos como prova social e autoridade digital contribuem para a confiança que os consumidores depositam nas recomendações feitas por esses influenciadores. Modelos teóricos de influência social, como a Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen e a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura, oferecem uma base para entender como as atitudes e comportamentos dos consumidores são moldados. O modelo AIDA (atenção, interesse, desejo, ação) ilustra o processo pelo qual os consumidores são levados a tomar decisões de compra (Silva; Santos, 2020).

As redes sociais têm assumido um papel central no ecossistema do consumo contemporâneo, atuando em canais de entretenimento, bem como com ferramentas estratégicas de informação, persuasão e engajamento entre marcas e consumidores (Paiva; Lima, 2023). Ao permitirem o acesso fácil e imediato a conteúdos sobre produtos e serviços, essas plataformas viabilizam um ambiente no qual o consumidor tem acesso a conteúdo e interage ativamente com as marcas (Statista, 2023). Sob a perspectiva de Kotler e Keller (2012), o marketing moderno exige o envolvimento direto com os consumidores, e as redes sociais se mostraram essenciais para atender a essa demanda, promovendo interações que humanizam as empresas e fortalecem o relacionamento com o público.

Nesse contexto, o marketing de influência ganha destaque como uma abordagem eficaz. Essa estratégia baseia-se na colaboração entre marcas e influenciadores digitais que são indivíduos que possuem grande alcance e credibilidade em nichos específicos (Nascimento *et al.*, 2024). De acordo com Freberg *et al.* (2011), a eficácia do marketing de influência está diretamente relacionada à percepção de autenticidade e confiança que o público atribui aos influenciadores. Diferentemente da publicidade tradicional, os influenciadores atuam como "pares digitais", cuja experiência pessoal com produtos gera identificação e reduz a resistência do consumidor ao conteúdo comercial. A interação entre marca e consumidor torna-se, assim, mais natural e envolvente (Freitas *et al.*, 2024).

Outro fator relevante é o conteúdo gerado pelo usuário (UGC – *User Generated Content*), que contribui para a construção de um relacionamento mais horizontal e colaborativo entre as empresas e seus públicos. Segundo Solomon (2016), quando os consumidores compartilham voluntariamente experiências com marcas em suas redes sociais, eles atuam como agentes de prova social, um conceito que, de acordo com Cialdini (2001), reforça o valor de um produto ao mostrar que outras pessoas também o aprovaram. Essa dinâmica fortalece o senso de pertencimento e aumenta a confiabilidade das marcas, sendo particularmente eficaz quando combinada com a autoridade simbólica dos influenciadores (Solomon, 2016).

Do ponto de vista teórico, modelos clássicos ajudam a compreender os mecanismos de influência social que atuam sobre o comportamento do consumidor nas redes (Paiva; Lima, 2023). A Teoria do Comportamento Planejado, de Ajzen (1991), afirma que as intenções de comportamento são influenciadas por atitudes, normas sociais e controle percebido. Nas redes sociais, essas três variáveis são moldadas constantemente por interações, comentários, curtidas e compartilhamentos. Já a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977) explica que as pessoas aprendem por observação e imitação de modelos de comportamento. Assim, ao seguir influenciadores ou amigos que compartilham experiências positivas com produtos, os consumidores tendem a reproduzir tais escolhas, motivados pela expectativa de obter os mesmos resultados (Galvão, 2020; Freitas *et al.*, 2024).

Por fim, o modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação), proposto por Lewis (1903), permanece atual na compreensão do percurso do consumidor até a compra. As redes sociais são espaços ideais para aplicar esse modelo: os conteúdos visuais chamam a atenção, as legendas e interações despertam o interesse, os depoimentos e provas sociais geram desejo, e os *links* diretos e chamadas para ação facilitam a conversão. Portanto, compreender esses mecanismos e modelos teóricos é essencial para analisar como as redes sociais influenciam o comportamento de compra e para que as empresas consigam desenvolver estratégias mais eficazes de comunicação e marketing digital no mercado.

2.3 PLATAFORMAS DIGITAIS E SUAS ESTRATÉGIAS DE INFLUÊNCIA

O Instagram se destaca por seu estímulo visual, utilizando recursos como *stories*, *reels* e compras integradas. A influência de micro e macro influenciadores é significativa, pois eles ajudam a aumentar o engajamento e a construir a identidade da marca (Kotler; Keller, 2012). O TikTok, por sua vez, é conhecido por seu conteúdo viral e algoritmos de recomendação que promovem tendências. Desafios e vídeos curtos têm um papel importante no estímulo à compra, especialmente entre jovens e adolescentes, que são os principais usuários da plataforma (Solomon, 2016). Estudos recentes indicam que a popularidade do TikTok tem impactado diretamente as decisões de compra dessa faixa etária (Statista, 2023). O YouTube oferece uma experiência de influência mais profunda através de *reviews*, *unboxings*, tutoriais e *storytelling*. A capacidade de criar narrativas confiáveis em vídeos longos permite um alcance multigeracional, tornando-se uma ferramenta poderosa para influenciar comportamentos de compra (Paiva; Lima, 2023).

O Instagram se destaca como uma das redes sociais mais influentes no cenário atual do consumo digital, especialmente por seu apelo visual e pelas ferramentas interativas que oferece. Recursos como *stories*, *reels* e a funcionalidade de compras integradas possibilitam uma experiência fluida e atrativa, permitindo que o consumidor descubra, interaja e adquira produtos sem sair da plataforma (Kotler; Keller, 2012; Paiva; Lima, 2023). Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o marketing 4.0 prioriza experiências integradas e personalizadas, nas quais o Instagram atua como uma vitrine digital, no qual o engajamento ocorre de forma instantânea. Além disso, o uso estratégico de micro e macro influenciadores contribui para fortalecer a identidade das marcas, já que esses perfis funcionam como pontes entre a empresa e o consumidor, influenciando preferências e decisões de compra por meio de conexões mais autênticas (Freberg *et al*., 2011).

No caso do TikTok, sua proposta dinâmica baseada em vídeos curtos, conteúdos virais e desafios promove um tipo de influência rápida e emocional, especialmente entre os jovens e adolescentes (Statista, 2020). O algoritmo da plataforma, altamente responsivo ao comportamento do usuário, personaliza o conteúdo de forma a maximizar o tempo de permanência e a exposição a tendências (Paiva; Lima, 2023). Segundo Jin; Muqaddam; Ryu

(2019), esse ambiente de constante estímulo reforça o comportamento de consumo impulsivo, já que os usuários são expostos repetidamente a produtos em contextos de entretenimento. Desafios virais associados a marcas e a participação de influenciadores tornam o processo de decisão de compra mais espontâneo e guiado pelo desejo de pertencimento e pela popularidade momentânea de certos itens (Solomon, 2016; Paiva; Lima, 2023). Estudos recentes (Statista, 2023) apontam que o TikTok já ultrapassa o Instagram entre adolescentes como fonte primária de descoberta de produtos, impactando diretamente seus hábitos de consumo.

Por outro lado, o YouTube representa uma forma de influência mais aprofundada e estruturada. Por meio de vídeos longos como *reviews*, *unboxings*, tutoriais e narrativas de consumo, a plataforma possibilita ao usuário uma análise mais detalhada de produtos, despertando confiança e fornecendo base racional para a decisão de compra (Kotler; Keller, 2012; Paiva; Lima, 2023). De acordo com Solomon (2016), o comportamento do consumidor é fortemente moldado pela percepção de valor e confiança no produto, e o YouTube atende a essa demanda ao permitir que influenciadores e consumidores compartilhem suas experiências de forma extensa e personalizada. A prática do *storytelling* (contação de histórias) é particularmente eficaz nesse meio, pois humaniza a marca e gera maior identificação emocional com o público. O caráter multigeracional do YouTube também o torna uma ferramenta poderosa, já que atinge desde adolescentes até adultos maduros, expandindo seu alcance como plataforma de influência (Paiva; Lima, 2023).

2.4 FAIXAS ETÁRIAS E COMPORTAMENTOS NAS REDES SOCIAIS

A segmentação geracional é um aspecto importante a ser considerado, abrangendo a Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X e *Baby Boomers*. Cada uma dessas faixas etárias apresenta diferenças nas motivações, níveis de engajamento e confiança nas redes sociais (Solomon, 2016). O consumo de conteúdo e os padrões de compra variam significativamente entre as gerações. Estudos recentes têm mostrado que a Geração Z tende a valorizar a autenticidade e a transparência nas interações online, enquanto a Geração *Millennials* pode ser mais influenciada por promoções e ofertas (Tapscott, 2010; Kotler; Keller, 2012). Dados de comportamento digital por idade revelam essas nuances, destacando a importância de estratégias de marketing adaptadas a cada grupo etário (Prensky, 2001).

A segmentação geracional é uma estratégia fundamental para compreender o comportamento do consumidor no ambiente digital, especialmente nas redes sociais (Solomon, 2016; Paiva; Lima, 2023). Diferentes gerações possuem valores, hábitos e formas distintas de se relacionar com a tecnologia, o que impacta diretamente suas motivações de compra e o tipo de conteúdo com o qual se engajam (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017). O marketing eficaz começa com a compreensão do público-alvo, e o recorte por faixa etária permite às marcas personalizarem suas ações de comunicação e desenvolverem abordagens mais assertivas. Nesse cenário, Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X e *Baby Boomers* representam grupos com perfis e expectativas diversas em relação ao consumo online (Kotler; Keller, 2012; Solomon, 2016).

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos a partir de meados da década de 1990 até o início dos anos 2010, é nativa digital e cresceu imersa em ambientes conectados. Essa geração valoriza fortemente a autenticidade, a diversidade e o posicionamento social das marcas (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017). De acordo com Prensky (2001), os nativos digitais possuem maior familiaridade com as linguagens multimodais da internet, sendo usuários ativos de plataformas como TikTok e Instagram. Para conquistar esse público, é essencial que as marcas adotem uma comunicação transparente e engajadora, evitando discursos padronizados e promovendo experiências interativas que estimulem a participação. Estudos mostram que a

Geração Z tende a confiar mais em influenciadores que demonstram espontaneidade e posicionamentos genuínos (Jenkins, 2013).

A Geração Y/*Millennials*, por sua vez, nascidos entre 1981 e 1996, também possui forte presença digital, mas demonstra comportamentos distintos da geração posterior (Solomon, 2016). Essa geração costuma responder positivamente a campanhas que ofereçam benefícios diretos, como promoções, cupons e programas de fidelidade. Segundo Tapscott (2010), essa geração aprecia conveniência e recompensas imediatas, sendo altamente receptiva a estratégias de marketing baseadas em valores de custo-benefício e inovação. Além disso, os *Millennials* são ativos em redes como Facebook, Instagram e YouTube, e preferem conteúdos que misturam informação e entretenimento, como vídeos explicativos, tutoriais e *reviews* de produtos (Kotler; Keller, 2012).

As gerações anteriores, como a Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), também vêm adotando as redes sociais, embora com objetivos e padrões de consumo distintos. Enquanto a Geração X costuma usar as mídias sociais de forma mais prática e informativa, os *Baby Boomers* demonstram maior cautela e preferência por conteúdos que transmitam segurança e confiabilidade. De acordo com Solomon (2016), esses grupos tendem a tomar decisões de compra mais racionais, baseadas em análises e comparações detalhadas. Ainda que o engajamento seja menor em relação às gerações mais jovens, seu poder de compra continua relevante, o que justifica estratégias específicas e segmentadas (Kotler; Keller, 2012).

Com base nessas distinções, torna-se evidente que os dados de comportamento digital por faixa etária (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X e *Baby Boomers*) revelam nuances importantes para a construção de campanhas mais eficientes. A adaptação do conteúdo e das abordagens de marketing a cada geração permite às marcas atingir seu público-alvo de maneira mais eficaz, além de estabelecer conexões mais duradouras com diferentes perfis de consumidores. A personalização da comunicação, neste caso, torna-se uma ferramenta essencial para aumentar o engajamento e impulsionar as decisões de compra em um cenário marcado pela diversidade e complexidade dos comportamentos geracionais (Kotler; Keller, 2012; Solomon, 2016; Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo configurou-se como uma pesquisa quantitativa (Creswell, 2010), de natureza descritiva (Gil, 2008), com o objetivo de analisar como as redes sociais (Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, X e Pinterest) influenciam o comportamento de compra dos consumidores, com foco nas diferenças entre gerações (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X, *Baby Boomers*), considerando os padrões de engajamento, as motivações e os comportamentos específicos de cada faixa etária. A abordagem quantitativa foi adotada por possibilitar mais percepções de pessoas, bem como compreensão mais aprofundada dos significados, percepções e fenômenos sociais (Creswell, 2010) relacionados ao consumo mediado pelas mídias digitais.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi conduzida por meio de uma pesquisa bibliográfica e questionário elaborado no *Microsoft Forms*, com a análise de artigos científicos, relatórios de institutos de pesquisa e fontes especializadas na área de marketing digital, comportamento do consumidor e comunicação mediada por tecnologia. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído

principalmente por livros e artigos científicos, e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido sobre determinado assunto.

Desse modo, autores referência na área como Kotler e Keller (2012), Solomon (2016), Bandura (1977) e Ajzen (1991), foram estudados, uma vez que seus estudos discutem sobre marketing de influência, algoritmos de recomendação e segmentação geracional no consumo digital. As fontes foram obtidas por meio de bases de dados como Google Scholar, Scielo, livros acadêmicos e relatórios de consultorias reconhecidas (como o Statista) também foram utilizados ao longo da pesquisa.

Após a elaboração do referencial teórico, elaborou-se o questionário da pesquisa, composto de 23 questões, sendo: 4 questões sociodemográficas; 1 questão de controle para verificar a atenção dos participantes ao questionário; 8 questões sobre uso das redes sociais – incluindo Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, X e Pinterest; 10 questões sobre a influência das redes sociais no comportamento de compra dos respondentes. O questionário foi submetido a uma validação semântica (teste) antes de ser disponibilizado para os possíveis respondentes.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 12/10/2025 e 05/11/2025, totalizando 25 dias de coleta. O convite e o *link* para participação na pesquisa foram divulgados nas redes sociais do pesquisador, sendo também compartilhado em grupos de WhatsApp por amigos e familiares, uma vez que a pesquisa poderia ser respondida por pessoas de todos os grupos geracionais. Ao todo, 268 pessoas responderam ao instrumento, porém 8 foram excluídas por não atenderem ao critério de atenção ao instrumento de coleta de dados, resultando em uma amostra final de 260 participantes.

A coleta de dados foi realizada entre 12 de outubro e 05 de novembro de 2025, totalizando 25 dias. O convite para participação, acompanhado do *link* do questionário, foi divulgado nas redes sociais do pesquisador e compartilhado em grupos de *WhatsApp* por amigos e familiares, considerando que a pesquisa era aberta a indivíduos pertencentes a todos os grupos geracionais (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X, *Baby Boomers*). No total, 268 pessoas responderam ao questionário; contudo, 8 respostas foram excluídas por não atenderem ao critério de atenção ao instrumento de coleta de dados, resultando em uma amostra final composta por 260 participantes.

Para o tratamento e a análise dos dados, utilizou-se o software Jamovi, que auxiliou na condução das análises estatísticas. Inicialmente, realizou-se uma análise descritiva das variáveis investigadas, por meio do cálculo de frequências, médias e desvios-padrão, de modo a caracterizar o perfil sociodemográfico dos participantes e identificar os padrões de uso das redes sociais entre as diferentes gerações. Posteriormente, para verificar possíveis diferenças significativas entre os grupos geracionais, bem como entre categorias de faixa etária, gênero, escolaridade e renda familiar, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis*, uma análise de variância não paramétrica adequada quando as suposições de normalidade não são atendidas (Field, 2009). Tal procedimento permitiu aprofundar a compreensão sobre como as características sociodemográficas e as características relacionadas às redes sociais podem influenciar o engajamento, a frequência de uso e o impacto das redes sociais no comportamento de compra dos consumidores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil sociodemográfico da pesquisa consiste em indivíduos de diferentes faixas etárias e gerações, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Participantes da pesquisa

Faixa etária	n	Participantes (%)
13 a 28 anos (Geração Z)	131	50,38%
29 a 44 anos (*Millennials*/Geração Y)	97	37,31%
45 a 60 anos (Geração X)	29	11,15%
61 a 79 anos (*Baby Boomers*)	3	1,16%
Total	**260**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quanto ao uso e engajamento nas redes sociais, a Tabela 2 apresenta a média de frequência de uso diário dos participantes em relação ao Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, X e Pinterest. Portanto, ao se visualizar as médias de uso, há um indicativo de preferência pelo uso do Instagram (média 4.30), seguido do YouTube (média 3.63), seguido pelo TikTok e Facebook, com médias bastante próximas (2.65 e 2.63, respectivamente). Há um indicativo de que as plataformas digitais menos utilizadas pelos participantes dessa pesquisa são o Pinterest (média 2.18) e o X – antigo Twiter (média 1.66).

Tabela 2 – Estatística Descritiva (frequência de uso das redes sociais)

	n	Média	Desvio-padrão
Frequência de uso da plataforma Instagram	260	4.30	0.879
Frequência de uso da plataforma TikTok	260	2.65	1.531
Frequência de uso da plataforma YouTube	260	3.63	0.952
Frequência de uso da plataforma Facebook	260	2.63	1.150
Frequência de uso da plataforma X	260	1.66	1.033
Frequência de uso da plataforma Pinterest	260	2.18	1.111

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além de constatar a frequência de uso por modalidade de rede social, a Tabela 3 demonstra a média de uso de cada uma das redes sociais por meio das diferentes gerações.

Tabela 3 – Estatística Descritiva (frequência de uso das redes sociais por diferentes gerações)

Geração (em anos)	Instagram	TikTok	YouTube	Facebook	X	Pinterest
13 a 28 (Geração Z)	4.50	3.20	3.66	2.49	1.85	2.26
29 a 44 (*Millennials*/Geração Y)	4.25	2.19	3.63	2.65	1.57	2.13
45 a 60 (Geração X)	3.59	1.86	3.52	3.10	1.17	2.03
61 a 79 (*Baby Boomers*)	4.00	1.67	3.33	3.67	1.00	1.33

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De forma geral, observa-se que o uso das plataformas digitais varia significativamente conforme a geração, evidenciando padrões distintos de engajamento. O Instagram é a rede mais utilizada por todas as gerações, com médias acima de 4 pontos, especialmente entre a Geração Z (M = 4,50) e os *Millennials* (M = 4,25). O uso cai entre a Geração X (M = 3,59), mas volta a subir levemente entre os *Baby Boomers* (M = 4,00), possivelmente pelo uso voltado à interação com familiares e amigos. Os dados demonstram que o Instagram é uma plataforma amplamente consolidada e intergeracional, mas ainda dominada pelos mais jovens.

O TikTok apresenta o maior contraste entre gerações. A Geração Z (M = 3,20) é a principal usuária, enquanto o uso diminui expressivamente nas faixas etárias seguintes (*Millennials* = 2,19; Geração X = 1,86; *Baby Boomers* = 1,67). Logo, pode-se dizer que o TikTok é uma rede fortemente associada aos jovens, voltada ao entretenimento rápido e conteúdos audiovisuais curtos. As gerações mais velhas ainda demonstram baixa adesão à plataforma.

O YouTube apresenta médias estáveis e relativamente altas em todas as gerações (entre 3,33 e 3,66), o que indica uso consistente e transversal. Desse modo, o YouTube se configura como uma plataforma universal, utilizada por todas as idades tanto para entretenimento quanto para aprendizado e busca de informações.

O Facebook mostra uma tendência inversa à do TikTok: o uso aumenta com a idade. Enquanto a Geração Z (M = 2,49) usa menos, o uso cresce gradualmente até atingir 3,67 entre os *Baby Boomers*. Assim, é possível que o Facebook permaneça mais relevante entre usuários mais velhos, consolidando-se como espaço de sociabilidade e informação para adultos idosos.

O uso do X é baixo em todas as gerações, mas segue o padrão observado em outras pesquisas: maior presença entre os mais jovens (Z = 1,85; Y = 1,57). Entre Geração X e Boomers, o uso é residual. Pode-se dizer que o X mantém nichos de usuários mais jovens e escolarizados, voltados à opinião e debate público, mas não é uma rede de uso massivo.

O Pinterest apresenta médias baixas em todos os grupos, com leve predominância entre os mais jovens (Z = 2,26). Entre os *Baby Boomers*, a média é de apenas 1,33. O Pinterest é uma rede de uso específico e restrito, geralmente associada a temas visuais (moda, decoração, design) e menos presente nas gerações mais velhas.

A partir da estatística descritiva (frequência de uso das redes sociais pelas diferentes gerações), os resultados mostram que o comportamento digital está fortemente ligado às características e hábitos de cada geração, confirmando que as estratégias de marketing e comunicação nas redes sociais devem ser segmentadas por faixa etária, de modo a alcançar melhor engajamento e influência nas decisões de compra.

Na sequência, para analisar como as redes sociais digitais (Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, X e Pinterest) influenciam decisões de compra de consumidores de diferentes gerações, realizou-se uma investigação em relação aos maiores percentuais sobre a influência das redes sociais no comportamento de compra dos participantes da pesquisa:

- 53,8% (n = 140) frequentemente assistem conteúdos que influenciam nas decisões de compra e 18,8% (n = 49) sempre assistem algum tipo de conteúdo.
- 36,5% (n = 95) frequentemente confia nas recomendações que veem nas redes sociais que utilizam; e 41,9% (n = 109) confia com cautela (às vezes).
- 53,5% (n = 139) frequentemente pesquisam preços ou mais informações após ver conteúdos nas redes sociais; e 35,8% (n = 93) sempre realizam essas pesquisas.
- 56,5% (n = 147) frequentemente efetivam as compras influenciados pelos conteúdos vistos nas plataformas digitais; e 21,9% (n = 57) sempre efetivam as compras.
- 33,8% (n = 88) frequentemente realizam pesquisas para obter mais informações sobre os produtos vistos nas plataformas digitais; e 38,8% (n = 101) sempre realizam pesquisas adicionais.
- 40% (n = 104) frequentemente visitam sites ou lojas online; e 30,8% (n = 80) visitam poucas vezes.
- 33,5% (n = 87) às vezes salvam os conteúdos vistos nas plataformas digitais para assistir depois; e 30,4% (n = 99) salvam os conteúdos/produtos com frequência.
- 24,6% (n = 64) sempre realizam compras online; 37,7% (n = 98) compram com frequência; e 27,3% (n = 71) às vezes efetivam compras online.
- 75,38% (n = 196) comprou algum produto ou serviço nos últimos meses após ver conteúdos nas plataformas digitais; e 24,62% (n = 64) não realizou compras online nos últimos meses.

Os resultados evidenciam o forte impacto das redes sociais digitais no comportamento de compra dos consumidores. Mais da metade dos participantes (53,8%) afirmaram

frequentemente assistir a conteúdos que influenciam suas decisões de consumo, e outros 18,8% relataram fazê-lo sempre, o que indica que o ambiente digital se consolidou como um espaço de descoberta e estímulo ao consumo. Além disso, a maioria dos respondentes (36,5%) confia nas recomendações que encontra nas plataformas, enquanto 41,9% demonstram confiança moderada, o que sugere que, embora os consumidores sejam receptivos à influência digital, mantêm certa cautela crítica.

Observa-se também um comportamento ativo de pesquisa: 53,5% frequentemente e 35,8% sempre buscam preços e informações adicionais após o contato com conteúdo nas redes, mostrando que as plataformas funcionam como gatilhos para a etapa de consideração da compra.

Quanto à efetivação, 56,5% frequentemente e 21,9% sempre realizam compras motivadas por conteúdos digitais, o que reforça o papel dessas mídias como instrumentos de conversão. O engajamento também se manifesta em ações complementares, como salvar conteúdos (33,5% às vezes e 30,4% frequentemente) e 40% visitam lojas online com frequência, indicando que as redes sociais alimentam um processo contínuo de interesse, avaliação e decisão. Também cabe o destaque de que 75,4% dos participantes efetivaram ao menos uma compra recente influenciada por conteúdos nas redes, confirmando a relevância crescente dessas plataformas como mediadoras do consumo contemporâneo.

Quanto aos fatores que mais influenciam os participantes da pesquisa a comprar depois de ver algo nas redes sociais, destacam-se em ordem de importância: promoções ou cupons de desconto; avaliações positivas de outros usuários; tutorial ou demonstração do produto; recomendação de influenciador; seguido pela tendência ou "moda do momento"; e, por último, a questão da aparência estética (ex.: vídeos bem produzidos, reels, etc.).

Na sequência realizou-se a análise de variância a um fator (Kruskal-Wallis, não paramétrica) referente à faixa etária, gênero, escolaridade e renda familiar para verificar se pelo menos um grupo (geração) tem distribuição diferente das demais em relação à variável analisada. A hipótese nula (H_0) é que todas as gerações têm o mesmo padrão de uso; e a hipótese alternativa (H_1) é que pelo menos uma geração difere significativamente em relação ao uso das plataformas digitais analisadas.

Tabela 4 – Teste ANOVA (*Kruskal-Wallis*) – faixa etária

	χ^2	gl	p
Frequência de uso da plataforma Instagram	26.73	3	< 0.001
Frequência de uso da plataforma TikTok	30.61	3	< 0.001
Frequência de uso da plataforma YouTube	1.07	3	0.784
Frequência de uso da plataforma Facebook	9.31	3	0.025
Frequência de uso da plataforma X	15.97	3	0.001
Frequência de uso da plataforma Pinterest	2.93	3	0.403

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O teste de *Kruskal–Wallis* indicou diferenças significativas na frequência de uso das plataformas Instagram ($\chi^2(3) = 26.73$, $p < 0.001$), TikTok ($\chi^2(3) = 30.61$, $p < 0.001$), Facebook ($\chi^2(3) = 9.31$, $p = 0.025$) e X ($\chi^2(3) = 15.97$, $p = 0.001$) entre as gerações analisadas. Portanto, nas plataformas em que houve significância estatística ($p < 0.001$), existe diferença significativa entre gerações. Portanto, Instagram e TikTok são plataformas digitais que diferem em relação à faixa etária. Embora Facebook e X apresentam diferença, essa diferença não é significativa entre as faixas etárias.

As gerações mais jovens (principalmente a Geração Z) apresentaram médias mais elevadas de uso do Instagram, TikTok e X, enquanto as gerações mais velhas (X e Boomers) reportaram maior uso do Facebook. Para o YouTube ($\chi^2(3) = 1.07$, $p = 0.784$) e Pinterest ($\chi^2(3)$

= 2.93, p = 0.403), não foram observadas diferenças significativas, sugerindo uso relativamente estável entre as faixas etárias.

Tabela 5 – Teste ANOVA (*Kruskal-Wallis*) – gênero

	χ^2	gl	p
Frequência de uso da plataforma Instagram	11.99	3	0.007
Frequência de uso da plataforma TikTok	4.44	3	0.218
Frequência de uso da plataforma YouTube	6.26	3	0.100
Frequência de uso da plataforma Facebook	5.41	3	0.144
Frequência de uso da plataforma X	5.17	3	0.160
Frequência de uso da plataforma Pinterest	36.77	3	< 0.001

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O teste de *Kruskal–Wallis* indicou diferenças significativas na frequência de uso das plataformas Instagram ($\chi^2(3) = 11.99$, $p = 0.007$) e Pinterest ($\chi^2(3) = 36.77$, $p < 0.001$) entre os gêneros. Os dados remetem a uma diferença significativa no consumo do Instagram e do Pinterest em relação ao gênero. A mulheres tendem a usar o Instagram com mais frequência e engajamento, especialmente para consumo de conteúdo de moda, estética e influenciadores. Já os homens tendem a usar de forma mais pontual (ex.: notícias, esportes). Desse modo, constata-se que o uso do Instagram varia entre os gêneros, com provável predominância feminina no uso intensivo.

Quanto ao Pinterest, as mulheres usam com muito mais frequência (moda, decoração, estilo, inspiração visual) do que os homens e outros grupos, que usam menos. Esse dado remete ao fato de que o Pinterest apresenta forte diferença de gênero, sendo uma plataforma de uso majoritariamente feminino.

Para as demais redes (TikTok, YouTube, Facebook e X), as diferenças entre os gêneros não foram estatisticamente significativas ($p > 0.05$), sugerindo padrões de uso semelhantes entre homens e mulheres.

Tabela 6 – Teste ANOVA (*Kruskal-Wallis*) – escolaridade

	χ^2	gl	p
Frequência de uso da plataforma Instagram	0.961	3	0.811
Frequência de uso da plataforma TikTok	26.426	3	< 0.001
Frequência de uso da plataforma YouTube	0.906	3	0.824
Frequência de uso da plataforma Facebook	5.167	3	0.160
Frequência de uso da plataforma X	17.891	3	< 0.001
Frequência de uso da plataforma Pinterest	1.980		0.577

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quanto à escolaridade, o teste de *Kruskal–Wallis* mostrou diferenças significativas na frequência de uso das plataformas TikTok ($\chi^2(3) = 26.43$, $p < 0.001$) e X ($\chi^2(3) = 17.89$, $p < 0.001$) em função do nível de escolaridade. O uso do TikTok foi mais intenso entre participantes com menor escolaridade, enquanto o X (antigo Twitter) foi mais frequente entre respondentes com ensino superior ou pós-graduação. Assim, pode-se dizer que o uso do TikTok diminui conforme aumenta o nível de escolaridade. Usuários com ensino médio ou superior em andamento tendem a usar mais. Assim, esses dados demonstram que o TikTok tem perfil mais popular e jovem, com maior adesão entre grupos de escolaridade intermediária.

Em relação ao X, de maneira específica, há diferença significativa entre níveis de escolaridade. O uso do X tende a aumentar entre pessoas com maior escolaridade, pois a rede é associada a discussões, opiniões e notícias. Logo, usuários com ensino superior completo ou pós-graduação têm maior presença; e grupos com ensino médio usam menos. Assim, constata-

se que o X é mais utilizado por indivíduos com maior nível de instrução, coerente com seu perfil mais informativo e opinativo.

Para as demais plataformas (Instagram, YouTube, Facebook e Pinterest), não foram observadas diferenças significativas ($p > 0.05$), indicando uso relativamente homogêneo entre os níveis de instrução, ou seja, essas plataformas têm uso transversal a todos os níveis de escolaridade – são amplamente utilizadas, independentemente do grau de formação dos indivíduos.

Tabela 7 – Teste ANOVA (*Kruskal-Wallis*) – renda familiar

	χ^2	gl	p
Frequência de uso da plataforma Instagram	1.459	3	0.692
Frequência de uso da plataforma TikTok	7.827	3	0.050
Frequência de uso da plataforma YouTube	2.627	3	0.453
Frequência de uso da plataforma Facebook	1.261	3	0.738
Frequência de uso da plataforma X	0.746	3	0.862
Frequência de uso da plataforma Pinterest	6.457	3	0.091

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise de *Kruskal–Wallis* mostrou uma diferença marginalmente significativa para o TikTok ($\chi^2(3) = 7.83$, $p = 0.050$) e uma tendência para o Pinterest ($\chi^2(3) = 6.46$, $p = 0.091$) segundo a renda familiar. Embora os resultados não indiquem diferenças robustas, observa-se um padrão em que o TikTok é mais popular entre respondentes de renda mais baixa, enquanto o Pinterest tende a ser mais utilizado por indivíduos com renda mais alta. Para as demais redes, não foram identificadas diferenças significativas ($p > 0.05$), sugerindo uso transversal a diferentes faixas econômicas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa evidenciam que as redes sociais digitais exercem influência significativa nas decisões de compra dos consumidores, embora o grau dessa influência varie conforme a faixa etária, gênero, escolaridade e renda.

De modo geral, o perfil da amostra demonstra predominância da Geração Z (50,38%) e dos *Millennials* (37,31%), indicando que o público participante é majoritariamente jovem, faixa etária que coincide com os maiores índices de engajamento digital.

Em relação à frequência de uso das plataformas, as médias indicam que o Instagram ($M = 4,30$) é a rede mais utilizada, seguido pelo YouTube ($M = 3,63$), enquanto TikTok ($M = 2,65$) e Facebook ($M = 2,63$) têm uso moderado. Já o X (antigo Twitter) e o Pinterest apresentaram menor frequência média de uso.

A análise por geração confirmou essas diferenças. O Instagram se destaca como a plataforma mais utilizada por todas as faixas etárias, com maior intensidade entre a Geração Z; o TikTok mostra-se mais popular entre os mais jovens e perde força nas gerações mais velhas; o YouTube mantém uso estável em todas as gerações; e o Facebook é mais adotado pelos grupos de maior idade (Geração X e *Baby Boomers*). O X e o Pinterest mantêm níveis de uso reduzidos e mais específicos.

Os resultados sobre comportamento de compra reforçam o papel das redes sociais como gatilhos de consumo. Mais da metade dos participantes (53,8%) afirmaram frequentemente assistir a conteúdos que os influenciam a comprar, e outros 18,8% responderam que sempre o fazem. Além disso, 75,38% relataram ter efetivado uma compra nos últimos meses motivados por conteúdos vistos nas redes, demonstrando o poder real dessas plataformas no processo decisório.

Entre os fatores de maior influência, destacam-se promoções e cupons de desconto, avaliações positivas de outros usuários e tutoriais ou demonstrações de produtos. Esses elementos evidenciam que o consumidor atual tende a buscar validação social e utilidade prática antes de efetivar uma compra. O papel de influenciadores digitais e das tendências momentâneas também aparece como relevante, ainda que em menor grau.

As análises estatísticas de *Kruskal–Wallis* confirmaram algumas diferenças significativas:

- Faixa etária: Geração Z usa mais Instagram, TikTok e X, enquanto as gerações mais velhas preferem o Facebook.
- Gênero: há diferenças significativas no uso de Instagram e Pinterest, com predominância feminina nas duas redes, reflexo do apelo visual e estético dessas plataformas.
- Escolaridade: o TikTok é mais popular entre participantes com menor escolaridade, enquanto o X (Twitter) é mais utilizado por pessoas com ensino superior ou pós-graduação, possivelmente pela natureza mais informativa e opinativa dessa rede.
- Renda familiar: há uma tendência (ainda que marginal) de maior uso do TikTok em faixas de renda mais baixa e do Pinterest em rendas mais altas.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar como as redes sociais (Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, X e Pinterest) influenciam o comportamento de compra dos consumidores, com foco nas diferenças entre gerações (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X, *Baby Boomers*), considerando os padrões de engajamento, as motivações e os comportamentos específicos de cada faixa etária. Por meio de uma pesquisa quantitativa, realizada com 260 participantes, foram analisados padrões de engajamento, frequência de uso das plataformas e fatores que orientam a decisão de compra, com o apoio de estatística descritiva e do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* para identificação de diferenças significativas entre grupos.

Os resultados demonstram que as redes sociais desempenham papel central na jornada de consumo, atuando como canais de informação e como ambientes de persuasão e validação social. O Instagram consolidou-se como a plataforma de maior engajamento, sobretudo entre a Geração Z e *Millennials*, seguido pelo TikTok, cuja dinâmica de conteúdo rápido favorece a descoberta de novos produtos. O YouTube manteve relevância transversal entre todas as gerações, funcionando como fonte de informação e entretenimento, enquanto o Facebook permanece mais presente entre usuários de faixas etárias mais elevadas.

As análises estatísticas evidenciaram diferenças significativas relacionadas à faixa etária, gênero, escolaridade e renda, indicando que o uso e o impacto das plataformas são segmentados conforme características individuais. Observou-se que 75,4% dos participantes já realizaram compras influenciadas por conteúdos nas redes sociais, sendo os principais fatores de decisão as avaliações positivas de outros usuários, tutoriais e promoções divulgadas por influenciadores e marcas.

Tais resultados reforçam a importância de estratégias de marketing digital segmentadas, que considerem o perfil do público e a natureza da plataforma. Profissionais de comunicação e gestores de marcas podem beneficiar-se dessas evidências ao adaptar mensagens, formatos e abordagens que dialoguem com as expectativas e hábitos de consumo de cada geração (Geração Z, *Millennials*/Geração Y, Geração X, *Baby Boomers*).

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a compreensão das dinâmicas subjetivas que permeiam o consumo mediado pelas redes sociais, por meio de

abordagens qualitativas, como entrevistas ou grupos focais, que permitam explorar motivações, percepções de credibilidade e identificação com influenciadores e marcas. Além disso, estudos comparativos entre diferentes regiões do país e entre plataformas emergentes podem contribuir para identificar variações culturais e mudanças no engajamento digital.

Conclui-se, portanto, que as redes sociais, especialmente Instagram, TikTok e YouTube, exercem influência significativa nas etapas de descoberta, avaliação e decisão de compra dos indivíduos, configurando-se como espaços estratégicos na jornada de consumo contemporânea. A relevância dessas plataformas ultrapassa o papel de simples veículos de informação, consolidando-as como ambientes de interação, confiança e legitimação social, nos quais marcas e consumidores constroem sentidos, expectativas e formas específicas de engajamento.

REFERÊNCIAS

AJZEN, Icek. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.

BANDURA, Albert. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CIALDINI, Robert B. **Influência:** a psicologia da persuasão. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FIELD, Andy. **Descobrindo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREBERG, Karen; GRAHAM, Kristin; McGAUGHEY, Karen; FREBERG, Laura A. Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. **Public Relations Review**, v. 37, n. 1, p. 90-92, 2011.

FREITAS, Francyne A.; BRAMBILLA, Flávio R.; DOLCI, Pietro; SCHMIDT, Serje. Participação dos influenciadores digitais na decisão de compra de vestuário. **Animus – Revista Interamericana De Comunicação Midiática**, v. 23, n. 51, 2024.

GALVÃO, Lucas Gabriel de Souza. **Atuação de influenciadores digitais no comportamento do consumidor e no processo decisório de compra.** 2020. Disponível em: https://share.google/xQRiAohjsFJTabOCS.

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

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** São Paulo: Aleph, 2013.

JIN, Seunga Venus; MUQADDAM, Afsheen; RYU, Euehun. Instafamous and social media influencer marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 37, n. 5, p. 567-579, 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LEWIS, E. St. Elmo. **Financial Advertising.** New York: The Ronald Press Company, 1903.

NASCIMENTO, Mayra Fernanda Figueredo; MORETTI E SILVA, Lia; STANZANI, Amélia de Lorena; GONÇALVES, Alexandre Honig; SCHOTTEN, Paulo Cesar. O efeito do marketing de influência na decisão de compra dos consumidores universitário. **Revista EIGEDIN**, v. 10, p. 1-20, 2024.

PAIVA, Lucas Sousa; LIMA, Ana Paula Freitas. A Influência das Redes Sociais no Comportamento do Consumidor: Uma Revisão da Literatura: **Journal of Technology & Information**, v. 4, n. 1, 2023.

PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants. **On the Horizon**, v. 9, n. 5, 2001.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

STATISTA. **TikTok influence on purchasing decisions among** Gen Z users worldwide in 2023. Disponível em: https://www.statista.com.

SILVA, Sabrina Bezerra; SANTOS, João José Anselmo do. **A influência das mídias sociais no processo de decisão de compra: uma revisão integrativa.** 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339357055_A_influencia_das_midias_sociais_no_processo_de_decisao_de_compra_uma_revisao_integrativa.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

A INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Paulo Ricardo Muchagata Conte[14]
Vinícius Paladino de Lima[15]
Chayne de Lima Pereira Mahnic[16]

RESUMO

O presente estudo analisou a influência dos benefícios disponibilizados pelas empresas na motivação e retenção de talentos, considerando a experiência profissional dos alunos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública situada no norte do estado do Paraná. Para isso, foi aplicada uma pesquisa de natureza quantitativa, descritiva, por meio do uso da metodologia *survey*. Os resultados das análises mediante aplicação da abordagem estatística descritiva demonstraram um nível alto de satisfação desses discentes em relação à empresa que estão trabalhando atualmente, sendo esse total predominantemente de respostas positivas nos fatores como valorização e motivação no ambiente laboral. Foi possível identificar que a maior parte dos participantes da pesquisa recebem pelo menos algum tipo de complemento salarial. Nesse sentido, percebeu-se que muitos estão satisfeitos com os benefícios ofertados. Os mais citados foram vale alimentação, plano médico e odontológico, vale transporte e participação nos lucros e resultados, supondo que esses aspectos incidem diretamente em sua decisão de permanecer na empresa. Entretanto, a maior parte dos respondentes relatou que, entre os fatores relacionados ao financeiro, o aumento salarial é o principal ponto que deve ser modificado para garantir a retenção dos profissionais. De forma geral, constatou-se que a motivação e a satisfação dos alunos com a organização referentes aos benefícios recebidos são positivas, e isso está diretamente ligado à retenção de talentos, embora existam sempre panoramas que demandam uma investigação mais detalhada.

Palavras-chave: Benefícios. Motivação. Retenção de talentos.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho constantemente sofre mudanças e isso vem ocorrendo de uma forma muito acelerada, principalmente nas últimas duas décadas. Diversos são os aspectos que

[14] Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. e-mail: paulo_77784@hotmail.com
[15] Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. e-mail: viniciusp.lima28@gmail.com
[16] Professora Doutora na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: chayne.mahnic@unespar.edu.br

favorecem esse processo, entre eles o desenvolvimento da tecnologia, fatores sociais e culturais, além do setor econômico. A área mais afetada por essas mudanças é a gestão de Recursos Humanos, que cada vez mais deixa de ser conhecida por essa nomenclatura e passa a ser substituída pela Gestão de Pessoas ou talentos (Horst, 2023).

Em outras palavras, Silva, Medrado e Souza (2015) ilustram que diante desse cenário, frente às inúmeras mudanças mercadológicas ligadas principalmente à era contemporânea, o perfil dos trabalhadores, responsáveis pela força produtiva dentro da organização, vem sendo alterado e como consequência desse reflexo, estabelece-se um elevado grau de concorrência entre as empresas em nível mundial.

É importante que o aprimoramento profissional ocorra de uma maneira contínua, gerando benefícios tanto para o funcionário quanto para a empresa. E essa troca de experiências e conhecimentos permitem o aperfeiçoamento e o preparo para futuros desafios. Dessa maneira, instituições dedicadas a alcançar seus objetivos investem no crescimento profissional de seus membros por meio do uso de estratégias e recursos que possam contribuir com o desenvolvimento do capital humano (Silva; Medrado; Souza, 2015).

Muitas vezes, a maioria das organizações apresentam um elevado índice de absenteísmo e esse fator deve ser considerado uma grande fonte de preocupação para elas. Isso se deve a diversos aspectos, mas o principal deles é a insatisfação dos colaboradores para com as empresas, além de outras causas como, situações médicas, doenças no ambiente familiar, motivos pessoais, clima organizacional negativo, dificuldade de transporte até o local de trabalho, falta de investimento e capacitação desse profissional.

Essas condições afetam principalmente o desenvolvimento pessoal e profissional desses colaboradores, e além de causar influência no ambiente de trabalho e prestação de serviços trazem implicações na parte financeira dessas empresas. As organizações estão cada vez mais focadas e atentas na retenção de talentos, uma vez que a alta rotatividade de colaboradores gera considerável impacto negativo e eleva o nível de estresse dentro dessas instituições.

Diante desse contexto, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: qual é a influência dos benefícios disponibilizados pelas empresas na motivação e retenção de talentos, considerando a experiência profissional dos alunos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública situada no norte do estado do Paraná?

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência dos benefícios disponibilizados pelas empresas na motivação e retenção de talentos, considerando a experiência profissional dos alunos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública situada no norte do estado do Paraná. E, no que se refere aos objetivos específicos, são eles: descrever os benefícios mais comumente ofertados pelas organizações aos seus integrantes; identificar qual a relação dos benefícios na retenção de talentos em uma empresa, e, por fim, verificar a importância dos benefícios na motivação dos profissionais.

O desenvolvimento deste estudo foi motivado pela inquietação pessoal dos pesquisadores, que demonstraram interesse em estudar e se aprofundar nos temas de Gestão de Pessoas, cujo foco se volta para a influência dos benefícios na motivação e retenção de talentos. Esta inquietação teve como fundamento o reconhecimento da importância desses conceitos no contexto organizacional.

A relevância desta pesquisa está justificada no fato de que os benefícios disponibilizados pelas empresas causam um impacto direto na motivação e retenção de talentos dos colaboradores em uma organização, uma vez que esses fatores estão relacionados. Além disso, esses benefícios são um fator crucial para o aumento da motivação, estando consequentemente vinculados às funções desenvolvidas pelos colaboradores durante o vínculo empregatício, o

que, por sua vez, contribui para o alcance do sucesso e o cumprimento das metas planejadas por essas organizações.

Os dados representados neste estudo poderão auxiliar as empresas a escolher e aplicar de forma otimizada um pacote de benefícios complementares ao salário e programas motivacionais para garantir, dessa forma, a retenção de seus integrantes. Conforme o estudo apresentado por Andretti e Mello (2021), os dados demonstram que as empresas que fazem corretamente a gestão de um plano de benefícios disponibilizados a seus membros podem se destacar quando comparadas a outras concorrentes, o que certamente atrairá e motivará seus funcionários.

Além disso, se essas benesses estiverem vinculadas à valorização, à boa gestão de equipe e à comunicação, é provável que atendam às necessidades desses colaboradores e como consequência estimulem a motivação. Devido à importância da temática abordada para o ambiente organizacional, outras e novas pesquisas e estudos futuros podem ser sugeridos para auxiliar as empresas no desenvolvimento e aprimoramento de seus benefícios (Andretti; Mello, 2021).

A pesquisa está estruturada de forma a apresentar, além dessa Introdução, a Revisão da Literatura que contém conceitos de motivação, benefícios e retenção de talentos. Após essa seção, é descrita a Metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo. A Apresentação e a Análise dos resultados são apresentadas na sequência, encerrando o texto com as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentado o referencial teórico que servirá como base para a análise de dados que integram esta pesquisa. Nele, estão definidos os conceitos de benefícios, motivação e retenção de talentos e como esses aspectos são um processo vital para o sucesso das organizações.

2.1 BENEFÍCIOS E SUAS PARTICULARIDADES

Habitualmente, as organizações não se limitam apenas a ofertar remuneração de acordo com a função de cada colaborador, mas também é comum a disponibilidade de inúmeros benefícios complementares a esse salário. Certamente, essa ação contribui diretamente na fidelização do profissional à empresa da qual faz parte, mantendo-o continuamente motivado. Tais benefícios se diferem mediante o tamanho e o alcance da empresa, além de variar de uma organização para outra (Almeida, 2012).

Segundo Seabra *et al*. (2012), os benefícios foram criados durante o mandato do presidente Getúlio Vargas, na década de 1940, com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) cujo propósito era apresentar uma relação de trabalho centrada nos direitos do trabalhador e na interação que os integrantes possuem com a empresa. Uma vez ofertados pelas organizações, essas benesses apresentam um grande potencial visto que podem interferir no relacionamento entre empregado e empregador.

Pereira, Freitas e Reis (2023) acrescentam que os benefícios corporativos se definem como vantagens disponibilizadas por empresas aos seus integrantes, sendo uma maneira extra, além do salário, de recompensar esse colaborador pelas atividades desempenhadas na organização. Afinal, o principal propósito dessas empresas é proporcionar uma melhor qualidade de vida, bem-estar e promover assim a satisfação dos colaboradores. Eles variam de acordo com a área de atuação, cultura organizacional e políticas de gestão de pessoas de cada instituição.

Entretanto, diversas empresas ofertam algumas vantagens adicionais como uma forma de reter e atrair talentos para seu quadro, e também como incentivo para seus colaboradores, visando com isso o cumprimento de metas e resultados estipulados por essas organizações. Tais medidas são usadas por essas instituições não somente como forma de destaque perante a concorrência, mas também com reconhecimento, e de contemplar os funcionários mais produtivos (Pereira; Freitas; Reis, 2023).

Para Araújo e Siqueira (2016), uma oferta de benefícios pelas empresas a seus integrantes constitui uma maneira de recompensa indireta com propósito de satisfazer à demanda individual de cada colaborador, visto que essas organizações devem propiciar aos seus membros meios que possam contribuir na sua qualidade de vida e, dessa maneira manter a saúde do negócio.

Um pacote de benefícios espontâneos é vital pois ele acaba tendo reflexos na satisfação e no comprometimento do colaborador. E, com ele, normalmente, o envolvimento dos funcionários tende a ser maior juntamente com o seu índice de produtividade. Tais pacotes apresentam diversas vantagens, sendo a principal o expressivo envolvimento com os processos da organização pela equipe de colaboradores, gerando assim o aumento do nível de motivação e retenção de talentos (Araújo; Siqueira, 2016). Como argumentam os autores:

> O benefício surgiu recente e está ligado à evolução do conhecimento da responsabilidade social das empresas. O motivo do crescimento do benefício foram os seguintes fatores: atitude e perspectiva dos colaboradores quanto aos benefícios, requisito do sindicato, concorrência entre as empresas pelos profissionais bons, tanto para mantê-los como para atraí-los. Recentemente o benefício além de ser competitivo no mercado de trabalho é também usado para conservar as condições físicas e mentais dos colaboradores (Chiavenato, 2008 apud Araújo; Siqueira, 2016, p. 6).

Almeida (2012) corrobora essa ideia afirmando que, normalmente os próprios funcionários são responsáveis por escolher os benefícios dos quais desejam usufruir, dessa maneira podem optar por um pacote limitado e estipulado pela própria empresa. Esse conceito é conhecido como Planos de Benefícios Flexíveis.

Essa modalidade já acontece em países com maior índice de desenvolvimento, nos quais os melhores colaboradores são tratados de maneira diferenciada para que as dificuldades profissionais ou mesmo os problemas pessoais desses indivíduos não afetem sua produtividade dentro da organização. Em nosso país, as empresas passaram a adotar esse costume, ampliando a oferta de benesses flexíveis com uma forma de reter os talentos em seu quadro (Almeida, 2012). A autora ainda complementa que:

> Esta nova tendência está ocorrendo pelo fato de que as necessidades do funcionário também mudam em função de algumas variáveis, como por exemplo: aprender um novo idioma pode ser mais interessante para um funcionário em início de carreira do que para um executivo de meia idade; um plano de previdência é mais atrativo para o

> funcionário que seja casado e que possua uma família que dependa economicamente dele. Isto indica que as atuais necessidades de um determinado empregado necessariamente não serão as mesmas no futuro, pois à medida que o tempo passa, as necessidades dos empregados mudam, devido a diversos fatores internos e externos de cada indivíduo (Almeida, 2012, p. 16).

Conforme Almeida (2012), tais benesses foram desenvolvidas com objetivo de auxiliar o profissional em três momentos distintos de sua vida: o primeiro, durante a atuação e desenvolvimento de suas funções na empresa (recebimento de bonificação por metas cumpridas, prêmios e seguro de vida); o segundo, ainda dentro da organização, porém fora do contexto laboral (transporte, atividades de lazer e alimentação); e o terceiro, também fora do ambiente corporativo, na comunidade na qual esse colaborador está inserido socialmente (atividades relacionadas ao social, recreações). E ainda, afirma o autor que "os planos de benefícios sociais podem ser classificados de acordo com sua exigência, sua natureza e seus objetivos" (Almeida, 2012, p. 17).

Almeida (2012) ilustra que tais benefícios podem ser categorizados de acordo com sua natureza, monetário ou não, tendo como notáveis exemplos: aposentadoria, férias, recebimento de 13° salário, bonificações e plano de empréstimos, classificados como monetários. Os benefícios não monetários, por outro lado incluem: seguro de vida, restaurante na empresa e transporte fornecido pela organização ao colaborador para o deslocamento até o local de trabalho.

Em relação aos benefícios citados, Almeida (2012) apresenta que estão divididos entre assistências, supletivos e recreativos. Plano de assistência médica e odontológica, seguro de vida, auxílio financeiro por meio de empréstimos e até mesmo um serviço de complementação a aposentadoria, são exemplos dos chamados benefícios assistenciais, destinados a preservar a integridade do colaborador e garantir condições de segurança em situações de imprevistos ou emergenciais.

Os classificados como recreativos possuem uma cobertura que muitas vezes pode se estender aos ciclos familiares do funcionário, e garante que esse profissional usufrua de condições de diversão e repouso. Nesse contexto, estão inseridos música ambiente, espaço de lazer durante os intervalos de trabalho, excursões, passeios com programação prévia e atividades esportivas (Almeida, 2012).

Por fim, Almeida (2012) define os benefícios supletivos sendo aqueles em que a organização disponibiliza algum tipo de serviço para melhora na qualidade de vida do colaborador, refeição oferecida pela empresa, transporte para deslocamento até o local de trabalho, e estacionamento são alguns exemplos.

Pereira, Freitas e Reis (2023) complementam os pensamentos de Almeida (2012) e os classificam em quatro diferentes categorias, sendo a primeira, os chamados benefícios legais, aqueles em que as empresas oferecem aos seus integrantes por exigência ou previsão em convenções coletivas ou acordos. Dentre eles destacam-se férias, descanso semanal remunerado, 13° salário, adicional noturno, horas extras e faltas justificadas, além claro da própria remuneração mensal.

Na segunda categoria estão os espontâneos, que são um importante diferencial e podem auxiliar as empresas na atração e retenção de novos talentos. Isso se deve ao fato de que os funcionários estão cada vez mais exigentes, buscando empresas onde possam ser valorizados pelo seu desempenho, e essas organizações não ofertem apenas uma remuneração atrativa, mas sim uma qualidade de vida que seja satisfatória (Pereira; Freitas; Reis, 2023).

Ainda de acordo com os estudos de Pereira, Freitas e Reis (2023), na terceira categoria estão os flexíveis, que são aqueles em que os colaboradores têm a opção, e a liberdade em escolha, a partir das opções que são ofertados pela empresa. Da mesma maneira que a jornada de trabalho remota proporciona mais autonomia na definição da carga horária a ser cumprida. Os chamados benefícios adaptáveis, qualificados na quarta categoria, propiciam liberdade ao profissional, permitindo assim que desenvolva suas funções em seu próprio ritmo e consiga se adaptar melhor o profissional com a vida pessoal. Como resultado, há uma reflexão sobre os níveis de motivação e satisfação desse funcionário, refletindo também nos resultados da empresa.

Os denominados benefícios CLT, para Pereira, Freitas e Reis (2023), são aqueles amparados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e todos os colaboradores têm direito ao recebimento, como vale transporte, abono salarial destinado a aqueles que recebem até dois salários mínimos mensais, aviso prévio e os que possuem relação com a maternidade e paternidade, que visam ao afastamento remunerado das atividades laborais por um período em caso de nascimento ou adoção de um filho, com regulamento específico diferenciado a cada um dos genitores.

A legislação ainda prevê os benefícios assistenciais, como Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), INSS, seguro desemprego, aposentadoria, salário maternidade, auxílio doença e acidentes de trabalho, adicional de insalubridade e periculosidade (Pereira; Freitas; Reis, 2023).

Por sua vez Seabra *et al*. (2012) acrescentam que há inúmeros aspectos a serem considerados quando uma organização escolhe implementar um plano de benefícios, sendo a maioria das vezes optando por aquele que ofertem algum tipo de vantagem tanto a empresa quando ao colaborador. Esses colaboradores hoje buscam nas organizações não apenas um cargo, oportunidade ou remuneração, mas também benefícios e serviços na qual possam tirar proveito.

O processo de escolha pela implementação de um pacote de benefícios é complexo e envolve diversas etapas e pessoas como pesquisas, reuniões e discussões. Isso é feito para suprir as demandas dos colaboradores e trazer vantagens à empresa e, quando esse planejamento não é adequado à implantação desse método, pode levar ao aparecimento de transtornos à organização, devido que alguns funcionários podem ficar insatisfeitos com essas vantagens, resultando assim em reclamações ou críticas da má qualidade ou não utilidade desses benefícios (Seabra *et al*., 20212).

Conforme aponta Seabra *et al*. (2012), a maior parte das organizações investem grande parcela de seus custos totais com salário dos colaboradores, sem muitas vezes optarem por técnicas inovadoras de investimento para seus integrantes visto que para maioria delas tais vantagens se enquadram com um gasto desnecessário e, consequentemente, em um aumento de custos para a instituição.

Primeiramente, essas benesses surgem como custos, porém apresentam resultados e vantagens a longo prazo, além de atuar como um incentivo para o reconhecimento. Fato esse que contribui para aumento da autoestima dos colaboradores, e na maior parte das vezes, levam a um ambiente de trabalho de melhor qualidade. Prezar pela construção de relacionamentos e pela busca pela melhoria organizacional faz com que aquilo que era visto com um custo para a empresa torna-se um ponto que traz o desenvolvimento interno e externo para ela (Seabra *et al*., 2012).

De acordo com Araújo e Siqueira (2016), os colaboradores e a empresas possuem interesses distintos, porque os funcionários, uma vez integrantes da organização, desejam ser

reconhecidos por sua atuação dentro da instituição, e por outro lado as mesmas buscam qualidade, produtividade de lucro. “Para que os funcionários tenham o mesmo objetivo que a empresa eles precisam estar com sua necessidade pessoal e profissional atendida. E o plano de benefícios atende a essas necessidades” (Araújo; Siqueira, 2016, p. 9).

2.2 MOTIVAÇÃO

Segundo Araújo e Siqueira (2016), motivação é conceituada como sendo um estímulo no qual os indivíduos podem atuar para que seus objetivos sejam alcançados. Ela envolve aspectos sociais, biológicos e também está ligada com o estado emocional, esse fator está encarregado em começar, dar andamento e preservar a conduta para o alcance desses objetivos. “Motivação é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, faça o possível para conquistar o que almejam” (Araújo; Siqueira, 2016, p. 4). Sobre o processo de motivação e sua relação, os autores afirmam que:

> É importante a motivação na organização, tanto para o desenvolvimento do funcionário, porque o colaborador motivado se interessa mais para aprender as coisas, quanto para o crescimento da organização, porque quanto mais o funcionário aprende mais ele desenvolve e mais produtividade a empresa tem gerando lucro (Araújo; Siqueira, 2016, p. 4).

Ainda segundo Araújo e Siqueira (2016), o grande diferencial das empresas são seus funcionários, que constituem o fator crucial do sucesso, crescimento e desenvolvimento das organizações. Assim, é necessário encontrar maneiras de conquistar esses trabalhadores competentes para a instituição, procurar aqueles capacitados e talentosos para o mercado de trabalho e retê-los, nascendo assim a motivação por parte desses profissionais. “A motivação faz o indivíduo obter escolhas, induz e faz ir à busca do objetivo” (Araújo; Siqueira, 2016, p. 5). Para os autores:

> Quando o colaborador está motivado, exerce a sua função melhor, se empenha e se dedica o máximo, se torna mais comunicativo e interessado nos assuntos da empresa. Ao contrário de um funcionário desmotivado que apenas cumpri com as obrigações, fica fechado para o mundo e para seus parceiros ao redor. A empresa precisa manter seus colaboradores motivados para atingir melhores resultados (Araújo; Siqueira, 2016, p. 5).

Desse modo, os autores ressaltam a importância da motivação dos colaboradores como um fator essencial para o desempenho organizacional. Colaboradores motivados tendem a se engajar mais profundamente em suas funções, demonstrando uma disposição ativa para colaborar e inovar, o que se traduz em um ambiente de trabalho mais comunicativo e sinérgico. Esse comportamento contrasta diretamente com o dos colaboradores desmotivados, que, ao agirem de forma mecânica e isolada, reduzem a possibilidade de contribuições criativas e o crescimento coletivo. Assim, o papel da empresa em incentivar e manter a motivação entre os colaboradores é fundamental para alcançar resultados mais expressivos, pois promove uma cultura organizacional positiva e alinhada aos objetivos estratégicos.

2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

No atual contexto, inúmeras empresas estão cada vez mais empregando esforços para reter seus talentos. Por detrás desses interesses, está o processo motivacional, que se encontra na velocidade na qual as organizações estão aperfeiçoando suas capacidades teóricas em táticas de retenção de talentos (Lima, 2009).

Lima (2009) complementa seus pensamentos destacando que esse comportamento requer o estímulo, a criatividade e o investimento no capital humano em todo os níveis da organização. Individualmente, o talento se caracteriza como um diferencial competitivo, estando comumente relacionado a algo que tenha valor, e também utilizado para retratar indivíduos com aptidões excepcionais.

Conforme Lima (2009), as organizações desenvolvem sistemas de recompensas e isso influi diretamente na eficácia da motivação e na capacidade de reter e atrais talentos. Certas empresas ainda apresentam uma metodologia fixa, tradicional, regidas e ultrapassada, enquanto outras seguem a linha inovadoras e flexíveis e com isso procuram incentivar e motivar seus colaboradores, uma avaliação de desempenho é o principal método aplicado como forma de estratégia para gestão de pessoas na organização.

Lima (2009) destaca que existem dois tipos de abordagens que podem de alguma maneira influenciar os indivíduos em suas escolhas: a convencional e a contemporânea. A metodologia tradicional parte do suposto de que as pessoas são unicamente motivadas por incentivos materiais, financeiros e salariais. Esse método ainda aborda que o salário obedece a rigorosos padrões e atendem a processos que são padronizados de avaliação de cargos dentro da política da empresa, que é empregada a todos os profissionais sem considerar suas diferenças. Por outro lado, a abordagem moderna preconiza que a motivação dos indivíduos é referente a uma infinidade de incentivos, como satisfação na função, necessidade de auto realização, metas e objetivos a alcançar e principalmente a remuneração salarial (Lima, 2009).

Segundo Lima (2009), há uma disputa por talentos, e isso assegura uma forma de incentivar a ocorrência de uma rivalidade no ambiente interno da empresa. O investimento nesses profissionais resulta em uma maneira de incentivá-los a cumprir mais do que apenas as atividades do dia a dia. Dessa forma, as organizações devem centralizar seus esforços na formulação de uma estratégia e oferta de valor atrativa para manter seus colaboradores, estimulando assim esses indivíduos a procurarem aprimoramento em novos conhecimentos e habilidades com a oferta de oportunidades de promoção, crescimento por meio de um abrangente programa de remuneração e benefícios.

Na opinião de Cunha e Martins (2015), com a frequência com que ocorrem mudanças no mercado de trabalho e a ausência de mão de obra capacitada, é essencial que as empresas atuem com um processo de intervenção na gestão de pessoas com propósito de manter seus talentos. Por ser uma temática de extrema relevância no cenário corporativo, as organizações buscam desenvolver e implementar estratégias como intuito de identificar, atrair e reter profissionais altamente qualificados. Os autores destacam que:

> Atualmente, as organizações estão à procura de pessoas que não só se integrem a ela, trabalhando em equipe, mas que também se identifiquem com a missão, com a visão e com os valores da empresa, possuindo assim talentos com capacidade de serem desenvolvidos. A perda de um profissional qualificado para a organização pode ser um prejuízo, pois, consequentemente, ela perderá também o investimento em tempo e em recursos com treinamentos, pois a geração de um talento requer um bom planejamento.

> Por isso, após o recrutamento e seleção, é importante a preocupação em reter os talentos encontrados nos colaboradores, para que não haja tão intensa rotatividade dos funcionários (Cunha; Martins, 2015, p. 2).

Marras (2016) assevera que as organizações estão focadas cada vez mais em afirmar seu nível de competividade no mercado, visando aumentar sua qualidade de produtividade dos artigos de menor custo. Diante desse cenário, os colaboradores procuram, na empresa em que atuam, formas de lidar com o estresse gerado pela constante pressão por metas e resultados. "A conscientização do desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande massa de trabalhadores" (Marras, 2016, p. 23).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como quantitativa. Conforme destaca Mineiro, Silva e Ferreira (2022, p. 207), o método quantitativo "foca no controle de dados, utilizando-se de instrumentos e técnicas objetivas para discutir as informações obtidas por meio de uma análise subsidiada por instrumentos matemáticos, buscando generalizações". A escolha por esse tipo de método atende aos critérios estabelecidos pela pesquisa, uma vez que ela tem o intuito de analisar a forma como os benefícios disponibilizados pelas empresas influenciam na motivação e retenção de talentos, sob o ponto de vista dos discentes de um curso de Administração. Por meio da aplicabilidade da metodologia quantitativa é possível investigar a ligação entre esses benefícios e a retenção de talentos na motivação desses colaboradores pela organização.

Esta pesquisa também se enquadra em uma abordagem descritiva, que "têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis" (Gil, 2002, 42).

Foi utilizado o método *survey*, que é um tipo de pesquisa na qual é efetuada uma coleta de dados em uma amostragem representada por indivíduos específicos, cujos dados são descritos e explicados de maneira analítica (Cendón; Ribeiro; Chaves, 2014). Neste estudo, os participantes são estudantes de graduação e o problema examinado refere-se à motivação e à retenção de talentos desses discentes pelas empresas, mediante uma oferta de benefícios.

Os dados da pesquisa foram obtidos de forma *online* por meio de um questionário disponibilizado aos participantes pela plataforma *Google Forms*. Este estudo teve como objeto alunos de um curso de Administração de uma universidade pública estadual localizada na região norte do estado do Paraná. O *link* para participação foi disponibilizado pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*, englobando discentes do primeiro ao quarto ano. O questionário consistiu em questões de caráter fechado e com opções de múltipla escolha. Os dados foram coletados no período de agosto a setembro de 2024, totalizando 135 respostas.

A análise dos dados foi realizada por meio da metodologia de abordagem estatística descritiva. Em primeiro lugar, as informações obtidas por meio do questionário foram tabuladas para mensurar a quantidade de participantes e as respostas em cada pergunta do estudo. Após essa etapa, os resultados foram apresentados em formato de porcentagens, a fim de facilitar as interpretações das informações.

As variáveis mensuradas na pesquisa (Quadro 1) incluíram benefícios, com o total de onze aspectos; motivação, que apresentou seis itens, e retenção de talentos, analisada por meio de seis itens.

Quadro 1 – Variáveis da pesquisa

BENEFÍCIOS	**MOTIVAÇÃO**	**RETENÇÃO DE TALENTOS**
Plano médico	Um bom plano de benefícios	Ambiente de trabalho
Plano odontológico	Aumento salarial	Clima organizacional
Vale alimentação	Programas motivacionais	Cultura e valores da organização
Vale transporte	Mudança no clima organizacional	Liderança
Vale refeição	Jornada de trabalho flexível	Estrutura da empresa
Day off em aniversário	Treinamentos e capacitação constantes	Salário e programas de benefícios
Participação nos Lucros e Resultados (PLR)		
Restaurante na empresa		
Jornada de trabalho flexível		
Bônus por metas cumpridas		
Auxílio creche		

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, acompanhados da discussão sobre suas principais descobertas. A análise está organizada em duas partes: inicialmente, é feita a caracterização do perfil dos discentes participantes do estudo, seguida da avaliação dos benefícios oferecidos pelas organizações e seu impacto na motivação e retenção de talentos.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS DISCENTES

Os resultados analisados demonstraram uma diversidade entre os alunos, incluindo a representação de ambos os gêneros – masculino representando a maioria com 57,58% e feminino 42,42%. Esses dados destacaram a participação equilibrada e inclusão dos dois gêneros na instituição de ensino, acrescentando, dessa forma, valor às informações obtidas mediante pesquisa.

A faixa etária do discentes que participaram da pesquisa demonstra que 41,41% têm menos de 20 anos. Aqueles com idade entre 21 e 30 anos representam 56,57%, e apenas 2,02% são estudantes com idades entre 31 e 40 anos.

Quanto à situação profissional dos participantes, observou-se que 84,85% estavam envolvidos com alguma atividade remunerada no período da pesquisa, enquanto 15,15% não exerciam nenhum tipo de ocupação e não deram continuidade ao questionário. É comum que alunos em início de graduação ainda não estejam inseridos no mercado de trabalho, o que pode justificar o percentual de respostas negativas. Por outro lado, os discentes que já atuavam

profissionalmente contribuíram de forma mais expressiva para a condução e o desenvolvimento da pesquisa.

Em relação ao local de trabalho dos participantes, foram mencionadas vinte e seis cidades diferentes, sendo apenas duas localizadas no estado de São Paulo. A maioria dos alunos possui alguma ocupação na região norte do estado do Paraná. O município de Cornélio Procópio concentrou o maior número de respostas, com 31,83%, seguido por Andirá, com 12,36%, e Bandeirantes, com 10,59%.

No que se refere ao segmento de atuação, verificou-se que 24,6% dos alunos trabalham no setor de comércio, 23,7% na área de prestação de serviços, 14% no setor financeiro e 13,2% na esfera industrial. O setor agrícola foi mencionado por 7% dos respondentes, seguido pelo setor público, com 3,6%, e 2,7% afirmaram ser empreendedores. Os segmentos de marketing, marketing digital, atendimento, fórum, bolsas de pesquisa, assistência social e área hospitalar receberam apenas 0,9% das respostas cada um.

Por fim, quanto ao tempo de permanência no emprego atual, a maioria dos respondentes (48,2%) está na empresa há menos de um ano. Em seguida, 31,6% afirmaram estar no mesmo emprego entre um e dois anos, 13,2% entre dois e cinco anos, e apenas 7% trabalham no mesmo local entre cinco e dez anos.

4.2 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Levando em conta o ponto de vista apresentado por Pereira, Freitas e Reis (2023), na qual os autores argumentam que a maioria das organizações oferecem aos seus membros algum tipo de plano de benefícios como uma tática, com propósito de atrair e reter talentos, vale ressaltar que isso representa um incentivo para que esses colaboradores executem e alcancem os resultados e metas traçados pela empresa.

Na continuidade da coleta de dados e aplicação da pesquisa, foram abordadas questões com objetivo de trazer à tona a influência que os benefícios complementares ao salário e o processo motivacional exercem na retenção de talentos, e também com intuito de evidenciar se as empresas que os discentes estão inseridos ofertam alguma espécie de plano de benefício e se esse fator tem ligação com a permanência deles na instituição.

Sob a perspectiva dos discentes, foram apontadas algumas medidas que as empresas poderiam adotar para incentivar o aumento do nível de motivação entre os colaboradores. Observou-se que 47,4% dos respondentes consideram o aumento salarial como o principal fator capaz de elevar a motivação no ambiente de trabalho. Além disso, 21,1% destacaram a implementação de um bom plano de benefícios como elemento determinante para esse crescimento. Tanto a jornada de trabalho flexível quanto a melhoria do clima organizacional foram mencionadas por 10,5% dos participantes cada uma. Outros 8,8% apontaram os treinamentos e capacitações como formas eficazes de estímulo, enquanto apenas 1,8% demonstraram interesse em programas motivacionais.

Essa análise está de acordo com os pensamentos de Lima (2009), na qual o autor destaca a existência de métodos diferentes de abordagens que faz com que os colaboradores possam ser influenciados mediante suas escolhas. A primeira, chamada de tradicional, os indivíduos são motivados exclusivamente por incentivos, financeiros, salariais e materiais. Na segunda, denominada contemporânea, conceitua que a motivação está relacionada a uma diversidade de

benefícios, como contentamento na função desempenhada, objetivos e metas alcançáveis, auto realização, além da remuneração salarial.

Os dados coletados mediante participação dos discentes apontaram que a perspectiva financeira está ligada fortemente com o aumento da motivação no ambiente interno da empresa na qual os alunos estão inseridos. O item aumento salarial apresentou um número expressivo de votantes, visto dessa maneira como primordial para alcançar o nível desejado de motivação. Por outro lado, programas motivacionais que em teoria deveriam cumprir essa função demostraram-se irrelevantes.

Foi realizada uma análise sobre o impacto da concessão de pacotes de benefícios na motivação dos colaboradores. Os resultados demonstraram uma quase unanimidade entre os participantes: 97,40% dos discentes afirmaram que a oferta de benefícios contribui positivamente para o aumento da motivação no ambiente de trabalho, enquanto apenas 2,60% manifestaram opinião contrária.

Essa análise, que se apresenta de uma maneira significativa devido à quantidade de respostas concebidas pela pesquisa, encontra amparo nos pensamentos de Almeida (2012), pois o autor indica que as organizações possuem o hábito de ofertar pacotes de benefícios como uma forma de complemento ao salário. Essa ação auxilia na promoção da fidelidade dos funcionários junto à empresa atingindo assim o objetivo de mantê-los constantemente motivados.

A análise dos dados revelou a taxa de concessão de benefícios oferecidos pelas empresas nas quais os discentes estão inseridos. Os resultados mostraram um equilíbrio entre as respostas: 50,90% dos participantes afirmaram receber algum tipo de benefício, enquanto 49,10% indicaram não possuir qualquer vantagem adicional. Esses dados sugerem que a maioria das organizações já oferece algum tipo de complemento salarial ou incentivo aos colaboradores.

Em relação à satisfação com os benefícios concedidos pelas empresas, observou-se que 62,1% dos discentes demonstraram estar satisfeitos, ao passo que 37,9% expressaram insatisfação. Embora esse percentual represente uma parcela minoritária dos participantes, ele pode representar um desafio para as organizações no que se refere à retenção de talentos. Isso porque profissionais insatisfeitos tendem a buscar novas oportunidades quando percebem que a empresa atual já não atende mais às suas expectativas ou necessidades profissionais.

Essa questão está intimamente relacionada com os estudos de Lima (2009). O autor enfatiza que as empresas, muitas vezes, criam programas de recompensas com o propósito de causar impacto na motivação, atrair e, principalmente, reter talentos em seu quadro, visto que as empresas têm intensificado cada vez mais seus esforços para preservar seus profissionais.

Os resultados também evidenciaram a influência exercida pelos benefícios sobre a motivação no ambiente de trabalho. Identificou-se que 75,9% dos discentes consideram que os benefícios oferecidos impactam positivamente o nível de motivação, enquanto 24,1% afirmaram não perceber influência significativa. Essa constatação reforça a ideia de que a oferta de um plano de benefícios pode contribuir de forma expressiva para o engajamento e o bem-estar dos colaboradores.

Em relação à decisão de permanência na organização, os dados demonstraram que 75,9% dos participantes reconhecem que os benefícios têm influência direta sobre o desejo de continuar na empresa, enquanto 24,1% não percebem esse impacto. Esses dados evidenciam que os benefícios desempenham um papel relevante na fidelização dos funcionários e na redução da rotatividade organizacional.

Araújo e Siqueira (2016) complementam com suas ideias que as empresas e seus colaboradores possuem divergentes interesses, e isso se deve ao fato de que esses profissionais,

como parte ativa da organização, buscam por reconhecimento pelas atividades desempenhadas. Por outro lado, essas instituições têm como sua principal prioridade a rentabilidade, qualidade e foco na produção. Os colaboradores precisam que suas necessidades profissionais e pessoais sejam atendidas, para que dessa forma possam compartilhar do mesmo objetivo que a empresa. Essa demanda poderia ser suprida com um plano de benefícios.

Quanto aos dados referentes aos diferentes tipos de complementos salariais recebidos pelos discentes participantes da pesquisa, a maioria, equivalente a 62,1%, recebe vale-alimentação. Além disso, 42,6% usufruem de um plano médico custeado pela organização, e 34,5% possuem plano odontológico. Observou-se também que 27,6% dos colaboradores recebem participação nos lucros e resultados, além do benefício de vale-transporte. Outros 22,4% têm acesso a programas de bônus vinculados ao cumprimento de metas, enquanto 17,2% contam com flexibilidade na jornada de trabalho.

Folga de aniversário e auxílio-creche foram mencionados por 10,3% dos discentes, enquanto que para 6,9% dos alunos participantes têm acesso a restaurante na empresa. Empatados com 1,7% estão aqueles que, por algum motivo não especificado, preferiram não responder ou não possuem nenhum complemento.

Nesta análise, foi possível observar uma infinidade de benefícios disponibilizados aos estudantes nas instituições onde estão inseridos, indicando que, em sua maioria, as empresas ofertam ao menos algum benefício para seus membros. Conforme mencionado por Almeida (2012), os benefícios têm por finalidade proporcionar suporte ao colaborador em três áreas durante sua vida: execução de suas atividades exercidas no âmbito interno da empresa, nas circunstâncias que, embora fora do ambiente laboral, ainda se conectam com a empresa, e por fim, no âmbito da comunidade onde o colaborador está inserido.

A análise sobre os benefícios desejados pelos discentes indicou que o vale-alimentação foi o mais citado, indicado por 58,8% dos participantes. Em seguida, 57% manifestaram interesse em obter folga no dia do aniversário, enquanto 56,1% consideraram o acesso a um plano de saúde um benefício relevante. O plano odontológico foi considerado relevante por 44,7% dos respondentes, e 22,2% mencionaram o bônus por metas cumpridas. Além disso, 40,4% manifestaram preferência por participação nos lucros e resultados, e 36% valorizaram um horário de trabalho flexível. Outros benefícios citados incluíram vale-refeição (34,2%), vale-transporte e restaurante na empresa (24,6% cada), auxílio-creche (11,4%), enquanto 2,6% optaram por não responder e 0,9% já usufruem de um plano de benefícios.

É possível identificar que, embora ocorra uma preferência maior por certos tipos de benefícios, as respostas dos discentes são diversificadas, refletindo assim o interesse em adquirir mais de um tipo de complemento salarial. Conforme apresentado por Seabra *et al.* (2012), muitas organizações reservam uma parcela de seus custos totais à remuneração de seus funcionários, na maioria das vezes, elas não escolhem métodos inovadores de investimento para eles, pois acreditam que tais benefícios resultam apesar de tudo, em um aumento das despesas para a empresa.

Os dados referentes aos aspectos que podem ser aprimorados nas empresas com o objetivo de reter profissionais indicou que 66,7% dos participantes apontaram a necessidade de melhorias nos salários e nos programas de benefícios. Para 37,7% dos respondentes, o ambiente de trabalho representa um fator passível de modificação, enquanto 35,1% destacaram o clima organizacional como um ponto relevante. A liderança foi mencionada por 28,9% dos discentes, e 26,3% enfatizaram a importância de mudanças na cultura e nos valores da organização. Além disso, 21,9% consideraram a estrutura da empresa um aspecto a ser revisto. Apenas 1,8% dos participantes não responderam à questão, e 0,9% afirmaram não identificar pontos que necessitem de modificação.

De um modo geral, os dados coletados e analisados demonstraram que a maior parte dos estudantes indicou a necessidade de melhorias nos salários e nos benefícios, além de destacar o ambiente de trabalho como um fator a ser aprimorado na empresa em que estão inseridos, visando uma retenção de talentos mais eficaz.

Do ponto de vista de Cunha e Martins (2015), com as mudanças frequentes que ocorrem no mercado de trabalho e a falta de profissionais que possuem qualificação, torna-se fundamental que as empresas passem a adotar estratégias eficazes na gestão de pessoas para garantir e assegurar a retenção de talentos.

Os dados referentes aos fatores associados à retenção de talentos nas organizações revelaram que 61,4% dos discentes consideram a existência de um plano de carreira como um aspecto fundamental. Além disso, 52,6% apontaram a oferta de salários competitivos como prioridade, enquanto 51,8% destacaram a importância de treinamentos e capacitações. Para metade dos participantes, os pacotes de benefícios são elementos essenciais, e 48,2% ressaltaram a relevância de programas motivacionais no ambiente de trabalho. Já 46,5% mencionaram os bônus por metas cumpridas como fator relevante para a permanência na empresa, e 42,1% indicaram que a flexibilidade nos horários de trabalho também exerce influência significativa nesse processo. Apenas 0,9% dos respondentes optaram por não se manifestar sobre o tema.

Mediante a análise dos dados coletados, foi apresentado uma grande uniformidade nas respostas dos discentes. Isso pode indicar que todos os aspectos mencionados anteriormente são considerados fatores significativos na opinião dos participantes da pesquisa para retenção de talentos em uma organização. Nesse contexto, Cunha e Martins (2015) indicam que a saída de um funcionário qualificado representa um prejuízo significativo para a organização, uma vez que tal saída está relacionada com investimentos em tempo e recursos para treinamentos e capacitação. A atração e a retenção de talentos competentes requerem maior cuidado no planejamento da instituição.

A taxa de respostas coletadas e a análise dos dados demonstraram que os complementos salariais possuem um crucial papel na retenção de talentos e na preferência de um profissional na escolha por continuar ou não em uma determinada empresa. Dessa forma, podemos concluir que a motivação para com a organização acontece se a mesma estiver alinhada com as demandas de cada colaborador, fazendo o uso desses próprios benefícios como uma tática para manter seus profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desta pesquisa foi o de analisar a influência dos benefícios disponibilizados pelas empresas na motivação e retenção de talentos, considerando a experiência profissional dos alunos do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública situada no norte do estado do Paraná. Desse modo, foi aplicada uma pesquisa de natureza quantitativa, descritiva, por meio do uso da metodologia *survey*. Os dados para desenvolvimento do estudo foram coletados por meio de um questionário *online* aplicado via plataforma *Google Forms*, e após obtenção das informações, esses resultados foram analisados por meio da estatística descritiva.

A análise das respostas dos discentes em relação às estratégias de motivação revelou um claro consenso. Os benefícios ofertados, em especial os que estão relacionados com o

financeiro, são primordiais para aumentar a satisfação e consequentemente a retenção de talentos dentro das instituições. O estudo demonstrou que o aumento salarial é tido como a principal método adotado para elevar a motivação, sendo seguido por uma ampla oferta de um pacote de benefícios. Além do mais, as preferências dos alunos por inúmeros complementos salariais trazem à tona a importância de levar em consideração as necessidades individualizadas de cada colaborador.

Esses dados evidenciaram que, apesar da maioria dos respondentes estarem satisfeitos com os benefícios recebidos, uma parte significativa demonstrou um desejo de melhorias, indicando que as organizações ainda possuem espaço para aprimorar suas estratégias de retenção de talentos. Consequentemente, se torna essencial que essas empresas não somente implementem benefícios atrativos, mas também, por outro lado, alinhem suas propostas com a expectativa de seus integrantes, visando garantir dessa maneira que as iniciativas motivacionais estejam de acordo com as necessidades de cada membro.

Assim, ao proporcionar um ambiente laboral que priorize uma oferta de benefícios diversificados, além de um reconhecimento pelas contribuições desses colaboradores, as organizações não apenas mantêm seus talentos, mas também criam uma cultura organizacional de excelência e comprometimento.

Para estudos futuros, sugerimos que aprofundem a compreensão sobre a relação entre benefícios, motivação e retenção de talentos em diferentes perfis de colaboradores, considerando idade, experiência e área de atuação. Também recomendamos pesquisas sobre benefícios não financeiros, como flexibilidade e reconhecimento, e trabalhos longitudinais sobre efeitos a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. B. C. **Benefícios sociais como ferramenta de motivação do empregado**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Cearense, Fortaleza, 2012.

ANDRETTI, M.; MELLO, M. F. **A relação entre os planos de benefícios oferecidos pelas empresas e a motivação dos colaboradores**: estudo realizado com trabalhadores de diversos ramos da indústria na cidade de Farroupilha/RS. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Farroupilha, Farroupilha, 2021.

ARAÚJO, A. C.; SIQUEIRA, G. A importância dos benefícios para a motivação dos colaboradores nas organizações. **FABE em Revista**, Bertioga, v. 6, n. 7, p. 1-13, 2016.

CENDÓN, B. V.; RIBEIRO, N. A.; CHAVES, C. J. Pesquisa de survey: análise das reações dos respondentes. **Revista Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 24, n. 3, p. 29-48, 2014.

CUNHA, N. C.; MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Getec**, v. 4, n. 8, p. 90-109, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

HORST, R. C. **Estratégias de retenção de talentos em organizações do Vale do Taquari/RS**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2023.

LIMA, A. M. S. **Retenção de talentos nas organizações**. [S. l.]: Faculdade São Luís de França, 2009. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Amelia_Maria_Soares_Lima.pdf. Acesso em: 15 maio 2024.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 352 p.

MINEIRO, M.; SILVA, M. A. A.; FERREIRA, L. G. Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. **Revista Momento - Diálogos em Educação**, v. 31, n. 3, p. 201-218, 2022.

PEREIRA, K.; FREITAS, M.; REIS, R. **Benefícios corporativos**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza ETEC Irmã Agostina, São Paulo, 2023.

SEABRA, B. G.; CAMARGO, K. J. R.; CAMARGO, L. B.; ALVES, M. T. B. C. F.; SILVA, D. O. O impacto dos benefícios nas organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, 2012. Disponível em: https://revista.fait.edu.br/cloud/artigos/2024/04/20240426184311-0116.pdf. Acesso em: 9 nov. 2023.

SILVA, L. V.; MEDRADO, L. O.; SOUZA, N. R. P. Q. **A influência da valorização do capital humano nas organizações**. 2015. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional) – Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2015.

A MOBILIDADE DOS ESTUDANTES E A QUALIDADE DO TRANSPORTE COLETIVO UNIVERSITÁRIO

Gabriel Fernandes Lopes [1] Getúlio Germani Carlos [2] Hercílio Costa Filho [3]

RESUMO

A mobilidade estudantil constitui um elemento relevante para o acesso e a permanência de universitários, especialmente em regiões nas quais o ensino superior se concentra em campus distantes das cidades de residência dos alunos. E assim, este estudo teve como objetivo avaliar a percepção dos estudantes universitários sobre a qualidade do transporte coletivo intermunicipal na região de Paranavaí (PR). A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, por meio de questionário estruturado aplicado a 190 estudantes usuários do transporte coletivo intermunicipal. Os dados foram analisados por estatística descritiva, observando variáveis relacionadas ao perfil dos estudantes, características do deslocamento e dimensões da qualidade do serviço de transporte. Os resultados revelaram que, embora a maioria dos estudantes se declare satisfeita com o serviço, uma parcela significativa demonstra insatisfação, especialmente quanto aos horários de retorno e às condições das vias. Além disso, os achados evidenciaram que uma proporção considerável dos participantes já considerou desistir do curso devido a problemas com o transporte, indicando aspectos que podem impactar a permanência e o desempenho acadêmico.

Palavras-chave: Mobilidade estudantil; Transporte intermunicipal; Qualidade de serviço.

1 INTRODUÇÃO

Diante da relevância do transporte coletivo para o acesso e permanência no ensino superior, esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos estudantes universitários sobre a qualidade do transporte coletivo intermunicipal. A mobilidade mostra-se determinante para o ingresso e a continuidade na educação superior, sobretudo para aqueles que utilizam o transporte coletivo intermunicipal (Zago et al., 2016).

Para tanto, buscou-se, inicialmente, identificar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes e caracterizar suas condições de deslocamento, incluindo tempo de viagem e custos. Em seguida, o estudo dedicou-se a avaliar o grau de satisfação dos estudantes em relação a dimensões específicas da qualidade do transporte.

[1] Graduando no curso de Administração na UNESPAR – Universidade estadual do Paraná, e- mail: gabriel.lopes.61@unespar.edu.br

[2] Graduando no curso de Administração na UNESPAR – Universidade estadual do Paraná, e- mail: germanicarlos14@gmail.com

[3] Professor doutor na UNESPAR – Universidade estadual do Paraná, e-mail: herciliohcf@gmail.com

De acordo com Rodrigues e Sorratini (2008), o transporte coletivo urbano contribui de forma significativa para a organização dos deslocamentos nas cidades, ao integrar diferentes regiões e viabilizar o acesso a serviços essenciais, entre eles a educação superior. Os autores observam que a escolha pelo meio de transporte está condicionada a múltiplos fatores, incluindo a disponibilidade e a qualidade do serviço, as condições econômicas, as preferências individuais e as particularidades geográficas do trajeto.

Conforme aponta Parra (2006), a configuração de um campus universitário como Polo Gerador de Viagens (PGV) implica a existência de desafios de mobilidade em seu interior e no entorno. A autora observa que, pela natureza formativa e educacional desses espaços, a gestão da mobilidade deveria servir de referência, contemplando aspectos acadêmicos e sociais e garantindo condições adequadas para a circulação de motoristas e pedestres, com respeito mútuo aos direitos e deveres.

A qualidade dos serviços e as condições de segurança durante os deslocamentos podem impactar a rotina acadêmica, influenciando a frequência às aulas, o desempenho nos estudos e o bem-estar dos estudantes. Diante desse cenário, a seguinte questão se impõe: Qual a percepção dos estudantes universitários sobre a qualidade do transporte coletivo intermunicipal?

Nesse contexto, a discussão sobre a qualidade do transporte coletivo no meio universitário emerge como um fator relevante para a compreensão dos obstáculos enfrentados por muitos estudantes e estimula melhorias na mobilidade que favoreçam a equidade educacional.

Rocha et al. (2019) apontam que muitos estudantes preferem permanecer em suas cidades de origem e se deslocar diariamente para estudar, mesmo enfrentando dificuldades com o transporte intermunicipal, o que pode afetar seu desempenho acadêmico.

O transporte coletivo exerce um papel relevante no acesso à educação superior por parte de estudantes que residem em cidades vizinhas aos centros universitários. A infraestrutura de mobilidade disponível nem sempre pode atender de maneira eficaz às demandas dos alunos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TRANSPORTE COLETIVO E RODOVIÁRIO

Conforme Freitas et al. (2011), o transporte rodoviário, dada a extensão territorial do Brasil, tem papel essencial na integração entre diferentes regiões, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país. Os autores destacam ainda que, diante da competitividade e das novas demandas dos consumidores, a busca pela satisfação do cliente tornou-se um fator estratégico para a eficiência e continuidade dos serviços de transporte.

Lemos e Silveira (2024) apontam que os sistemas de transporte coletivo constituem infraestruturas fundamentais para o progresso social e econômico de áreas urbanas e regionais, uma vez que possibilitam a circulação de pessoas e a conexão entre diversos pontos do território.

Conforme Freitas et al. (2011), mesmo no transporte intermunicipal, quando há monopólio de uma determinada empresa em determinado trecho, não é incomum que os passageiros potenciais optem por outras formas de mobilidade devido à insatisfação com os serviços oferecidos pelas transportadoras de ônibus.

Em um recorte específico analisado por Silveira et al. (2020), observou-se que a continuidade no uso do transporte público por estudantes universitários tende a ser limitada. Os autores destacam, contudo, que fatores motivacionais e estratégias adequadas podem favorecer mudanças de comportamento e uma percepção mais positiva em relação a esse modal.

De acordo com Carvalho et al. (2024), o modo de mobilidade influencia a percepção de desconforto, bem como a pontualidade e a frequência dos acadêmicos, sendo possível observar que aqueles que dependem do transporte público tendem a apresentar maior desconforto no deslocamento e mais dificuldades em manter essa regularidade.

Meira et al. (2015) indicam que a instalação de campi em municípios com transporte urbano e regional precário pode dificultar o deslocamento dos estudantes e influenciar negativamente seu desempenho acadêmico, ressaltando, por outro lado, que o transporte fretado contribui para a consolidação de campi regionais, ao beneficiar estudantes de municípios mais afastados.

Souza (2007), a autora observa que compreender o padrão de deslocamentos dos usuários envolve analisar aspectos como turno das viagens, meios de transporte utilizados, origens e destinos, tempos e vias de acesso, pontos de embarque e desembarque, bem como informações sobre estacionamento e duração da permanência.

Nodari e Medeiros (2011) buscaram desenvolver um estudo voltado à identificação de um sistema de indicadores de desempenho capaz de mensurar a qualidade na prestação de serviços de transporte rodoviário de passageiros, avaliando individualmente as empresas e promovendo a melhoria contínua. Essa proposta possibilitou verificar a conformidade do serviço com os padrões exigidos e com as necessidades dos usuários.

Conforme Silva e Schlag (2017), o transporte público constitui um elemento essencial para a conexão das diferentes dimensões econômicas e sociais das cidades, exercendo papel decisivo na promoção da acessibilidade e na efetivação da mobilidade urbana. Os autores destacam ainda que a qualidade desse serviço está diretamente relacionada à melhoria das condições de vida da população.

Conforme Araújo et al. (2011), somente quando as demandas por acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida são atendidas é que a função social do trânsito pode ser plenamente realizada. Nessa perspectiva, a mobilidade refere-se à facilidade com que as pessoas realizam seus deslocamentos, constituindo um fator que contribui para a melhoria das condições urbanas e do bem-estar coletivo.

De acordo com Sparns (2024), a acessibilidade e a mobilidade se entrelaçam ao possibilitar que os cidadãos assumam seu papel social, e o acesso à universidade ressalta-se como uma situação em que o transporte se torna fundamental.

2.1.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

Campos (1992) define que a qualidade de um produto ou serviço está relacionada à sua capacidade de satisfazer integralmente as necessidades do cliente, de maneira confiável, acessível, segura e dentro do prazo adequado.

Para Parasuraman et al. (1985), a qualidade em serviços é compreendida como o resultado da diferença entre o que os clientes esperam e o que realmente percebem ao utilizar determinado serviço.

Avaliar como os usuários percebem a qualidade de um serviço de transporte é considerado um passo essencial para que sejam definidas estratégias capazes de promover

melhorias no sistema e torná-lo mais adequado às necessidades da população atendida (LIMOEIRO, 2020).

De acordo com Carvalho (1993), ao precisar decidir por um serviço, os usuários tendem a optar por aquele que melhor corresponda às suas necessidades, considerando aspectos como o conforto obtido, a disponibilidade de outras opções, os recursos financeiros que possuem e a compatibilidade com os compromissos estabelecidos no destino.

Segundo Nodari e Medeiros (2011), a utilização de ferramentas técnicas para mensurar a condição de determinado serviço é fundamental para verificar se ele atende às necessidades e exigências dos usuários, garantindo um nível mínimo de qualidade. Esse processo também possibilita acompanhar a evolução do serviço ao longo do tempo, permitindo comparações e a identificação de eventuais falhas no desempenho das empresas.

De acordo com Sousa et al. (2025), compreender a percepção dos usuários sobre o transporte público é um aspecto fundamental para aprimorar o serviço, pois essa análise possibilita alinhar os aspectos técnicos às experiências cotidianas, resultando em sistemas mais eficientes e compatíveis com as necessidades da população.

Carvalho Neto (2019) aponta que aspectos relacionados à facilidade de acesso, aos gastos com o transporte e ao atendimento oferecido exercem influência significativa na percepção de satisfação dos usuários.

De acordo com Esperidião e Trad (2006), a satisfação dos usuários é entendida como uma avaliação pessoal do serviço recebido, influenciada por percepções cognitivas e afetivas e pelo confronto entre a experiência vivida e os critérios individuais de cada usuário.

De acordo com Barcelos et al. (2017), a padronização na coleta e análise de dados sobre a satisfação dos usuários do transporte coletivo possibilita comparações consistentes entre diferentes pesquisas, reduzindo influências culturais e sociais e contribuindo para a identificação de aspectos do serviço que precisam ser aprimorados.

1 MÉTODOS

A pesquisa foi conduzida com abordagem quantitativa, visando a investigação de relações entre variáveis mensuráveis e a análise estatística dos dados. De acordo com Creswell (2009), a pesquisa quantitativa consiste na verificação de teorias por meio da análise de variáveis mensuráveis, utilizando dados numéricos e procedimentos estatísticos para sua interpretação. Trata-se de um estudo de campo, pois concentra-se em uma comunidade específica, estudantes de universidades de Paranavaí, buscando compreender suas experiências e percepções em relação ao transporte coletivo.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, composto por questões fechadas de resposta única e escalas de avaliação, permitindo a mensuração objetiva de percepções e comportamentos. O questionário abordou aspectos relacionados ao perfil sociodemográfico dos participantes, às características do deslocamento (tempo de viagem, custo e horários utilizados) e à avaliação do serviço de transporte coletivo. Para mensurar o grau de satisfação dos estudantes em relação a diferentes dimensões da qualidade do transporte, foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, variando de 'Muito Insatisfeito' (1) a 'Muito Satisfeito' (5), aplicada a aspectos como pontualidade, conforto, segurança, atendimento, limpeza do veículo, temperatura interna, condições das vias, confiabilidade dos horários e clareza das informações.

O público-alvo consistiu em estudantes universitários que utilizam transporte coletivo intermunicipal; a coleta de dados ocorreu entre os dias 29 de agosto a 5 de setembro de 2025, por meio da aplicação do questionário de forma híbrida (presencial e online). Ao final do período de coleta, foram obtidos 190 questionários válidos. Todos os participantes responderam de forma voluntária, com garantia de anonimato, sigilo das informações e consentimento livre e esclarecido, conforme os princípios éticos da pesquisa científica.

Para a análise dos dados, as respostas coletadas por meio do Google Forms foram organizadas e analisadas diretamente na própria plataforma, que permitiu o cálculo automático de frequências e porcentagens para cada categoria de resposta. Com base nesses resultados, foi realizada uma descrição dos relatos apresentados pelos participantes. Os gráficos foram elaborados a partir dos dados coletados, facilitando a interpretação e identificação de padrões. Essa abordagem possibilitou obter evidências objetivas sobre a qualidade percebida do transporte coletivo e identificar padrões relacionados ao tempo de viagem, tipo de transporte utilizado, frequência de uso, entre outros.

2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados permitem compreender o perfil dos estudantes, suas percepções sobre a qualidade do transporte e os principais desafios relacionados ao deslocamento diário. Foram entrevistados 190 estudantes, com média de idade de 21,7 anos, evidenciando um público predominantemente jovem. Observou-se, ainda, que a maioria dos participantes é do gênero feminino: 122 (64,21%) estudantes são do gênero feminino, 67 (35,26%) estudantes são do gênero masculino e 1 (0,53%) estudante preferiu não informar.

A análise dos dados referentes ao curso de graduação dos participantes revelou que 63 (33,16%) estudantes estão matriculados em Administração. Em seguida, 28

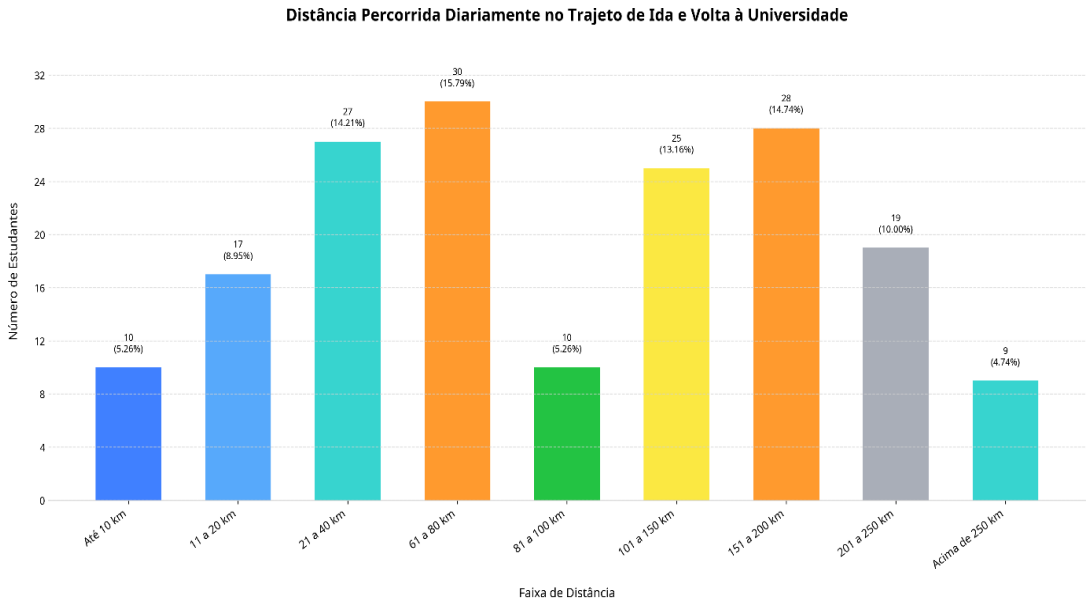
(14,74%) estudantes cursam Ciências Contábeis, 15 (7,89%) estudantes cursam Pedagogia, 12 (6,32%) estudantes cursam História e 11 (5,79%) estudantes cursam Enfermagem. Outros cursos com menor representação incluem Direito com 10 (5,26%) estudantes, Ciências Biológicas com 8 (4,21%) estudantes e Letras com 7 (3,68%) estudantes. Já os cursos de Educação Física, Geografia, Matemática e Serviço Social contam, cada um, com 2 (1,05%) estudantes. Por fim, 28 (14,74%) estudantes declararam estar matriculados em outros cursos não especificados. Esses resultados indicam que os cursos de Administração e Ciências Contábeis predominam entre os participantes desta pesquisa, enquanto os demais cursos apresentam menor representatividade.

Quanto ao turno das aulas, 178 (93,68%) estudantes estão matriculados no período noturno, 7 (3,68%) estudantes frequentam cursos em período integral e 5 (2,63%) estudantes estão no turno matutino. Nenhum estudante declarou cursar o período vespertino. Esses dados indicam uma clara predominância do período noturno entre os participantes da pesquisa.

Em relação ao tempo gasto diariamente no deslocamento entre a casa e a universidade, 69 (36,32%) estudantes levam entre 61 e 120 minutos, 37 (19,47%) estudantes gastam de 31 a
60 minutos, 29 (15,26%) estudantes levam mais de 180 minutos, 28 (14,74%) estudantes gastam de 121 a 180 minutos e 27 (14,21%) estudantes dedicam até 30 minutos ao trajeto. Esses resultados indicam que uma parte significativa dos estudantes enfrenta deslocamentos diários consideráveis, especialmente aqueles que gastam entre uma e duas horas para ir e voltar da universidade.

No que se refere ao tipo de transporte utilizado com mais frequência pelos estudantes, 119 (62,63%) estudantes fazem uso do ônibus convencional, 25 (13,16%) estudantes utilizam
vans, 24 (12,63%) estudantes utilizam micro-ônibus, 17 (8,85%) estudantes recorrem a carro ou moto própria e 5 (2,63%) estudantes fazem uso de outras formas de transporte. Nenhum estudante declarou utilizar carona em carro de terceiros (0 estudantes, 0%). Esses dados demonstram que o ônibus convencional é o meio de transporte predominante entre os participantes da pesquisa.

Gráfico 1



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Conforme o Gráfico 1, observa-se que, no que se refere à distância percorrida diariamente no trajeto de ida e volta à universidade, 10 estudantes (5,26%) percorrem até 10 km, 17 (8,95%) percorrem de 11 a 20 km, 27 (14,21%) percorrem entre 21 e 40 km, 30 (15,79%)
percorrem entre 61 e 80 km, 10 (5,26%) percorrem entre 81 e 100 km e 25 (13,16%) percorrem entre 101 e 150 km. Distâncias ainda maiores também foram registradas: 28 (14,74%) viajam entre 151 e 200 km, 19 (10%) percorrem de 201 a 250 km e 9 (4,74%) ultrapassam os 250 km diários. Essa diversidade evidencia o desafio do deslocamento, já que uma parcela significativa percorre longos trajetos todos os dias.

Segundo Lima et al. (2018), considerando o protagonismo crescente dos deslocamentos diários entre a residência e a respectiva unidade de ensino no contexto do desenvolvimento social e urbano contemporâneo, torna-se fundamental compreender de que maneira a distância casa–instituição de ensino pode afetar o desempenho acadêmico.

Sobre os custos mensais com transporte, 39 (20,53%) estudantes não possuem gastos, pois contam com transporte gratuito. Entre aqueles que arcam com despesas, 9 (4,74%) estudantes gastam até R$ 100,00, 41 (21,58%) estudantes gastam entre R$ 101,00 e R$ 250,00,
e 96 (50,53%) estudantes desembolsam de R$ 251,00 a R$ 500,00. Apenas 5 (2,63%) estudantes afirmaram ter gastos superiores a R$ 500,00 por mês. Esses números indicam que a maior parte dos estudantes possui despesas com o transporte em seu orçamento.

Quanto à responsabilidade pelo pagamento do transporte, observa-se que a maioria dos estudantes arca com seus próprios custos, 107 (56,32%) afirmaram custear suas viagens, enquanto 39 (20,53%) relataram não ter nenhum gasto. Além disso, 38 (20%) informaram que

os pais são responsáveis por essa despesa, e apenas 3 (1,58%) citaram o(a) companheiro(a) e outros 3 (1,58%) indicaram outra fonte como responsáveis.

Quanto ao tempo médio de atraso, 101 (53,16%) estudantes relataram atrasos de até 10 minutos, 35 (18,42%) estudantes enfrentam atrasos entre 11 e 20 minutos, 10 (5,26%) estudantes indicaram atrasos entre 21 e 30 minutos, 4 (2,11%) estudantes relataram atrasos entre 31 e 60 minutos e nenhum estudante relatou atrasos superiores a esse período (0 estudantes, 0%). Além disso, 40 (21,05%) estudantes afirmaram não enfrentar atrasos em seus deslocamentos. Esses dados demonstram que, embora os atrasos sejam uma realidade para a maioria, eles tendem a ser de curta duração.

Sobre casos de estudantes deixados para trás, 154 (81,05%) estudantes relataram nunca ter passado por essa situação, 13 (6,84%) estudantes afirmaram já terem sido deixados na ida, 16 (8,42%) estudantes no retorno e 7 (3,68%) estudantes em ambos os trajetos. Esses resultados evidenciam que, embora a maior parte dos estudantes não enfrente esse problema, ainda existe uma parcela relevante que já vivenciou dificuldades relacionadas ao transporte em determinados momentos.

Quanto ao impacto do horário de chegada do transporte no aprendizado, 122 (64,21%) estudantes afirmaram que esse fator não interfere negativamente em seu desempenho, 26 (13,68%) estudantes consideraram que o impacto é pequeno, 14 (7,37%) estudantes classificaram como moderado, 10 (5,26%) estudantes apontaram impacto elevado e 18 (9,47%) estudantes declararam não ter opinião sobre o assunto. Esses dados indicam que, embora a maior parte dos estudantes não perceba prejuízos em função desse

aspecto, existe uma parcela que relata algum nível de influência no processo de aprendizagem.

Os resultados a seguir referem-se ao grau de satisfação dos estudantes em relação a diferentes aspectos do transporte utilizado. As respostas foram distribuídas entre as categorias muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito, permitindo identificar a percepção geral dos participantes sobre a qualidade do serviço oferecido.

Em relação ao estado do veículo utilizado, 81 (42,63%) estudantes declararam estar satisfeitos e 40 (21,05%) estudantes se mostraram muito satisfeitos. Por outro lado, 24 (12,63%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 25 (13,16%) estudantes insatisfeitos e 20 (10,53%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, ainda há uma parcela dos estudantes que registra algum nível de insatisfação.

Quanto à limpeza do veículo, 85 (44,74%) estudantes declararam estar satisfeitos e 40 (23,16%) estudantes muito satisfeitos. Em contrapartida, 24 (12,63%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 14 (7,37%) estudantes insatisfeitos e 27 (14,21%) estudantes se mostraram indiferente. Apesar da predominância de avaliações positivas, observa-se que uma parte dos estudantes apresenta insatisfação com esse aspecto.

No que se refere ao conforto durante as viagens, 78 (41,05%) estudantes se declararam satisfeitos e 27 (14,21%) estudantes muito satisfeitos. Em contrapartida, 30 (15,79%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 25 (13,16%) estudantes insatisfeitos e 30 (15,79%) estudantes se mostraram indiferentes. Assim, embora a percepção predominante seja positiva, há uma parcela significativa que registra insatisfação quanto ao conforto.

Em relação à temperatura dentro do veículo, 85 (44,74%) estudantes demonstraram estar satisfeitos e 37 (19,47%) estudantes muito satisfeitos. Por outro lado, 22 (11,58%) estudantes afirmaram estar muito insatisfeitos, 20 (10,53%) estudantes insatisfeitos e 26 (13,68%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja favorável, existe uma parcela dos estudantes que registra algum nível de desconforto com a temperatura durante a viagem.

Quanto ao cuidado, habilidades e perícia dos motoristas no trânsito, 87 (45,79%) estudantes se declararam satisfeitos e 47 (24,74%) estudantes muito satisfeitos. Em contrapartida, 25 (13,16%) estudantes afirmaram estar muito insatisfeitos, 11 (5,79%) estudantes insatisfeitos e 20 (10,53%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses resultados indicam que, embora a maioria tenha uma percepção positiva, há estudantes que demonstram insatisfação com a condução dos motoristas.

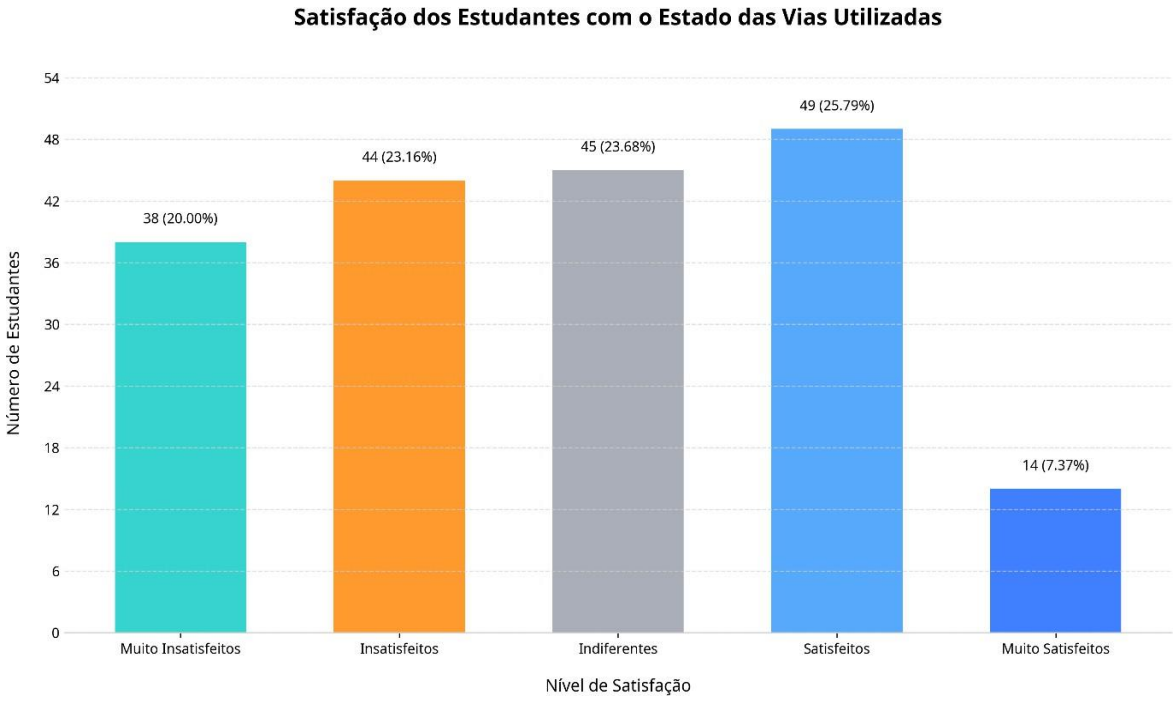
Em relação à segurança durante as viagens, 82 (43,16%) estudantes declararam-se satisfeitos e 40 (21,05%) estudantes muito satisfeitos. Por outro lado, 26 (13,68%) estudantes
informaram estar muito insatisfeitos, 15 (7,89%) estudantes insatisfeitos e 27 (14,21%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja de segurança adequada, ainda há uma parcela dos estudantes que registra algum nível de insatisfação.

Em relação à confiabilidade nos horários previstos para a realização das viagens, 94 (49,47%) estudantes se declararam satisfeitos e 37 (19,47%) estudantes muito satisfeitos. Por outro lado, 25 (13,16%) estudantes afirmaram estar muito insatisfeitos, 10

(5,26%) estudantes insatisfeitos e 24 (12,63%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, uma parcela dos estudantes registra algum nível de insatisfação quanto à pontualidade dos horários.

Quanto à clareza e antecedência das informações sobre mudanças no transporte ou horário, 87 (45,79%) estudantes se declararam satisfeitos e 45 (23,68%) estudantes muito satisfeitos. Em contrapartida, 25 (13,16%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 13 (6,84%) estudantes insatisfeitos e 20 (10,53%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, ainda há uma parcela dos estudantes que demonstra insatisfação quanto à comunicação sobre alterações no transporte.

Gráfico 2



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Conforme o Gráfico 2, observa-se que, quanto ao estado das vias utilizadas, 49 estudantes (25,79%) declararam-se satisfeitos e 14 (7,37%) muito satisfeitos. Em contrapartida,
38 (20%) afirmaram estar muito insatisfeitos, 44 (23,16%) insatisfeitos e 45 (23,68%) mostraram-se indiferentes. Esses resultados indicam que há uma parcela significativa dos estudantes que demonstra insatisfação em relação às condições das vias.

De acordo com a CNT (2016), apesar da predominância do transporte rodoviário no Brasil e de sua expressiva participação nos custos logísticos, a precariedade da estrutura rodoviária ainda se destaca como um dos principais entraves para o setor.

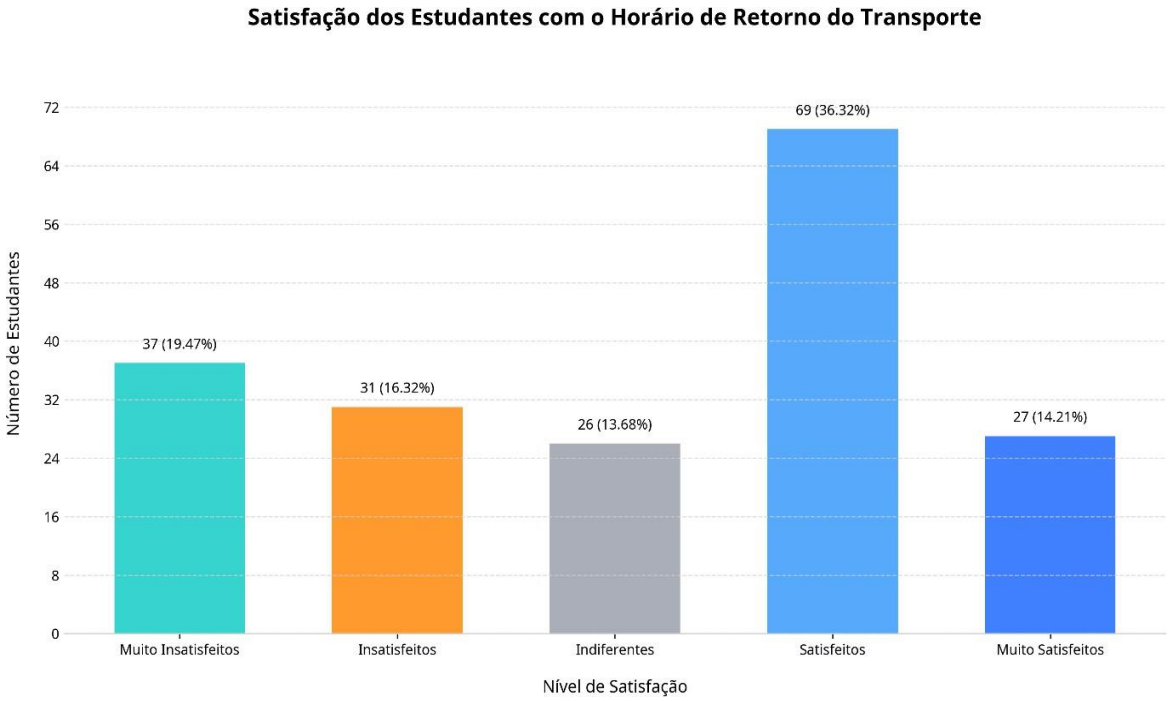
Quanto à clareza e antecedência das informações sobre mudanças no transporte ou horário, 87 (45,79%) estudantes se declararam satisfeitos e 45 (23,68%) estudantes muito satisfeitos. Em contrapartida, 25 (13,16%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 13 (6,84%) estudantes insatisfeitos e 20 (10,53%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, ainda há

uma parcela dos estudantes que demonstra insatisfação quanto à comunicação sobre alterações no transporte.

Em relação à cordialidade no atendimento, 85 (44,74%) estudantes se declararam satisfeitos e 44 (23,16%) estudantes muito satisfeitos. Por outro lado, 25 (13,16%) estudantes
relataram estar muito insatisfeitos, 7 (3,68%) estudantes insatisfeitos e 29 (15,26%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses resultados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, uma parcela dos estudantes registra algum nível de insatisfação em relação à cordialidade.

Quanto ao horário de saída do transporte, 82 (43,16%) estudantes se declararam satisfeitos e 35 (18,42%) estudantes muito satisfeitos. Por outro lado, 24 (12,63%) estudantes
relataram estar muito insatisfeitos, 17 (8,95%) estudantes insatisfeitos e 32 (16,84%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, uma parcela dos estudantes demonstra algum nível de insatisfação quanto ao horário de saída.

Gráfico 3

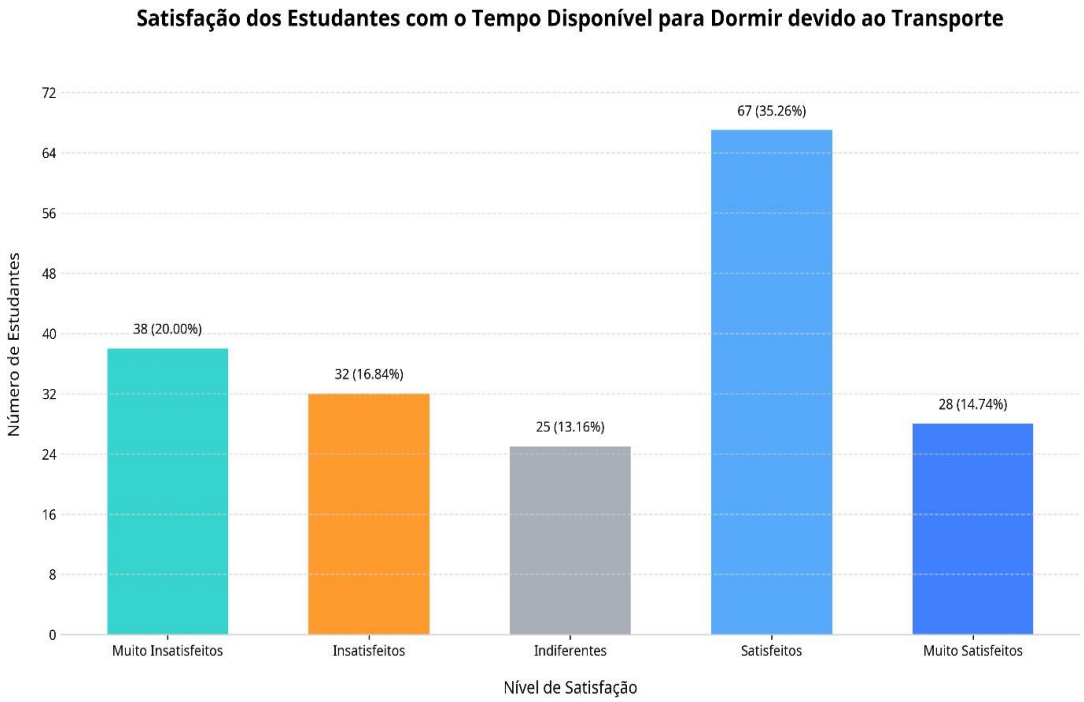


Fonte: dados da pesquisa (2025)

Conforme o Gráfico 3, observa-se que, quanto ao horário de retorno do transporte, 69 estudantes (36,32%) declararam-se satisfeitos e 27 (14,21%) muito satisfeitos. Em contrapartida, 37 (19,47%) relataram estar muito insatisfeitos, 31 (16,32%) insatisfeitos e 26 (13,68%) mostraram-se indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, uma parcela considerável dos estudantes demonstra insatisfação quanto ao horário de retorno.

Segundo Gaspar (2021), aspectos relacionados à qualidade do transporte podem influenciar o bem-estar das pessoas, de modo que contextos urbanos com melhores condições de mobilidade tendem a favorecer maior satisfação com a vida.

Gráfico 4



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Conforme o Gráfico 4, observa-se que, quanto ao tempo disponível para dormir devido ao transporte, 67 estudantes (35,26%) declararam-se satisfeitos e 28 (14,74%) muito satisfeitos.
Por outro lado, 38 (20%) relataram estar muito insatisfeitos, 32 (16,84%) insatisfeitos e 25 (13,16%) mostraram-se indiferentes. Esses dados indicam que, embora haja estudantes satisfeitos, uma parcela significativa demonstra insatisfação em relação ao tempo disponível para descanso.

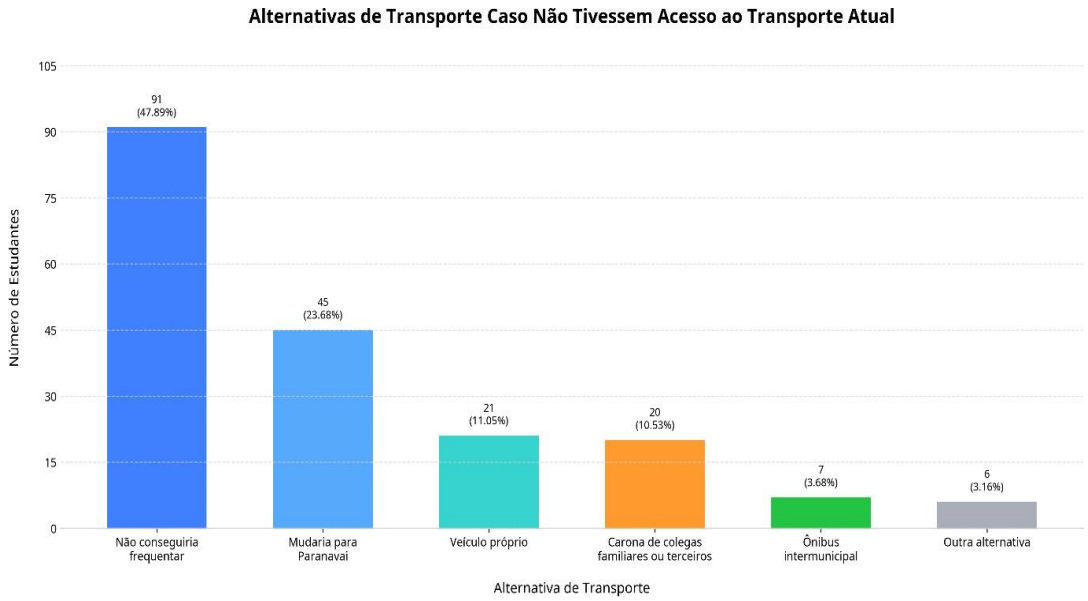
Segundo Silveira e Véras (2022), os estudantes universitários apresentam maior vulnerabilidade a distúrbios do sono, em decorrência de fatores como estresse, ansiedade e uso excessivo de tecnologias. Assim, o sono assume papel essencial, considerando os impactos que sua má qualidade pode ocasionar no bem-estar e no desempenho acadêmico.

Em relação às condições do local de parada e dos pontos de entrada/saída na universidade, 79 (41,58%) estudantes se declararam satisfeitos e 29 (15,26%) estudantes muito satisfeitos. Em contrapartida, 22 (11,58%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 23 (12,11%) estudantes insatisfeitos e 37 (19,47%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, ainda há uma parcela dos estudantes que demonstra insatisfação quanto às condições dos pontos de embarque e desembarque.

Quanto ao impacto da mobilidade na vida acadêmica e profissional, 49 (25,79%) estudantes se declararam satisfeitos e 28 (14,74%) estudantes muito satisfeitos. Por outro lado, 25 (13,16%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 37 (19,47%) estudantes insatisfeitos e 51 (26,84%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora parte dos estudantes perceba impactos positivos, uma parcela relevante demonstra insatisfação ou neutralidade quanto à influência do transporte em sua vida acadêmica e profissional.

Quanto ao grau de satisfação geral com o transporte, 84 (44,21%) estudantes se declararam satisfeitos e 37 (19,47%) estudantes muito satisfeitos. Em contrapartida, 26 (13,68%) estudantes relataram estar muito insatisfeitos, 12 (6,32%) estudantes insatisfeitos e
31 (16,32%) estudantes se mostraram indiferentes. Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, ainda existe uma parcela dos estudantes que demonstra algum nível de insatisfação em relação ao serviço de transporte como um todo.

Gráfico 5



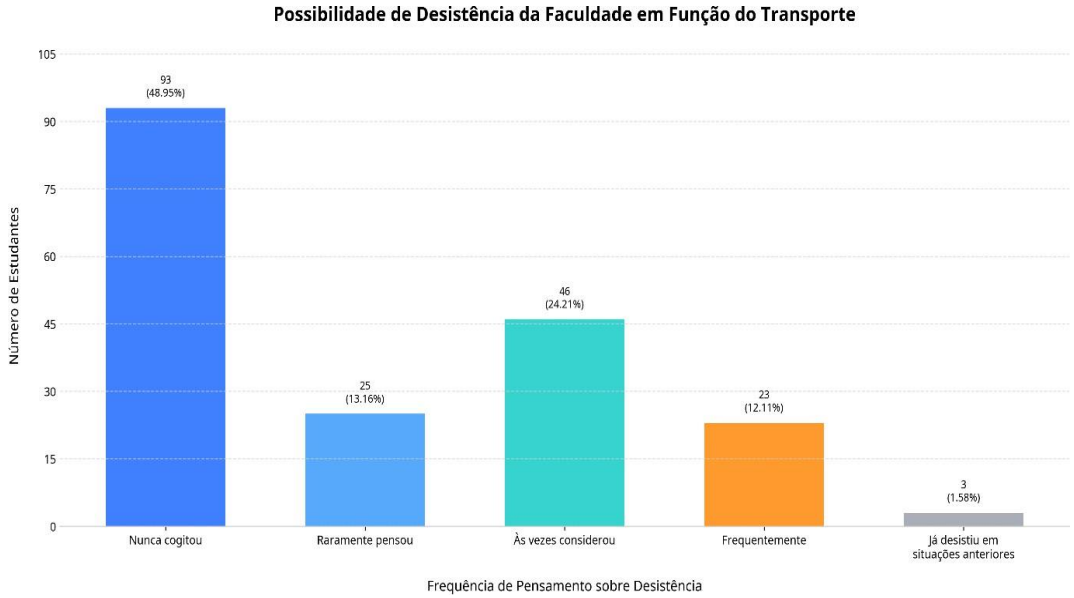
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Conforme o Gráfico 5, observa-se que, quanto à alternativa adotada caso não tivessem acesso ao transporte que utilizam atualmente, 91 estudantes (47,89%) afirmaram que não conseguiriam frequentar a universidade. Em seguida, 45 (23,68%) indicaram que mudariam para a cidade de Paranavaí, 21 (11,05%) utilizariam veículo próprio, 20 (10,53%) recorreriam a carona de colegas, familiares ou terceiros, 7 (3,68%) utilizariam ônibus intermunicipal de linha e 6 (3,16%) apontaram outras alternativas. Esses dados evidenciam uma forte dependência do transporte atual, embora alguns estudantes busquem soluções alternativas para manter a frequência acadêmica.

Segundo Fusco e Ojima (2016), a expansão do ensino superior no interior favoreceu especialmente os estudantes de municípios vizinhos, que passaram a contar com a possibilidade de acessar a universidade por meio do deslocamento diário. Esse movimento pendular ampliou as oportunidades de formação

Conforme discutem Araújo et al. (2023), a desistência de estudantes no ensino superior pode ser compreendida como um processo influenciado por diversos condicionantes, que abrangem tanto aspectos pessoais quanto institucionais.

Gráfico 6



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Conforme o Gráfico 6, observa-se que, quanto à possibilidade de desistência da faculdade em função do transporte, 93 estudantes (48,95%) afirmaram nunca ter cogitado essa hipótese. Por outro lado, 25 (13,16%) relataram que raramente pensaram em desistir, 46 (24,21%) disseram já ter considerado essa possibilidade às vezes, 23 (12,11%) frequentemente e 3 (1,58%) relataram já ter desistido em situações anteriores. Esses dados indicam que, embora a maioria não cogite a desistência, uma parcela significativa já enfrentou dificuldades relacionadas ao transporte que impactaram sua trajetória acadêmica.

Conforme discutem Araújo et al. (2023), a desistência de estudantes no ensino superior pode ser compreendida como um processo influenciado por diversos condicionantes, que abrangem tanto aspectos pessoais quanto institucionais.

Em síntese, os resultados revelam que, embora a maioria dos estudantes demonstre satisfação geral com o transporte coletivo intermunicipal, uma parcela significativa manifesta insatisfação em aspectos críticos, especialmente quanto aos horários de retorno, às condições das vias e ao tempo disponível para descanso. Esses achados evidenciam desafios importantes que podem impactar diretamente a rotina acadêmica e o bem-estar dos estudantes, demandando reflexões sobre políticas de mobilidade que favoreçam o acesso e a permanência no ensino superior.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da relevância do transporte coletivo para o acesso e permanência no ensino superior, esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos estudantes universitários sobre a qualidade do transporte coletivo intermunicipal.

A pesquisa analisou 190 questionários respondidos por estudantes que utilizam o transporte universitário intermunicipal, com foco na avaliação da qualidade do serviço, nível de satisfação e outros aspectos relacionados à experiência dos usuários. A abordagem adotada foi quantitativa, permitindo a identificação de padrões objetivos sobre o impacto do transporte na rotina acadêmica. Os dados revelaram que, embora a maioria

dos estudantes se declare satisfeita com o serviço oferecido, há uma parcela significativa que expressou insatisfação,

especialmente em relação à adequação dos horários de retorno e à organização do transporte, fatores que influenciam diretamente o bem-estar e o desempenho acadêmico.

Os resultados desta pesquisa corroboram parcialmente os achados de Limoeiro (2020), que avaliou a qualidade do transporte universitário intercampi ofertado aos alunos da UFBA. Embora realizados em contextos distintos, ambos os trabalhos adotaram padrões metodológicos semelhantes, incluindo critérios de avaliação e escala de satisfação, o que permite estabelecer uma base comparativa consistente. A convergência nos achados reforça a importância de compreender a percepção da qualidade do transporte em diferentes contextos. Contudo, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas.

Apesar da relevância dos achados, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. Houve restrições na aplicação de técnicas estatísticas mais avançadas. Além disso, embora tenha contemplado mais de uma instituição, concentrou-se em um recorte geográfico específico e em estudantes com características semelhantes, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos acadêmicos.

Recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem estratégias para reduzir os impactos do transporte na rotina acadêmica, como a adequação dos horários de aula. Essa demanda já aparece em iniciativas locais, como a consulta feita em uma universidade de Paranavaí sobre ajustes nos horários para 2026. Também seria relevante investigar a perspectiva dos motoristas e os efeitos do deslocamento na saúde e no desempenho dos estudantes.

Em síntese, os resultados revelam que, embora a maioria dos estudantes demonstre satisfação geral com o transporte coletivo intermunicipal, uma parcela significativa manifesta insatisfação em aspectos críticos, especialmente quanto aos horários de retorno, às condições das vias e ao tempo disponível para descanso. Esses achados evidenciam desafios importantes que podem impactar diretamente a rotina acadêmica e o bem-estar dos estudantes, demandando reflexões sobre políticas de mobilidade que favoreçam o acesso e a permanência no ensino superior.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. S. et al. **A evasão no ensino superior:** uma análise das causas e consequências. *Revista Brasileira de Educação*, v. 28, n. 1, p. 1–20, 2023.

ARAÚJO, C. M.; et al. **Mobilidade urbana e função social do trânsito**. *Revista de Transportes Públicos*, v. 33, n. 2, p. 45–60, 2011.

BARCELOS, M. R. et al. **Satisfação dos usuários do transporte coletivo:** uma análise comparativa. *Revista de Transportes Públicos*, v. 39, n. 1, p. 23–40, 2017.

CAMPOS, V. F. **TQC:** Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARVALHO, M. C. M. **Transporte rodoviário de passageiros:** um modelo de divisão de mercado. 1993. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

CARVALHO NETO, E. **Qualidade do serviço e satisfação dos usuários:** estudo do sistema de transporte por ônibus em Porto Alegre. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

CARVALHO, I. N. et al. **Mobilidade urbana e qualidade de vida acadêmica:** o caso dos estudantes da Universidade de Brasília. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES, 38., 2024, Florianópolis. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPET, 2024. p. 1-5.

CNT. **Pesquisa CNT de rodovias 2016: relatório gerencial.** 20. ed. Brasília: CNT: SEST: SENAT, 2016.

CRESWELL, J. W. ***Research design:*** *qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.

ESPERIDIÃO, M. A.; TRAD, L. A. B. **Avaliação de satisfação de usuários:** considerações teórico-conceituais. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 1267-1276, 2006.

FREITAS, A. L. P. et al. **Avaliação da qualidade do transporte rodoviário intermunicipal de passageiros:** uma abordagem exploratória. Transportes, v. 19, n. 3, p. 49- 61, 2011.

FUSCO, W.; OJIMA, R. **Nordeste do Brasil:** interiorização do ensino superior e mobilidade pendular. In: CONGRESO DE *LA ASOCIACIÓN* LATINO AMERICANA DE *POBLACIÓN*, 7.; ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 20., 2016,
Foz do Iguaçu. Anais [...]. Foz do Iguaçu: ALAP, 2016. p. 1-8.

GASPAR, T. B. **Análise da relação entre bem-estar e transporte no município de São Paulo.** 2021. 94 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

LEMOS, J. H. Z.; SILVEIRA, M. R. **Transporte rodoviário intermunicipal de passageiros em Santa Catarina:** fluxos e dinâmicas recentes no território. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES DA ANPET, 38., 2024, Florianópolis. Anais
[...]. Florianópolis: ANPET, 2024. p. 1-5.

LIMA, W. M. et al. **Mobilidade e rendimento escolar dos estudantes de ensino médio em Natal (RN, Brasil).** Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 346-356, maio/ago. 2018.

LIMOEIRO, M. A. **Avaliação de qualidade do serviço de transporte universitário intercampi com base na percepção dos usuários - estudo de caso BUZUFBA.** In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES DA ANPET, 34., 2020, [S.l.]. Anais [...]. [S.l.]: ANPET, 2020. p. 512-517.

MEIRA, L. H. et al. **O transporte e a consolidação de um campus regional no interior do nordeste.** TRANSPORTES, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 5-13, 2015.

NODARI, C. T.; MEDEIROS, F. S. **Sistema de indicadores da qualidade para o transporte rodoviário de passageiros.** 2011. 24 f. Artigo técnico. [S.l.: s.n.], 2011.

PARRA, M. C. **Gerenciamento da mobilidade em campi universitários: problemas, dificuldades e possíveis soluções no caso Ilha do Fundão - UFRJ.** 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

PARASURAMAN, A. et al. ***A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing,*** v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

ROCHA, B. et al. **A importância do transporte público intermunicipal de passageiros na rotina acadêmica de campi universitários do interior do Nordeste**. In:

CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES, 33., 2019, Balneário Camboriú. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPET, 2019. p. 1-12.

RODRIGUES, M. A. et al. **A qualidade no transporte coletivo urbano.** In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES DA ANPET, 22., 2008,
Fortaleza. Anais [...]. [S.l.]: ANPET, 2008. p. 1-13.

SILVA, J. A. B.; SCHLAG, F. **Aspectos tangíveis e intangíveis na definição de qualidade do transporte público.** In: SEMINÁRIO DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, ENSINO E EXTENSÃO DO CCSEH, 3., 2017, Goiás. Anais [...]. Goiás: UEG, 2017. p. 1-10.

SILVEIRA, T. C. R. et al. ***Public transport usage among university students:*** *what to expect based on customer satisfaction survey (CSS) analysis. Transportes,* v. 28, n. 3, p. 32-45, 2020.

SILVEIRA, L. C.; VÉRAS, R. M. **Fatores associados e distúrbios do sono mais frequentes em estudantes universitários:** revisão integrativa. New Trends in Qualitative Research, v. 13, p. 1-10, 2022.

SOUSA, L. M. et al. **A qualidade do transporte público coletivo:** a perspectiva do usuário (mobilidade urbana e direito à cidade). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 21., 2025, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: ANPUR, 2025. p. 1-21.

SOUZA, S. C. F. **Modelos para estimativa de viagens geradas por instituições de ensino superior.** 2007. 184 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SPARNS, M. A. O. **Análise de viabilidade para implantação de uma linha de ônibus universitária:** uma revisão sistemática de literatura. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES, 38., 2024, Florianópolis. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPET, 2024. p. 1-2.

ZAGO, N. et al. **Acesso e permanência no ensino superior:** problematizando a evasão em uma nova universidade federal. Educação em Foco, [S.l.], v. 19, n. 27, p. 145-169, jan./abr. 2016.

A POLÍTICA PÚBLICA DE PESQUISA DA EMBRAPA SOJA NO DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO FAMILIAR NO CENTRO-OESTE DO PARANÁ

Jessica Schmoeller da Silva[17]
Bianca Burdini Mazzei[18]

RESUMO

O agronegócio é um dos setores mais dinâmicos e estratégicos da economia brasileira, responsável por uma parcela expressiva do PIB e das exportações do país. O desenvolvimento do setor, entretanto, não é resultado apenas da iniciativa privada, mas também de políticas públicas voltadas à pesquisa, crédito e inovação tecnológica. Este trabalho descreve os principais resultados das políticas públicas de pesquisa agrícola, representadas pela atuação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), com foco na tecnologia de coinoculação da soja, desenvolvida pela Embrapa Soja. Foram entrevistados engenheiros agrônomos e agricultores familiares da região Centro-Oeste do Paraná, e os resultados mostraram ganhos médios de 5 a 7 sacas por hectare entre os produtores que adotaram a tecnologia, valores coerentes com os 16,1% de aumento de produtividade registrados pela Embrapa em seus estudos oficiais. Constatou-se que a difusão da inovação é favorecida pela assistência técnica e pela renovação geracional, enquanto a ausência de acompanhamento agronômico limita a adoção. Conclui-se que a Embrapa exerce papel estratégico no avanço da agricultura sustentável, especialmente quando suas ações se articulam a programas de crédito e extensão rural, como o PRONAF.

Palavras-chave: Políticas públicas. Inovação tecnológica. Embrapa. Agronegócio. Coinoculação.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos pilares fundamentais da economia brasileira, desempenhando papel crucial na geração de emprego, PIB e exportações (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2025). No entanto, o sucesso deste setor não é resultado apenas da iniciativa privada, mas também de uma série de políticas públicas que, ao longo das últimas décadas, têm sido essenciais para impulsionar o seu desenvolvimento. Desde incentivos fiscais e subsídios até a criação de infraestrutura e suporte à pesquisa e inovação, as políticas públicas moldaram o

[17] Graduanda em Administração pela UNESPAR, Campus de Paranavaí, jhessica099@gmail.com
[18] Professora Doutora do Curso de Administração da UNESPAR, Campus de Paranavaí, bbmazzei@gmail.com.

cenário agrícola nacional, tornando o Brasil um dos maiores produtores e exportadores de alimentos do mundo (LEITE; WESZ JUNIOR, 2015).

Este trabalho busca descrever os principais resultados das políticas públicas de pesquisa agrícola, representadas pela atuação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), com foco na tecnologia de coinoculação da soja, desenvolvida pela Embrapa Soja, em municípios da região Centro-Oeste do Paraná.

A pesquisa traz contribuição teórico-empírica identificando potencialidades e limitações no processo de decisões públicas quanto à administração da política estudada, e possibilitando a expansão dessa discussão para outras políticas públicas de inovação tecnológica para o setor, destacando a importância da interação entre ciência pública, assistência técnica e agricultura familiar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO AO AGRONEGÓCIO NO BRASIL

Em meados do século XX, o Brasil ainda possuía uma estrutura demográfica majoritariamente rural, com 63,8% da população residindo no campo em 1950. Esse cenário, entretanto, passou por mudanças significativas ao longo das décadas seguintes, especialmente em razão das intensas migrações do meio rural para os centros urbanos nas décadas de 1950 a 1970, reduzindo a proporção da população residente em áreas rurais para 44% em 1970 (ALVES et al., 2011). Com estatísticas populacionais do IBGE de 2010, observou-se que apenas 15,7% da população brasileira permanecia em áreas rurais, e estimativas mais recentes apontam uma nova queda, com esse número atingindo 12,2% em 2021 (EMBRAPA, 2022; IBGE, 2022).

A partir do final dos anos 1960, o Brasil iniciou uma nova fase de expansão econômica, impulsionado pela iniciativa do governo para impulsionar e diversificar a industrialização. Esse avanço contou com o cenário internacional favorável, marcado pela ampla liquidez dos mercados financeiros. As medidas implementadas pelo governo resultaram em um período de forte expansão do produto interno bruto brasileiro nos anos 1970. Esse crescimento ampliou a demanda por mão de obra, estimulando um intenso fluxo migratório das zonas rurais para as áreas urbanas. Paralelamente, o governo passou a adotar diversas políticas e ações voltadas à modernização da economia agropecuária nacional (EMBRAPA, 2022).

Segundo a EMBRAPA (2022), o Brasil, até o início da década de 1970, enfrentava sérias limitações tecnológicas, com carência de tecnologias compatíveis com suas condições de clima e solo. Ademais, as instituições públicas de pesquisa agrícola careciam de capacidade técnica e estrutural para assegurar a autossuficiência alimentar do país. Diante desse cenário, o governo federal constituiu, em 1972, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), com o propósito de ampliar a produtividade das áreas cultivadas, promover a ocupação planejada dos Cerrados e fomentar o avanço tecnológico da agropecuária brasileira. Partindo desse formato, diversos sistemas estaduais de pesquisa científica foram criados ou reestruturados em regiões estratégicas para a modernização da agricultura no país.

A criação da Embrapa como empresa pública foi guiada por dois princípios centrais. O primeiro consistia na estruturação de um modelo de pesquisa centralizado, com centros

especializados em diferentes culturas e temas estratégicos, distribuídos por todo o território nacional. Esses centros deveriam atuar na resolução de necessidades reais, especialmente aqueles ligados à produção de alimentos básicos. O segundo princípio era a formação de recursos humanos altamente qualificados, por meio da formação de especialistas em instituições de referência internacional. Além desses pilares, outros fundamentos complementam a estratégia institucional da empresa, como a autonomia política, a maleabilidade administrativa e orçamentária, a definição de metas de longo prazo, a transparência na condução das atividades e dos resultados, a articulação com instituições públicas e privadas e a adoção de uma política de comunicação transparente e efetiva (EMBRAPA, 2007).

Após a década de 1970, o Brasil recebeu cooperação técnica significativa para aperfeiçoar os sistemas produtivos agrícolas. Nesse contexto, destacam-se as contribuições de universidades norte-americanas, institutos de pesquisa da França e centros internacionais de pesquisa do sistema *Consultative Group on International Agricultural Research* (CGIAR). Esses grupos foram fundamentais na disponibilização de germoplasma de espécies agrícolas estratégicas para a segurança alimentar nacional, incluindo feijão, arroz, milho, mandioca e frutas. Particularmente na expansão agrícola no Cerrado, houve uma forte colaboração do governo do Japão. A *Japan International Cooperation Agency* (JICA) enviou pesquisadores japoneses para a Embrapa Cerrados durante um longo período e também contribuiu com a doação de equipamentos de pesquisa. Além dos esforços do governo federal, o financiamento dessas iniciativas contou com empréstimos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Mundial. (EMBRAPA, 2022).

2.2 A PESQUISA PÚBLICA E A MODERNIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

O agronegócio brasileiro ocupa posição de destaque mundial, sendo responsável por significativa parcela do PIB e das exportações do país. Esse protagonismo, entretanto, não é fruto apenas da iniciativa privada, mas de um conjunto articulado de políticas públicas de fomento à pesquisa, crédito e inovação tecnológica. Entre essas políticas, destaca-se a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em 1972, com o objetivo de gerar e difundir tecnologias capazes de elevar a produtividade e a sustentabilidade da agropecuária nacional (EMBRAPA, 2022).

A atuação da Embrapa consolidou-se como um dos principais instrumentos de Estado para o desenvolvimento científico e tecnológico do setor rural. A empresa foi responsável por criar uma estrutura de pesquisa descentralizada e especializada, que, ao longo das décadas, contribuiu diretamente para a transformação da agricultura brasileira de base extensiva para intensiva em conhecimento (LEITE; WESZ JUNIOR, 2015). Dentre as inovações resultantes dessa política pública, a coinoculação destaca-se como exemplo concreto de como a ciência aplicada pode promover ganhos econômicos e ambientais.

A coinoculação da soja com as bactérias Bradyrhizobium japonicum e Azospirillum brasilense representa um avanço biotecnológico de impacto direto sobre a produtividade agrícola e a sustentabilidade ambiental. Segundo Hungria et al (2013), a tecnologia foi desenvolvida pela Embrapa Soja, em parceria com o setor privado, e validada em ensaios realizados em Londrina e Ponta Grossa (PR) entre 2009 e 2011.

Os resultados dos experimentos demonstraram incrementos médios de 16,1% na produtividade da soja, equivalentes a 427 kg/ha (7,1 sacas por hectare) em relação ao controle sem inoculação, e ganhos adicionais de 7,1% (205 kg/ha) quando comparados ao uso isolado do *Bradyrhizobium*. Além de aumentar a produtividade, a tecnologia reduziu a dependência de fertilizantes nitrogenados, apresentando baixo custo e alta sustentabilidade ambiental (HUNGRIA et al., 2013).

A coinoculação foi reconhecida e aprovada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que oficializou seu registro em 2013, após comprovação de eficiência agronômica em múltiplas condições edafoclimáticas (interações entre o solo e o clima). Assim, a tecnologia passou a compor o conjunto de práticas agrícolas recomendadas oficialmente pelo governo brasileiro, evidenciando a integração entre política pública, ciência e extensão rural (HUNGRIA et al., 2013).

A difusão das tecnologias desenvolvidas pela Embrapa depende da atuação integrada de engenheiros agrônomos, cooperativas e instituições de assistência técnica, que funcionam como agentes implementadores entre a pesquisa científica e o produtor rural. De acordo com Grisa (2012), a efetividade das políticas públicas agrícolas está diretamente relacionada à capacidade de articulação entre os agentes institucionais e os produtores, especialmente os agricultores familiares, que representam parcela expressiva da base produtiva brasileira.

Nesse contexto, programas como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) têm papel central ao proporcionar crédito e condições diferenciadas para pequenos produtores adotarem novas tecnologias. Assim, a política de pesquisa agrícola representada pela Embrapa e a política de crédito rural do PRONAF se complementam, formando uma base estruturante para o desenvolvimento inclusivo e sustentável do agronegócio.

2.5 POLÍTICA PÚBLICA

A compreensão das políticas públicas exige uma análise que ultrapasse o caráter técnico e procedimental das ações governamentais, abrangendo também seus aspectos políticos, institucionais e sociais. Souza (2006), argumenta que não existe uma definição única nem superior de política pública, pois diferentes concepções refletem distintas formas de entender o papel do Estado e a dinâmica das relações sociais. Segundo a autora, as políticas públicas são frequentemente tratadas como instrumentos técnicos e racionais, tomados pelo Estado, na busca por solução de problemas considerados públicos, baseados em análises objetivas e procedimentos sistemáticos que visam atender às demandas sociais de forma eficiente.

Contudo, essa abordagem tende a superestimar os aspectos racionais e subestimar o caráter político e conflituoso que marca o processo de formulação e implementação de políticas públicas. Para Souza (2006), as políticas são o resultado de embates, negociações e acordos entre diversos grupos de interesse, nos quais valores, ideologias e relações de poder exercem papel central. Nesse sentido, a Embrapa, enquanto instituição pública de pesquisa agropecuária, não pode ser compreendida apenas como um órgão técnico-científico, mas como um ator político inserido no ciclo das políticas públicas, mediando conflitos, articulando interesses e promovendo cooperação entre governo, setor produtivo e sociedade civil.

Além disso, Souza (2006) ressalta que, embora o governo desempenhe papel protagonista, ele não é o único agente decisor. As políticas públicas são implementadas por uma rede de atores — públicos e privados — que interagem, cooperam e, por vezes, entram em conflito. A Embrapa se enquadra nessa dinâmica como um exemplo de cooperação entre o Estado e os setores produtivos, por meio da produção e difusão de conhecimento científico voltado à sociedade. Nesse contexto, os engenheiros agrônomos e as instituições de assistência técnica atuam como atores implementadores intermediários, traduzindo os resultados das pesquisas da Embrapa em práticas agrícolas concretas. Essa interação ilustra o caráter cooperativo destacado por Souza (2006), no qual a eficácia das políticas depende da integração de diferentes capacidades institucionais.

Para compreender como políticas como a da Embrapa se estruturam e ganham efetividade, é importante analisar o chamado ciclo da política pública. Segundo Monteiro e Moreira (2018), o ciclo da política é composto por cinco etapas principais:

1. Identificação do problema social ou econômico que requer intervenção;
2. Formação da agenda política;
3. Formulação e legitimação da política;
4. Implementação; e
5. Avaliação dos resultados (ex post), considerando eficiência, eficácia e resultados.

As fases de identificação, agenda e formulação, representam um processo cognitivo, de reconhecimento e definição de prioridades públicas. Já a etapa de implementação tem caráter mais pragmático e operacional, voltado à execução das ações, ao monitoramento e aos ajustes necessários (MONTEIRO; MOREIRA, 2018).

É nesse ponto do ciclo que a Embrapa se insere diretamente, pois é na implementação que suas pesquisas são transformadas em inovações aplicáveis no campo, como no caso da coinoculação da soja. A atuação da empresa dá concretude à política pública de pesquisa agrícola, permitindo que a formulação governamental se materialize em ganhos de produtividade, sustentabilidade e inclusão social.

Na etapa de avaliação, analisa-se o real resultado das políticas e seus efeitos sobre os beneficiários. Nesse sentido, os resultados obtidos nas entrevistas com agricultores familiares e engenheiros agrônomos do Centro-Oeste do Paraná evidenciam que a Embrapa vem cumprindo um papel efetivo na entrega de políticas públicas de inovação, com resultados mensuráveis e reconhecidos pelos próprios usuários da tecnologia.

Ainda que o modelo de ciclo da política seja por vezes criticado por sua visão linear e sequencial, Silva e Mello (2000) defendem que, quando entendido como um processo dinâmico, com fases interdependentes e contínuas de retroalimentação, ele constitui uma ferramenta eficaz de análise. No caso da Embrapa, observa-se que o ciclo é contínuo: a pesquisa científica (formulação), a transferência de tecnologia (implementação) e o retorno dos resultados de campo (avaliação) alimentam-se mutuamente, ajustando-se às demandas produtivas e às transformações sociais e ambientais.

2.5.2 O Processo de Implementação e os Atores Implementadores

Sob a ótica de Silva (2000), a implementação de uma política pública deve ser compreendida como um processo de múltiplas influências, que ultrapassa o controle do Estado e depende fortemente dos atores locais. Esses atores, chamados de implementadores, são aqueles que, em seus contextos específicos, transformam as diretrizes políticas em ações concretas. No caso da Embrapa, esses implementadores são os engenheiros agrônomos, cooperativas e técnicos agrícolas que interagem diretamente com os produtores rurais, orientando e ajustando a aplicação das tecnologias conforme as condições regionais.

Arretche (2001) reforça que a efetividade de uma política pública depende da forma como esses implementadores adaptam as ações governamentais à realidade local. Ou seja, a forma como a política chega ao beneficiário final é determinada por esses agentes intermediários, que reinterpretam, ajustam e operacionalizam a política de acordo com as demandas e limitações locais.

Assim, quando um engenheiro agrônomo recomenda e acompanha o uso da coinoculação em uma propriedade familiar no interior do Paraná, ele atua como elo final da cadeia de implementação da política pública de pesquisa agrícola, garantindo que a inovação concebida em laboratório chegue de forma eficiente e contextualizada ao campo.

Esse papel dos técnicos e agrônomos é semelhante ao conceito proposto por Lipsky (1980) sobre os burocratas de nível de rua (*street-level bureaucrats*). Esses profissionais, por estarem em contato direto com os beneficiários das políticas, possuem poder discricionário para interpretar e adaptar as diretrizes oficiais à realidade prática.

No contexto do agronegócio brasileiro, os engenheiros agrônomos e técnicos da Embrapa cumprem essa função: atuam como mediadores entre o Estado e o produtor, traduzindo políticas públicas de inovação em práticas agrícolas adaptadas, ajustando orientações conforme o tipo de solo, clima, cultura e disponibilidade de recursos de cada propriedade. Sua atuação é decisiva para o sucesso de políticas como a da coinoculação, pois garante flexibilidade, adaptação e aprendizado contínuo dentro do ciclo de implementação.

Portanto, ao aplicar o modelo teórico do ciclo da política ao caso da Embrapa, percebe-se que a instituição atua simultaneamente como formuladora, executora e avaliadora de políticas públicas de inovação científica, enquanto os engenheiros agrônomos e a assistência técnica assumem a função prática de burocratas implementadores, assegurando que a política se traduza em resultados reais e sustentáveis. Essa rede de cooperação técnico-científica e institucional revela um exemplo bem-sucedido de política pública descentralizada, que alia ciência, prática e desenvolvimento regional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é descritiva e exploratória, pois busca compreender os resultados das políticas públicas de pesquisa agrícola, representadas pela Embrapa Soja, sobre o desenvolvimento do agronegócio familiar na região Centro-Oeste do Paraná. Segundo Sampieri et al (2006, p. 12), estudos descritivos têm como objetivo "[...] especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise". Assim, esta pesquisa procura descrever como a tecnologia de coinoculação da soja, desenvolvida pela Embrapa, vem sendo

difundida e aplicada entre produtores e profissionais do setor, além de explorar os fatores que favorecem ou limitam essa adoção.

A pesquisa descritiva busca delimitar as características das práticas de uso e recomendação da coinoculação, bem como o perfil dos produtores que a adotam, enquanto a pesquisa exploratória visa aprofundar o entendimento sobre o papel da Embrapa como agente implementador de políticas públicas de inovação científica e tecnológica. Dessa forma, pretende-se compreender de que modo a política de pesquisa agrícola influencia o desempenho produtivo e o comportamento dos pequenos produtores da região estudada.

A abordagem adotada é qualitativa, uma vez que o estudo envolve a análise de percepções, experiências e práticas de agricultores familiares e engenheiros agrônomos. A abordagem qualitativa é adequada para investigar a complexidade das relações entre ciência, política pública e prática agrícola, permitindo captar as dimensões subjetivas e contextuais do fenômeno estudado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas a cinco engenheiros agrônomos e nove agricultores familiares localizados nos municípios de Campina da Lagoa, Nova Cantu, Altamira do Paraná, Roncador e Palmital, todos situados na região Centro-Oeste do estado do Paraná. Os engenheiros agrônomos foram selecionados por sua experiência profissional, atuando há pelo menos cinco safras com recomendações e consultorias relacionadas à tecnologia de coinoculação da Embrapa Soja. Já os agricultores foram selecionados de acordo com os critérios do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), possuindo propriedades somando até 80 hectares (4 módulos fiscais), renda bruta anual inferior a R$ 500 mil e predominância de mão de obra familiar.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base em quatro eixos principais:

1) Nível de conhecimento e uso da tecnologia de coinoculação;
2) Percepção sobre ganhos de produtividade e redução de custos;
3) Avaliação sobre o papel da Embrapa como fonte de inovação agrícola;
4) Relação com a assistência técnica e fatores que influenciam a adoção de novas tecnologias.

As entrevistas foram transcritas para análise qualitativa, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que permitiu identificar padrões, recorrências e temas centrais nos discursos dos entrevistados. A comparação dos relatos com os dados científicos oficiais da Embrapa Soja (HUNGRIA et al, 2013) possibilitou verificar a correspondência entre os resultados de campo e os achados experimentais da instituição.

Além das entrevistas, foi utilizada a técnica de observação, especialmente durante o contato com os agricultores e engenheiros agrônomos nas visitas às propriedades rurais. Essa técnica permitiu ao pesquisador observar diretamente o ambiente produtivo e o processo de aplicação da coinoculação, bem como as interações entre produtores e técnicos. A observação contribuiu para identificar aspectos práticos da adoção da tecnologia e compreender os desafios enfrentados pelos agricultores na implementação de inovações tecnológicas no campo.

As anotações feitas durante o período de observação serviram como complemento às entrevistas e à análise documental, proporcionando uma visão mais ampla e contextualizada dos principais resultados da política pública de pesquisa científica da Embrapa na região.

Assim, a metodologia proposta combina diferentes técnicas qualitativas, permitindo analisar com profundidade e sensibilidade a relação entre ciência pública, extensão rural e desenvolvimento agrícola sustentável.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados de campo confirmam os resultados positivos da política pública de pesquisa e inovação agrícola da Embrapa Soja na região Centro-Oeste do Paraná. Os dados obtidos nas entrevistas demonstram que a tecnologia de coinoculação da soja foi amplamente recomendada pelos engenheiros agrônomos e adotada por parte significativa dos agricultores familiares entrevistados. Todos os cinco engenheiros consultados, atuantes nos municípios de Campina da Lagoa, Nova Cantu, Altamira do Paraná, Roncador e Palmital, relataram recomendar a prática há pelo menos cinco safras, observando ganhos de produtividade entre 5 e 7 sacas por hectare — valores compatíveis com os resultados experimentais oficiais da Embrapa, que apontam um aumento médio de 7,1 sacas/ha (16,1%) em relação ao controle sem inoculação (HUNGRIA et al, 2013).

A correspondência entre os dados científicos e os resultados práticos observados em campo reforça que a pesquisa pública conduzida pela Embrapa possui efetiva tradução em ganhos produtivos reais, especialmente quando acompanhada de assistência técnica ativa. Esse alinhamento evidencia que a Embrapa, enquanto política pública de pesquisa agropecuária, exerce papel decisivo na geração e difusão de tecnologias acessíveis e sustentáveis para o pequeno e médio produtor rural.

Entre os agricultores familiares entrevistados, a maioria relatou ganhos consistentes e satisfação com a tecnologia. Em Nova Cantu, três dos quatro produtores entrevistados utilizam a coinoculação e observaram ganhos médios de 7 sacas por hectare, além de relatar redução de custos com adubação e maior confiança na Embrapa como fonte de inovação agrícola. Em Campina da Lagoa, os dois agricultores entrevistados afirmaram ganhos de 6 sacas/ha, enquanto em Roncador e Palmital os incrementos relatados variaram entre 5 e 6 sacas/ha. Nos casos em que houve não adoção da tecnologia, observou-se a ausência de acompanhamento técnico, o que indica uma limitação estrutural na difusão do conhecimento científico.

Esse achado confirma a literatura de Grisa (2012), que ressalta a importância da articulação entre pesquisa, assistência técnica e crédito rural para o sucesso das políticas públicas voltadas ao campo. A ausência de assistência agronômica tende a restringir o acesso dos produtores a informações atualizadas e práticas inovadoras, o que, por sua vez, dificulta a implementação de tecnologias desenvolvidas por instituições públicas de pesquisa. Assim, a atuação dos engenheiros agrônomos surge como elo essencial entre a Embrapa e o produtor rural, sendo determinante para o alcance e a efetividade da política pública.

Outro fator relevante identificado nas entrevistas é o perfil etário e geracional dos produtores. Agricultores mais jovens demonstraram maior abertura à experimentação e à adoção de novas tecnologias, enquanto os produtores mais experientes tendem a preservar métodos tradicionais e demonstram maior cautela diante de inovações. Esse comportamento sugere que a renovação geracional no campo é um componente importante para a modernização agrícola e para a continuidade da adoção de tecnologias sustentáveis, como a coinoculação.

Adicionalmente, todos os entrevistados — inclusive os que não aplicam a tecnologia — afirmaram que adotariam novas práticas desenvolvidas pela Embrapa caso o custo-benefício fosse previamente comprovado. Esse dado reforça a importância da divulgação de resultados científicos em linguagem acessível, de modo a ampliar o entendimento sobre os resultados econômicos e ambientais das inovações. A difusão do conhecimento técnico, quando associada a programas de extensão rural e capacitação de produtores, potencializa o alcance das políticas públicas e aumenta a confiança dos agricultores nas instituições de pesquisa.

Outro ponto observado é a percepção positiva sobre o caráter público da Embrapa. Tanto engenheiros agrônomos quanto produtores destacaram a empresa como fonte confiável e imparcial de conhecimento científico, o que fortalece sua legitimidade como política de Estado voltada ao desenvolvimento rural sustentável. A tecnologia de coinoculação, por combinar ganhos produtivos, redução de custos e menor impacto ambiental, ilustra de forma concreta como a pesquisa pública pode gerar benefícios socioeconômicos diretos para o campo, especialmente em regiões onde predominam agricultores familiares, como o Centro-Oeste do Paraná.

De forma geral, os resultados apontam que os resultados positivos da coinoculação estão diretamente associados à presença de assistência técnica qualificada, à juventude e abertura à inovação dos produtores, e à efetividade da comunicação entre ciência e prática agrícola. Por outro lado, a ausência desses fatores limita o alcance das políticas públicas, reforçando a necessidade de fortalecer os programas de extensão rural e de ampliar o acesso dos pequenos produtores às tecnologias desenvolvidas pela Embrapa.

Em síntese, a pesquisa evidencia que a atuação da Embrapa Soja na região estudada transcende a esfera científica, configurando-se como uma política pública com resultados socioeconômicos. Sua contribuição ultrapassa o desenvolvimento tecnológico, promovendo inclusão produtiva, sustentabilidade e modernização agrícola no contexto do agronegócio familiar do Centro-Oeste paranaense.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa confirmou que a coinoculação da soja, desenvolvida pela Embrapa Soja, representa uma política pública de pesquisa e inovação tecnológica eficaz, com impactos reais sobre a produtividade e sustentabilidade da agricultura familiar no Centro-Oeste do Paraná. Os resultados de campo, que indicaram ganhos médios de 5 a 7 sacas por hectare, confirmam a efetividade da tecnologia e sua coerência com os estudos oficiais da Embrapa.

Verificou-se que o sucesso da adoção está diretamente relacionado à presença de assistência técnica e à confiança na pesquisa pública. Onde há atuação de engenheiros agrônomos, a aplicação é mais eficiente e os ganhos são expressivos, enquanto a ausência de orientação limita a difusão da inovação. Além disso, observou-se que produtores mais jovens são mais receptivos às novas tecnologias, destacando a importância da renovação e da capacitação contínua no campo.

Conclui-se que a Embrapa exerce papel estratégico no desenvolvimento rural sustentável, especialmente quando suas tecnologias são integradas a políticas de crédito e extensão rural, como o PRONAF. Apesar das limitações amostrais e geográficas, o estudo contribui para evidenciar o papel da pesquisa pública como instrumento de desenvolvimento,

demonstrando que a inovação tecnológica, quando acompanhada de suporte técnico, pode gerar eficiência, competitividade e inclusão social no agronegócio brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALVES, E.; SOUZA, G. S.; MARRA, R. **Êxodo e sua contribuição à urbanização, de 1950 a 2010.** Revista de Política Agrícola, v. 20, n. 2, p. 80-88, 2011.

AMORIM, Alexandre Calheiros; GOIVINHO, Valdirene Ferreira Borges. **A importância da logística na infraestrutura do agronegócio brasileiro.** 2022.

ARRETCHE, Marta. **Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas.** In: BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre; CARVALHO, Maria do Carmo Brant (Orgs.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais.* São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001.

CNA – CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Panorama do Agro.** Brasília, DF: CNA, 2025. Disponível em: https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro. Acesso em: 27 jul. 2025.

CONTINI, E.; ARAGÃO, A. A.; NAVARRO, Z. **Trajetória do Agro.** In: *Plataforma Visão de Futuro do Agro*, 2022. Disponível em: https://www.embrapa.br/visao-defuturo/trajetoria-do-agro. Acesso em: 30 jul. 2024.

DELGADO, G. d. C. **Do capital financeiro na agricultura à economia do agronegócio: mudanças cíclicas em meio século.** Porto Alegre: UFRGS, 2012.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira.** 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Embrapa, 2022. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1141839/visao-2030-o-futuro-da-agricultura-brasileira. Acesso em: 27 jul. 2025.

EMBRAPA. **How to create a research institution: the Embrapa model.** Brasília, DF, 2007. 14 p.

GRISA, C. **Políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil: produção e institucionalização das ideias.** 2012. Tese (Doutorado em Ciências Sociais - Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

GURGEL, Ângelo Costa; COSTA, Cecília Fagan; SERIGATI, Felippe Caué. **Agricultura de Baixa Emissão de Carbono: a evolução de um novo paradigma.** Centro de Agronegócio da Escola de Economia de São Paulo, 2013.

HUNGRIA, M.; NOGUEIRA, M. A.; ARAÚJO, R. S. **Tecnologia de coinoculação da soja com Bradyrhizobium e Azospirillum: incrementos no rendimento com sustentabilidade e baixo custo.** In: Embrapa Soja – Artigo em anais de congresso (ALICE). *Reunião de Pesquisa de Soja da Região Central do Brasil*, 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico: séries históricas.** 2022a. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25089-censo-1991-6.html. Acesso em: 30 jul. 2024.

LEITE, S. P. **Padrão de financiamento, setor público e agricultura no Brasil: políticas públicas e agricultura no Brasil.** Porto Alegre: Editora da Universidade, 2001.

LEITE, Sergio Pereira; WESZ JUNIOR, Valdemar João. **Estado, políticas públicas e agronegócio no Brasil: revisitando o papel do crédito rural.** 2015.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of individual in public services.** Nova York: Russel Sage Foundation, 1980.

MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. **O processo de implementação de uma política pública: um instrumento de análise.** In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. *Políticas públicas: questões teórico-metodológicas emergentes.* Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020.

MONTEIRO, Susana; MOREIRA, Amílcar. **O ciclo da política pública: da formulação à avaliação ex post.** In: *Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas*, p. 71-86, 2018.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **O papel do agronegócio na economia brasileira: impacto no PIB, empregos e comércio exterior.** 2023. Disponível em: https://www.portaldoagronegocio.com.br/economia/brasil/noticias/o-papel-do-agronegocio-na-economia-brasileira-impacto-no-pib-empregos-e-comercio-exterior. Acesso em: 27 jul. 2025.

QUINTAM, Carlos Paim Rifan; DE ASSUNÇÃO, Gerfison Maico. **Perspectivas e desafios do agronegócio brasileiro frente ao mercado internacional.** *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar*, v. 4, n. 7, p. e473641-e473641, 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, Pedro Luiz Barros; DE MELLO, Marcus André Barreto. **O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos.** Campinas: Unicamp, 2000.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura.** *Sociologias*, p. 20-45, 2006.

TEIXEIRA, E. C.; PROTIL, R. M.; LIMA, A. L. R. **A contribuição da ciência e tecnologia para o desenvolvimento do agronegócio.** Viçosa: Ed. Universidade Federal de Viçosa – Departamento de Economia Rural, 2013.

A RELAÇÃO ENTRE AS ATIVIDADES ACADEMICAS E O BURNOUT EM PROFESSORES.

Clara Martins Gines de Aguiar [19]
Gabriely Pereira [2]
Graziely Luiza Silva Rodrigues Cordeiro [3]
Hercilio Costa Filho [4]
Tablio Domili Martins do Nascimento [5]

RESUMO

Este estudo analisa a incidência e a relevância da síndrome de Burnout entre professores, evidenciando como essa condição tem se tornado uma realidade preocupante no cotidiano docente, com impactos diretos na qualidade de vida e no desempenho profissional. O objetivo deste estudo consiste em conhecer a relação entre as atividades acadêmicas desempenhadas pelos professores e o desenvolvimento da síndrome de Burnout, buscando compreender de que forma essa síndrome afeta a saúde mental, o bem-estar e a atuação em sala de aula. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa de caráter exploratório, aplicada a 20 professores dos níveis fundamental, médio e superior da região Noroeste do Paraná. O instrumento de coleta foi um questionário estruturado, respondido em escala de 1 a 5, na qual *1 representava "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".* Os resultados confirmam o que diversos autores já indicavam: o Burnout não é um fenômeno individual, mas reflete as condições estruturais e organizacionais do trabalho docente. A intensificação das tarefas, o acúmulo de responsabilidades pedagógicas e administrativas, bem como a falta de reconhecimento institucional e social, contribuem significativamente para o aumento dos níveis de estresse e para a desmotivação progressiva dos educadores. Conclui-se que o enfrentamento da síndrome de Burnout entre professores deve ser tratado como prioridade nas políticas públicas educacionais e nas práticas de gestão escolar, visando à valorização docente e à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Palavras-chave*:* Burnout. Docência. Saúde Mental.

[19] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estatual do Paraná. claramartins4533@gmail.com
[2] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estatual do Paraná. pereiragabriely83@gmail.com
[3] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estatual do Paraná. grazielycordeiro98@gmail.com
[4] Professor doutor na Universidade Estadual do Paraná. herciliohcf@gmail.com
[5] Graduando no curso de Administração na Universidade Estatual do Paraná. domilitablio67@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho procura compreender como a síndrome de burnout tem se tornado uma realidade alarmante na rotina dos professores, comprometendo não apenas sua saúde e bem-estar, mas também a qualidade da educação oferecida aos alunos.

Além de ensinar, os docentes acumulam funções como planejamento de conteúdo, elaboração e correção de avaliações, participação em reuniões pedagógicas, atendimento a pais e alunos e cumprimento de diversas demandas administrativas. Essa sobrecarga pode provocar impactos significativos na saúde física e mental dos profissionais, comprometendo seu desempenho e qualidade de vida. Conforme Kuenzer e Caldas (2006, p. 25), "o esgotamento profissional não é um problema individual de estresse, mas uma resposta às novas exigências do trabalho docente, que o tornam cada vez mais precarizado e desvalorizado".

A exaustão profissional, manifestada na síndrome de burnout, emerge como um desafio crítico na educação contemporânea, evidenciando a desconexão entre as crescentes demandas acadêmicas e a preservação da saúde mental dos professores, pilar fundamental para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (Maslach; Jackson, 1981).

Este estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: De que forma a intensidade e a quantidade das atividades acadêmicas contribuem para o desenvolvimento da síndrome de burnout entre os professores, afetando sua qualidade de vida e o desempenho profissional?

O objetivo deste estudo é conhecer a relação entre as atividades acadêmicas desempenhadas pelos professores e o desenvolvimento da síndrome de burnout, investigando como essa condição pode afetar a saúde mental, a qualidade de vida e o desempenho em sala de aula. Carlotto (2002) ressalta que o burnout apresenta impactos diretos no bem-estar do docente e na qualidade do ensino, pois reduz o engajamento e a eficácia do trabalho pedagógico.

Os casos de burnout entre professores é um problema preocupante, com impactos diretos na qualidade do ensino e no bem-estar dos docentes. A rotina acadêmica exige dos professores não apenas o preparo e a condução de aulas, mas também o cumprimento de diversas outras responsabilidades administrativas e pedagógicas, o que pode gerar sobrecarga física e emocional. Ao investigar essa relação, este estudo busca contribuir para a compreensão dos fatores que levam ao esgotamento profissional na educação e fornecer subsídios para que instituições adotem estratégias de prevenção e cuidado com a saúde mental de seus professores. O tema insere-se no campo da administração, pois trata da gestão de recursos humanos e da importância de um ambiente organizacional saudável para o desempenho e motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

2 APORTE TEÓRICO

Este aporte teórico aborda o tema burnout por sua relevância para compreender como ele pode afetar a classe trabalhadora, tornando-se um problema de saúde pública, especialmente entre professores, comprometendo sua saúde mental, desempenho profissional e, consequentemente, a qualidade do ensino.

2.1 BURNOUT

O conceito de burnout foi introduzido na década de 1970 por Maslach e Jackson (1981) e, apesar de críticas iniciais, foi amplamente aceito e estudado. Trata-se de uma resposta crônica a estressores interpessoais advindos do contexto laboral. O burnout é composto por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional (MASLACH; JACKSON, 1981). A exaustão emocional envolve a perda de energia e motivação; a despersonalização refere-se ao distanciamento afetivo e atitudes de indiferença; e a baixa realização profissional diz respeito à percepção negativa do próprio desempenho.

O entendimento do burnout como problema psicossocial acontece em uma atmosfera de crescente preocupação com a questão do estresse laboral nos países desenvolvidos, a partir dos anos 1960. Segundo Väänänen et al. (2012), o interesse acadêmico nas mudanças da vida laboral resultou no surgimento de todo um campo de estudos - o dos estudos em estresse laboral (work stress) - do qual o *burnout* veio a fazer parte. Tal interesse foi moldado, por um lado, por mudanças sociais pós-Segunda Guerra, ligadas a ideais de justiça social; e por outro lado, pela demanda da indústria de aumentar seu desempenho através do conhecimento psicológico. Dentro do chamado movimento do work stress, isso se refletiu na busca por melhores ambientes de trabalho e na preocupação com o bem-estar do trabalhador industrial (visando à "humanização" do trabalho). Apesar da agenda reformista inicial, entretanto, as pesquisas logo se voltam para aspectos microssociais, tendendo assim à individualização, no sentido de um maior foco nas reações individuais em nível fisiológico e comportamental (Väänänen, 2012).

Também para alguns autores franceses em sociologia do trabalho, o crescente sucesso da noção de estresse estaria vinculado a um processo de individualização (por ser uma temática centrada no indivíduo) e, mais especificamente, de psicologização (pois obriga a considerar o sofrimento interior, íntimo, moral das pessoas). Paradoxalmente, apesar de ter propiciado a psicologização do mal-estar no trabalho, a noção de estresse teria tido origem não em teorias psicológicas, e sim fisiológicas (como a de Hans Selye) (Buscatto; Loriol; Weller, 2008).

Segundo Carlotto (2002), além de afetar o estado emocional, o burnout pode desencadear problemas físicos como insônia, hipertensão, dores crônicas e levar ao abuso de álcool e medicamentos, prejudicando também a vida familiar e social.

Ainda que haja debates sobre sua classificação, como apontam críticos que veem semelhanças entre o burnout e a depressão, autores como Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) defendem que a síndrome é um fenômeno ocupacional específico, relacionado diretamente às condições e demandas do trabalho.

2.2 BURNOUT EM PROFESSORES

O burnout entre professores é um dos principais desafios da educação contemporânea, resultado da intensificação das demandas acadêmicas e administrativas. A rotina docente ultrapassa a sala de aula, englobando planejamento, elaboração e correção de avaliações, reuniões pedagógicas, atendimento a pais e alunos e o cumprimento de tarefas burocráticas. Essa sobrecarga, realizada frequentemente sob prazos curtos, favorece o desgaste físico e emocional (Carlotto; Câmara, 2017).

Nas escolas, o professor, além de atender a classes, deve fazer trabalhos administrativos, planejar, reciclar-se, investigar e orientar individualmente os alunos. Ele deve, também, organizar atividades extra-escolares, participar de reuniões pedagógicas e de coordenação, seminários, conselhos de classe, efetuar processos de recuperação, preenchimento de relatórios bimestrais e individuais relativos às dificuldades de aprendizagem de alunos e, muitas vezes, cuidar do patrimônio, material, recreios e locais de refeições (Esteve, 1999; Nacarato, Varani & carvalho, 2000; Schnetzler, 2000; Woods, 1999).

Cherniss aponta que, no caso dos professores, a síndrome está relacionada a um cenário em que há liberdade de ação, mas as exigências são percebidas como inalcançáveis (CHERNISS, 1993). Nascimento (2001) propõe a formação continuada interativa e reflexiva, centrada na resolução de problemas reais da escola, como medida eficaz para prevenção e enfrentamento do esgotamento.

Segundo Vidal (2015), dificuldades na relação dos alunos com os professores, dos professores com os pais dos alunos e as exigências da dimensão laboral reproduzem, nos discursos dos professores, uma rotina estressora, cansada e desgastante.

No Brasil, o burnout já nasce como um termo técnico, sendo precocemente introduzido em uma lista diagnóstica (a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho) (BRASIL, 1999). A pesquisa, iniciada em fins da década de 1980, se desenvolve principalmente no contexto do emergente campo da saúde coletiva - e da saúde do trabalhador em especial, um de seus ramos -, mas também nos âmbitos da saúde ocupacional e da psicologia organizacional, concentrando-se basicamente em profissionais de saúde e professores.

Kuenzer e Caldas (2006) destacam que não se trata apenas de estresse individual, mas de um modelo de trabalho precarizado, que exige dedicação integral e oferece pouco reconhecimento. Isso cria um ambiente propício à exaustão emocional, à despersonalização e à baixa realização profissional dimensões descritas por Maslach e Jackson (1981).

A docência, segundo Gil-Monte, Carlotto e Câmara (2011), é alvo de diversos estressores psicossociais, incluindo a falta de estrutura e recursos, a indisciplina dos alunos e a ausência de diálogo com gestores e pais. Além disso, a falta de reconhecimento social e a necessidade de lidar com demandas que extrapolam a formação do profissional agravam o risco de esgotamento (Diehl; Carlotto, 2014).

Dessa forma, discutir o burnout em professores significa também discutir as condições de trabalho na educação, a necessidade de políticas públicas de valorização docente e a implementação de estratégias institucionais voltadas à preservação da saúde mental desses profissionais (Costa; Rocha, 2013).

3 METODOLOGIA

A amostra foi composta por 20 professores atuantes em instituições de ensino fundamental, médio e superior da região Noroeste do Paraná, selecionados por conveniência. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e concordaram voluntariamente em colaborar, com garantia de anonimato e confidencialidade das respostas.

O estudo adota uma abordagem quantitativa de natureza descritiva, com o objetivo de analisar a relação entre a sobrecarga de atividades acadêmicas e o desenvolvimento da síndrome de burnout em professores.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, por buscar representar a percepção dos professores quanto às suas condições de trabalho e aos efeitos da sobrecarga na vida pessoal e profissional. O estudo adotou um delineamento transversal, com coleta de dados realizada em um único momento, permitindo traçar um panorama das condições vivenciadas pelos docentes.

Essa metodologia foi escolhida por permitir a coleta de dados objetivos e a identificação de padrões entre as variáveis estudadas, possibilitando compreender de que forma as exigências do trabalho docente interferem na saúde mental e no desempenho profissional.

O instrumento de coleta foi um questionário estruturado. As questões foram respondidas em uma escala de 1 a 5, conforme os seguintes intervalos: 1,0 a 1,5 – Discordo totalmente; 1,6 a 2,5 – Discordo parcialmente; 2,6 a 3,5 – Neutro; 3,6 a 4,5 – Concordo parcialmente; e 4,6 a 5,0 – Concordo totalmente.

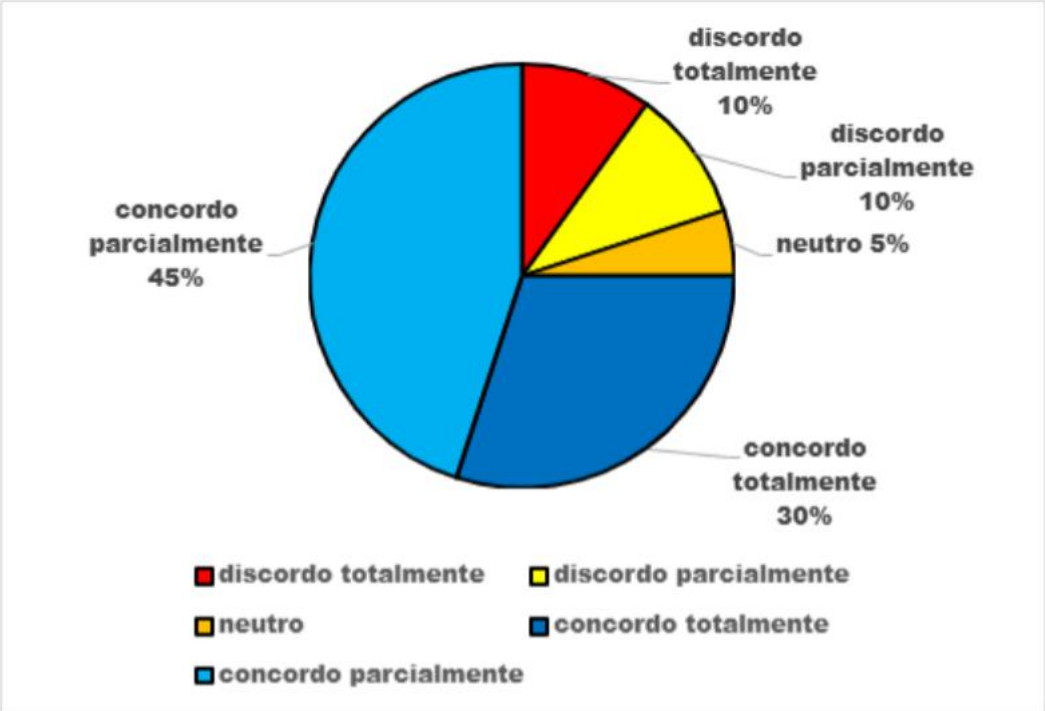
Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, com base em frequências e percentuais, permitindo identificar as principais tendências e relações entre a sobrecarga de atividades e os sintomas de burnout. A interpretação dos resultados foi feita à luz do referencial teórico, buscando compreender de que maneira as condições de trabalho e a gestão institucional impactam a saúde e a permanência dos docentes na profissão. O estudo respeitou todos os princípios éticos da pesquisa científica, assegurando a confidencialidade das informações e o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra foi composta por 20 professores atuantes em instituições de ensino fundamental, médio e superior da região Noroeste do Paraná. Do total de participantes, 16 (80%) pertencem ao gênero feminino e 4 (20%) ao gênero masculino. A média de idade foi de 38 anos, refletindo um grupo formado majoritariamente por profissionais em fase ativa da carreira. Em relação à escolaridade, observou-se que 16 (80%) possuem pós-graduação e 3 (15%) possuem ensino superior completo. Quanto à renda familiar mensal, 9 (37,5%) declararam receber até dois salários-mínimos, 7 (29,2%) entre dois e quatro salários, e 4 (16,7%) entre quatro e seis salários. Esses dados demonstram que, apesar da alta qualificação, grande parte dos professores encontra-se em faixas salariais baixas, o que contribui para a sensação de desvalorização e sobrecarga na profissão.

A seguir estão analisados os principais dados coletados da pesquisa:

Gráfico 1 – O impacto das atividades na qualidade de vida fora do ambiente escolar

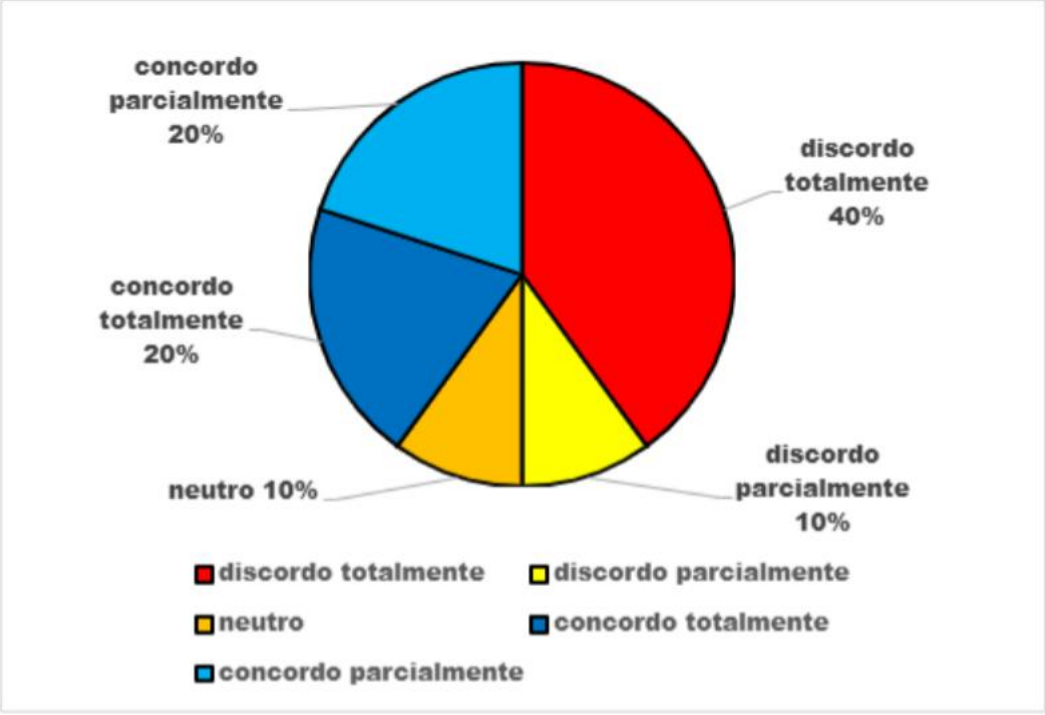


Fonte: dados da pesquisa, 2025.

No Gráfico 1, que é voltado à percepção dos impactos do trabalho na vida pessoal, foi verificado como o excesso de atividades impacta a vida pessoal dos professores sendo dos 20 participantes 2 (10%) discordam totalmente de que as demandas escolares invadam seu tempo fora da escola e outros 2 (10%) discordam parcialmente, indicando que ainda conseguem manter algum equilíbrio. Apenas 1 (5%) docente manteve-se neutro diante da questão. Já 9 (45%) professores concordam parcialmente e 6 (30%) concordam totalmente que as atividades da escola frequentemente ultrapassam os limites do ambiente profissional, interferindo no convívio familiar e no tempo destinado ao descanso.

Com base nos resultados apresentados no Gráfico 1, foi possível verificar o impacto do trabalho na vida pessoal dos docentes. Em uma escala de 1 a 5, observou-se uma média de 3,75, correspondente à opção “concordo parcialmente”. Esse resultado indica que, de modo geral, os professores reconhecem que o excesso de atividades docentes interfere significativamente em sua qualidade de vida fora do ambiente escolar, embora alguns ainda consigam manter certo equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal. Dessa forma, evidencia-se uma percepção predominante de sobrecarga, demonstrando que as exigências inerentes à profissão frequentemente extrapolam o espaço escolar, afetando o convívio familiar e o tempo destinado ao descanso e lazer.

Gráfico 2: A influência do burnout na capacidade de manter a paciência e o equilíbrio em sala de aula

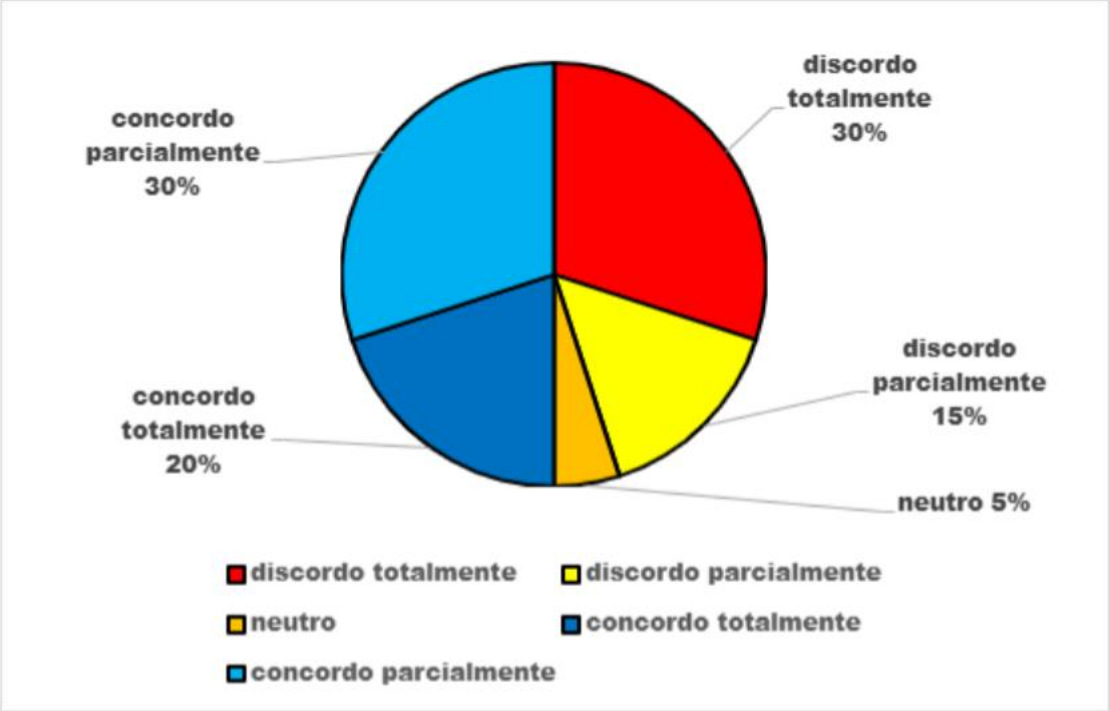


Fonte: dados da pesquisa, 2025.

O Gráfico 2, que analisa a irritabilidade e a paciência dos docentes em sala de aula, evidencia que dos 20 professores participantes da pesquisa 10 (50%) desses professores afirmam não sentir que o burnout esteja prejudicando sua capacidade de manter o equilíbrio emocional e a paciência no exercício da docência. Por outro lado, 8 (40%) participantes reconhecem que o esgotamento profissional já tem afetado negativamente essas dimensões. Enquanto 2 (10%) dos professores se mantiveram neutros

Em uma escala de 1 a 5, obteve-se uma média de 3,5, no grau de concordância com a afirmação proposta, revelando uma divisão perceptível entre os professores. Enquanto parte do grupo relata não perceber impactos significativos do burnout em seu desempenho, outra parcela reconhece que o desgaste emocional compromete sua estabilidade e paciência durante as atividades pedagógicas. Esses resultados apontam para a presença de sinais de fadiga emocional entre os docentes, indicando a necessidade de maior atenção institucional à saúde mental e às condições de trabalho, a fim de prevenir o agravamento desse quadro.

Gráfico 3: A influência da sobrecarga na motivação e entusiasmo pela profissão docente

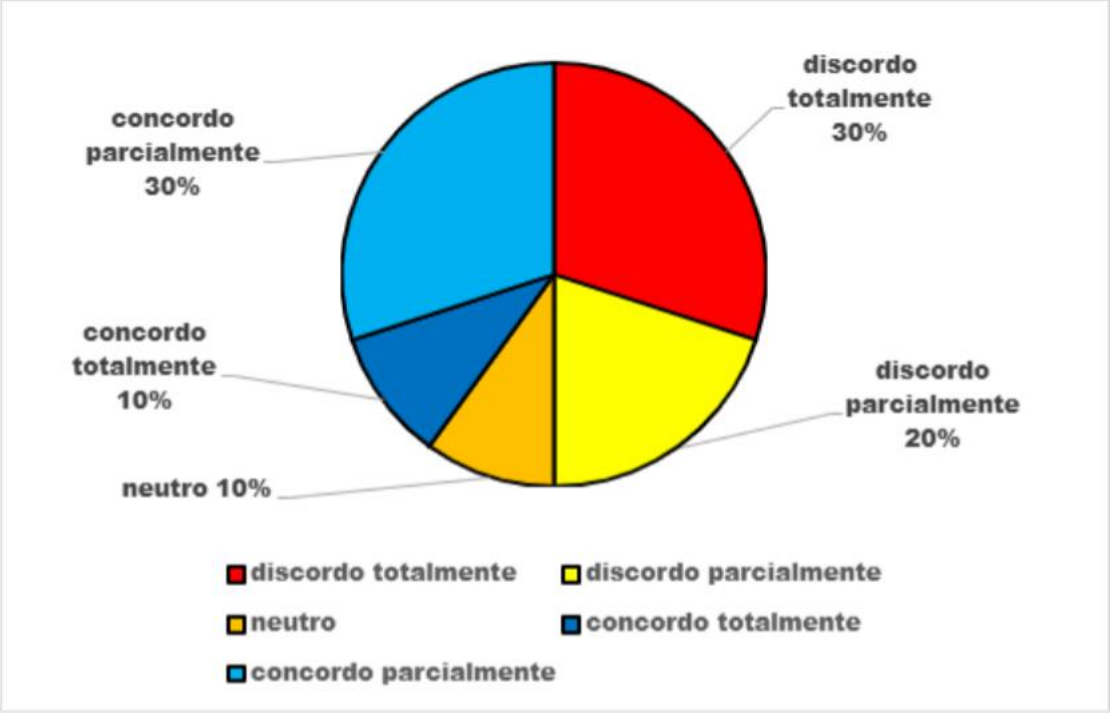


Fonte: dados da pesquisa, 2025

No Gráfico 3 a sobrecarga de atividades aparece como um fator de desgaste, levando 6 (30%) professores a admitir perda de entusiasmo pela profissão. Outros 3 (15%) dos docentes demonstram alguma dificuldade, mas não de forma tão intensa. Apenas 1 (5%) professor se manteve neutro diante da questão. Já 6 (30%) desses docentes relataram que ainda conseguem lidar parcialmente com as demandas, enquanto 4 (20%) professores afirmaram concordar totalmente em manter sua motivação e resiliência apesar das dificuldades.

De acordo com os resultados do Gráfico 3, usando uma escala de 1 a 5, chegamos à média de 2,95, o que representa uma neutralidade nas respostas. Com base nos resultados, podemos analisar que há uma divisão entre os docentes. 10 (50%) professores admitem, em maior ou menor grau, a perda de entusiasmo com a docência, sendo influenciados pela sobrecarga de trabalho, evidenciando um sério risco de desmotivação crônica e esgotamento. Em contrapartida, 9 (45%) docentes discordam da afirmação (em algum grau), demonstrando que persistem e conseguem manter sua motivação e resiliência, mesmo diante das altas exigências da vida acadêmica. A penas 1 (5%) manteve-se neutro. O resultado neutro reflete um equilíbrio entre os grupos e reforça a tese de que a sobrecarga é um fator crítico de desgaste que ameaça a satisfação e a permanência na carreira docente para uma parcela significativa dos profissionais.

Gráfico 4: Sobrecarga acadêmica e ameaça à permanência na carreira docente

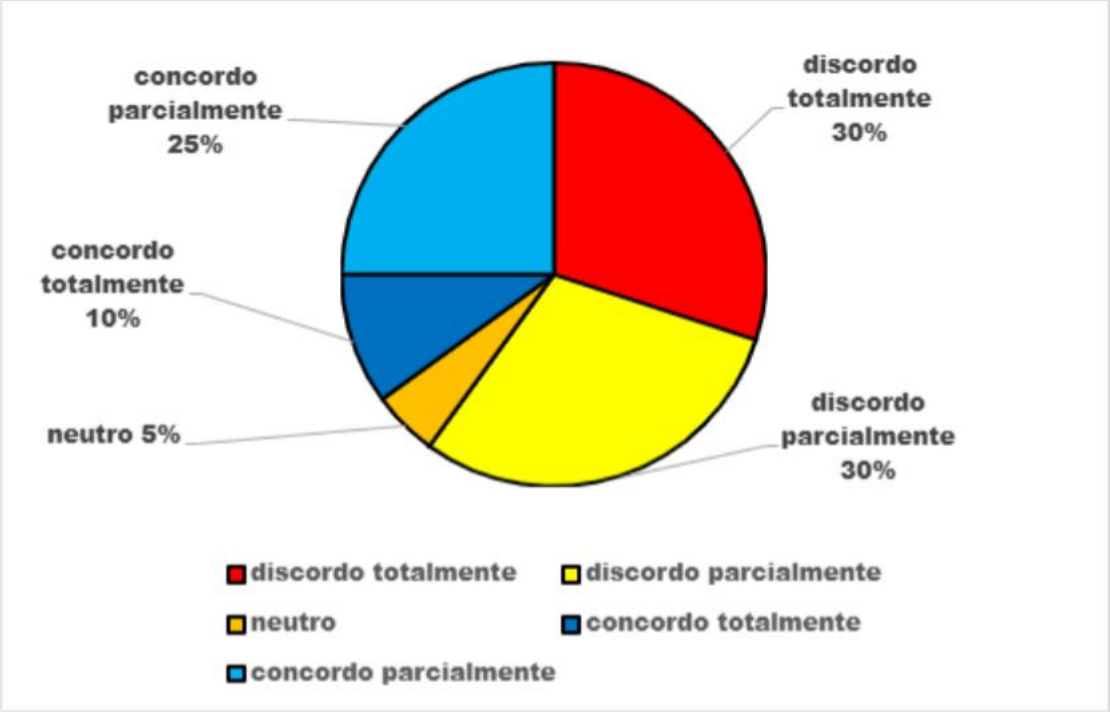


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Os resultados do gráfico 4 demonstram que 6 (30%) professores discordam totalmente que a sobrecarga ameace sua permanência na docência, enquanto 4 (20%) discordam parcialmente, revelando que ainda acreditam na possibilidade de manter sua carreira apesar das dificuldades. Já 2 (10%) docentes se mantiveram neutros, não se posicionando claramente sobre a questão. Por outro lado, 6 (30%) professores concordam parcialmente que a sobrecarga representa uma ameaça real, e 2 (10%) concordam totalmente, evidenciando que parte significativa do grupo percebe riscos concretos de abandono da profissão.

Com base nos resultados do Gráfico 4 em uma escala de 1 a 5, podemos concluir uma média de 2,70, o que representa uma neutralidade nas respostas. Enquanto 10 (50%) professores discordam (total ou parcialmente) que a sobrecarga ameace sua permanência na profissão, acreditando na viabilidade de sua carreira, apesar das dificuldades em contrapartida 8 (40%) concordam (total ou parcialmente) que a sobrecarga representa uma ameaça à sua permanência na profissão. Esse resultado evidencia um risco real de evasão por parte dos professores, o que demonstra que a sobrecarga acadêmica tem se tornado um problema para a saúde mental dos professores, aumentando as chances de evasão da profissão.

Gráfico 5: Sustentabilidade da condição docente a longo prazo



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

No Gráfico 5 é possível analisar que 6 (30%) dos professores discordam totalmente que sua situação atual é insustentável a longo prazo, enquanto 6 (30%) discordam parcialmente, o que demonstra uma grande resiliência por parte dos docentes. Em contrapartida, 2 (10%) concordam totalmente, enquanto 5 (25%) concordam parcialmente, mostrando uma taxa preocupante de professores que podem desistir da vida acadêmica. Apenas 1 (5%) se manteve neutro.

Usando uma escala de 1 a 5 no gráfico 5 chegamos a uma média de 2,65 o que indica neutralidade nas respostas. Com base nisso podemos analisar que 12 (60%) docentes dos docentes discordam, em diferentes graus, de que sua condição atual seja insustentável, reforçando a percepção de que muitos ainda acreditam na viabilidade de sua permanência na profissão. Contudo 7 (35%) reconhecem que a situação atual e insustentável. Baseado nesses resultados podemos determinar que apesar das exigências e altas demandas, os professores demonstram uma grande resiliência, não havendo uma grande porcentagem de professores que vejam a situação atual como insustentável a longo prazo. Mesmo assim, não podemos ignorar o fato de que 7 (35%) dos professores possam abandonar a docência em decorrência das altas demandas e da pressão do ambiente acadêmico. Esse grupo, mesmo que minoritário, não pode ser ignorado, pois representa uma parcela crescente de professores que pode abandonar a profissão. É necessário que este grupo seja ouvido para que o ambiente escolar possa melhorar e, consequentemente, haja melhora na qualidade de ensino.

Os resultados apontam que a maioria dos professores reconhece que a sobrecarga de atividades acadêmicas interfere significativamente em sua qualidade de vida, reduzindo o tempo destinado ao convívio familiar e ao descanso. Em média, as respostas situaram-se na faixa de 3,75 na escala de 1 a 5, indicando concordância parcial quanto ao impacto negativo do trabalho docente sobre a vida pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer a relação entre as atividades acadêmicas desempenhadas pelos professores e o desenvolvimento da síndrome de burnout, investigando como essa condição pode afetar a saúde mental, a qualidade de vida e o desempenho em sala de aula. A pesquisa evidenciou que a atividade da docência está associada com pressões de trabalho que ultrapassam o ambiente escolar, tornando-se um campo vulnerável ao esgotamento emocional e físico.

Os resultados obtidos confirmam o que diversos autores já apontavam: o burnout não é apenas um problema individual, mas um reflexo direto das condições estruturais e organizacionais do trabalho docente. A intensificação das tarefas, o acúmulo de responsabilidades pedagógicas e administrativas, e a falta de reconhecimento institucional e social contribuem significativamente para o aumento dos níveis de estresse e para a perda gradual de motivação dos professores. Assim, a profissão, que deveria se concentrar no processo de ensino-aprendizagem, tem sido marcada por múltiplas exigências que comprometem o equilíbrio e a satisfação pessoal dos educadores.

Os dados coletados mostram que a maioria dos docentes reconhece o impacto negativo das atividades escolares sobre sua vida pessoal, reduzindo o tempo destinado ao descanso e ao convívio familiar. Apesar disso, muitos demonstram resiliência e persistência em permanecer na profissão, revelando um forte compromisso com a educação e com seus alunos. Contudo, essa dedicação convive com sentimentos de desgaste e desânimo, indicando a urgência de ações institucionais voltadas à valorização e ao suporte psicológico desses profissionais.

Constatou-se, ainda, que a fadiga emocional é um fator presente na rotina docente, interferindo na paciência, na motivação e na qualidade das interações em sala de aula. A ausência de políticas de valorização, aliada à precarização das condições de trabalho, intensifica a vulnerabilidade dos professores à síndrome de Burnout. Esses achados reforçam as contribuições de Carlotto (2002) e Kuenzer e Caldas (2006), que defendem que o esgotamento docente decorre de um modelo de gestão educacional que exige dedicação integral, mas oferece pouco reconhecimento e suporte.

Como limitação, o estudo foi realizado com uma amostra restrita de professores da região Noroeste do Paraná, o que limita a generalização dos resultados. Dessa forma, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o número de participantes, contemplem diferentes regiões e adotem métodos quantitativos e qualitativos combinados, de modo a aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam o burnout e as estratégias eficazes de enfrentamento.

Conclui-se que o enfrentamento do Burnout entre professores deve ser uma prioridade nas políticas educacionais e nas práticas de gestão escolar. A criação de ambientes mais saudáveis, com jornadas equilibradas, suporte institucional e programas de promoção da saúde mental, é essencial para garantir o bem-estar dos docentes e, consequentemente, a qualidade do ensino. Investir na saúde emocional do professor é investir na sustentabilidade da educação e na formação de uma sociedade mais justa e consciente do papel fundamental da docência.

Em síntese, este estudo contribui para o debate sobre a valorização e a humanização da profissão docente. Compreender e combater o burnout é um passo indispensável para assegurar a continuidade da carreira e preservar o sentido transformador da educação. O professor saudável, motivado e valorizado constitui o alicerce de uma escola de qualidade e de uma sociedade verdadeiramente comprometida com o desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. *Portaria/MS nº 1.339, de 18 de novembro de 1999.* **Institui a lista de doenças relacionadas ao trabalho.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 221, 19 nov. 1999. Seção I, p. 21-29.

BUSCATTO, M.; LORIOL, M.; WELLER, J. M. (Orgs.). ***Au-delà du stress au travail****: une sociologie des agents publics au contact des usagers.* Ramonville Saint-Agne: Éditions Érès, 2008.

CARLOTTO, M. S. **A síndrome de burnout e o trabalho docente.** Psicologia em Estudo, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, 2002.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. **Preditores da síndrome de burnout em professores.** Psicologia Escolar e Educacional, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 479-487, 2017.

CHERNISS, C. **Burnout in organizational settings:** *a social psychological perspective.* In: COOPER, C. L.; PAYNE, R. (Orgs.). *Causes, coping and consequences of stress at work.* New York: John Wiley & Sons, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** *o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, F. M.; ROCHA, S. S. **Condições de trabalho e saúde de professores.** Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 29, n. 1, p. 189-207, 2013.

DIEHL, L.; CARLOTTO, M. S. **Relação entre fatores psicossociais e síndrome de burnout em professores.** Psicologia Escolar e Educacional, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 101-110, 2014.

ESTEVE, J. M. **O mal-estar docente:** *a sala de aula e a saúde dos professores.* São Paulo: EDUSC, 1999.

GIL-MONTE, P. R.; CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. **Prevalência de sintomas de burnout em professores.** Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 45, n. 5, p. 894-902, 2011.

KUENZER, A. Z.; CALDAS, A. L. **O trabalho docente:** *desafios e perspectivas.* Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 11, n. 31, p. 23-36, 2006.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **The measurement of experienced burnout.** Journal of Occupational Behaviour, v. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. **Job burnout.** Annual Review of Psychology, v. 52, p. 397-422, 2001.

NACARATO, A. M. et al. **O cotidiano do trabalho docente:** *palco, bastidores e trabalho invisível abrindo as cortinas.* In: GERALDI, C. M. G.; FIORENTINA, D.; PEREIRA, E. M. A. (Orgs.). *Cartografias do trabalho docente.* Campinas: Mercado de Letras, 2000. p. 73-104.

NASCIMENTO, E. M. **Formação continuada e saúde do professor:** *reflexões sobre o burnout na profissão docente.* Revista Brasileira de Educação, v. 18, n. 56, p. 75–88, 2001.

VÄÄNÄNEN, A. et al. **Formulation of work stress in 1960–2000:** *analysis of scientific works from the perspective of historical sociology.* Social Science & Medicine, v. 75, p. 784-794, 2012.

VIDAL, E. R. **Algumas considerações sobre o papel do psicólogo escolar/educacional em instituições de ensino:** *um estudo de caso.* Pedagogia em Ação, v. 7, n. 1, 2015.

WOODS, P. *Intensification and stress in teaching.* In: VANDERBERGUE, R.; HUBERMAN, M. A. (Orgs.). **Understanding and preventing teacher burnout:** *a source book of international practice and research.* Cambridge: Cambridge University Press, p. 115-138, 1999.

ANÁLISE DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL DA SANTA CASA DE PARANAVAÍ: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

Jaqueline da Silva Ribeiro [20]
Chayne de Lima Pereira Mahnic [21]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a cultura e o clima organizacional da Santa Casa de Paranavaí, a partir da percepção dos colaboradores sobre liderança, ambiente de trabalho e gestão organizacional. A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, por meio de questionários com 22 questões, sendo 18 fechadas em escala Likert e 4 abertas, aplicados a 36 colaboradores dos diversos setores da instituição. Os dados foram tratados por estatísticas descritivas, incluindo frequências, médias e representações gráficas. Os resultados indicam que a instituição apresenta uma cultura sólida, centrada em ética, cooperação e compromisso com a missão institucional, refletindo valores humanizados e a integração das equipes. O clima organizacional, embora positivo, revelou lacunas em comunicação intersetorial, reconhecimento profissional, gestão participativa e infraestrutura de descanso, fatores que impactam a motivação extrínseca e o engajamento dos colaboradores. As respostas abertas reforçaram a percepção de valorização da missão, união da equipe e ética, mas também destacaram a necessidade de melhorias na escuta ativa, feedback contínuo e capacitação profissional. Conclui-se que, embora a cultura organizacional seja consistente e orientada à humanização, o fortalecimento do clima requer práticas gerenciais que promovam participação, reconhecimento e bem-estar. O estudo contribui para subsidiar estratégias de melhoria contínua, engajamento da equipe e fortalecimento de uma gestão hospitalar humanizada e eficaz.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Clima organizacional. Liderança. Gestão hospitalar. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A cultura e o clima organizacional são componentes essenciais para o funcionamento e desenvolvimento das instituições, especialmente em ambientes hospitalares. Esses elementos

[20] Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: jaqeee31@gmail.com
[21] Professora Doutora na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: chayne.mahnic@unespar.edu.br

influenciam diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho dos colaboradores, impactando a qualidade dos serviços prestados. Conforme Cândido e Santos (2011, p. 594), "a cultura organizacional é fundamental para o desempenho das instituições, pois configura o conjunto de valores e práticas que orientam o comportamento dos membros da organização".

No contexto hospitalar, o clima organizacional tem papel crucial na satisfação e na saúde mental dos profissionais, afetando tanto a retenção quanto o engajamento das equipes. Marques e Souza (2019, p. 1285) afirmam que "ambientes hospitalares com uma cultura organizacional positiva apresentam menor índice de sofrimento psíquico entre os profissionais da saúde, favorecendo o bem-estar e a motivação". Além disso, Pires *et al.* (2017, p. 6) destacam que "a percepção dos trabalhadores sobre a liderança e os processos internos influencia diretamente o clima organizacional e a satisfação no ambiente hospitalar".

A Santa Casa de Paranavaí, fundada em 09 de março de 1957, é uma instituição filantrópica sem fins lucrativos que presta serviços de saúde à população sem distinções. Com 66 anos de atuação, é referência para 28 municípios da região Noroeste do Paraná, atendendo aproximadamente 350 mil habitantes. Possui recursos avançados como UTI Adulta e Neonatal e mantém desde 2013 um Programa de Residência Médica com sete especialidades: Anestesiologia, Clínica Médica, Cirurgia Geral, Ginecologia/Obstetrícia, Oftalmologia, Ortopedia/Traumatologia e Pediatria. Também se destaca como um dos principais campos de estágio para estudantes das áreas da saúde, como Enfermagem, Técnico em Enfermagem, Técnico em Radiologia, Farmácia e Serviço Social, recebendo alunos de instituições como UNESPAR, UNIPAR, SENAC, Unidade Polo e da 14ª Regional de Saúde. Com uma equipe de 735 funcionários, a Santa Casa realiza constantes melhorias estruturais, como a nova UTI com 13 leitos e o laboratório, graças a parcerias com o Governo do Estado e ações solidárias como Ação Entre Amigos, Nota Paraná, Gotas de Solidariedade e O Pouco se Tornando Muito (Santa Casa de Paranavaí, 2025).

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: como os colaboradores da Santa Casa de Paranavaí percebem a cultura e o clima organizacional, considerando aspectos relacionados à liderança, ao ambiente de trabalho e à gestão organizacional? A compreensão desses fatores é essencial para propor melhorias que promovam um ambiente organizacional mais saudável, motivador e produtivo. O objetivo geral da pesquisa é analisar a cultura e o clima organizacional da Santa Casa de Paranavaí, a partir da percepção dos seus colaboradores sobre liderança, ambiente de trabalho e gestão organizacional. Os objetivos específicos são: descrever a percepção dos colaboradores sobre a liderança e sua influência no clima organizacional da Santa Casa de Paranavaí; investigar como os funcionários se sentem em relação ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional vigente; e, identificar a visão dos colaboradores sobre a forma de gestão adotada, seus impactos no bem-estar no trabalho e sugerir melhorias para promover um ambiente organizacional mais saudável e motivador.

A relevância da pesquisa está na possibilidade de contribuir para o aprimoramento institucional e para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável e motivador. Moura e Moura (2017, p. 9) ressaltam que "a liderança eficaz no setor hospitalar é determinante para a motivação dos colaboradores, impactando positivamente no clima organizacional e na qualidade do atendimento".

Para tanto, foi utilizada uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionários compostos por 18 questões fechadas em escala Likert, que possibilitaram a coleta de dados numéricos sobre a percepção dos colaboradores em relação à cultura e ao clima organizacional, além de 4 questões abertas, que permitiram aos participantes expressar suas opiniões e percepções de forma livre. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatísticas

descritivas, incluindo frequências, médias e representações gráficas, com apoio do Microsoft Excel, permitindo identificar padrões e tendências nas respostas fechadas. As respostas abertas foram organizadas e revisadas de forma sistemática para complementar e ilustrar as informações obtidas nas questões fechadas, enriquecendo a compreensão do fenômeno estudado.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos de cultura e clima organizacional, destacando sua relevância para o desempenho institucional. A terceira seção descreve a metodologia, a quarta expõe a análise dos resultados e a quinta traz as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está organizada em duas partes: a primeira aborda a cultura organizacional, explorando conceitos, definições e aspectos históricos que evidenciam sua importância para a identidade e o desempenho da instituição. A segunda parte trata do clima organizacional, enfocando percepções dos colaboradores, fatores motivacionais e impactos no ambiente de trabalho. Essa divisão possibilita compreender tanto os valores e práticas compartilhadas quanto a forma como são percebidos e vivenciados no cotidiano de uma organização.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre cultura organizacional iniciaram-se na década de 1930, mas foi a partir dos anos 1980 que o tema passou a ser reconhecido como essencial para a gestão das organizações, segundo Pina e Cunha *et al.* (2007).

Edgar Schein é um dos principais autores a definir o conceito de cultura organizacional. Para ele, trata-se do "conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percepciona, pensa e reage aos vários ambientes" (Schein, 1996, p. 236). Essa cultura envolve pressupostos, adaptações, percepções e aprendizado, sendo caracterizada por cinco propriedades formais: o compartilhamento de suposições, invenções e descobertas; a aprendizagem na resolução de problemas de adaptação interna e externa; a atuação coletiva eficaz; e o processo de socialização de novos membros com base nesses aprendizados (Schein, 2004).

Segundo Schein (1990), a cultura organizacional se divide em dois níveis: um externo, visível em comportamentos, rituais e estruturas, e outro interno, composto por valores e pressupostos que orientam a conduta dos membros. Essa estrutura é também reforçada por Helmreich e Merritt (1998), que destacam como os indivíduos interpretam comportamentos e tomam decisões baseados nesses elementos invisíveis. Para Gibson *et al.* (2006), a cultura organizacional está ligada a processos de percepção, aprendizagem e adaptação, favorecendo a integração entre os membros e o alinhamento das condutas organizacionais.

Apesar dos avanços teóricos, não há consenso sobre uma definição única. Neves (2011) e Saraiva (2015) destacam que a cultura organizacional: envolve normas, valores, recompensas e relações de poder; é desenvolvida socialmente, sendo aprendida e transmitida nos níveis comportamental, cognitivo e emocional; oferece orientação para lidar com desafios

organizacionais; influencia a identidade institucional e o desempenho; é um produto histórico e, apesar de passível de mudança, apresenta resistência. Dessa forma, a cultura organizacional é componente essencial para a eficácia institucional, o desempenho coletivo e a capacidade adaptativa diante de transformações.

A cultura organizacional é entendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros da organização, que influenciam diretamente seus comportamentos, sendo moldada historicamente e transmitida por meio da socialização e das experiências comuns, conforme Schein (1996) e Fleury *et al.* (1989). Já o clima organizacional refere-se à percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, afetando sua motivação, desempenho e satisfação, como aponta Bennis (1996). Avaliar o clima é essencial para diagnosticar falhas na gestão de pessoas e propor melhorias, segundo Campelo e Oliveira (2004) e Leal (2001). A cultura e o clima organizacional estão intimamente interligados, sendo fundamentais para promover ambientes saudáveis, produtivos e alinhados às estratégias institucionais, especialmente em contextos hospitalares como o da Santa Casa de Paranavaí.

Wilkins e Patterson (1985 *apud* Freitas, 1991) definem cultura como o conjunto de conclusões a partir de experiências compartilhadas, incluindo práticas, valores e pressupostos. Schein (1985 *apud* Freitas, 1991) afirma que a cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que orienta a percepção e ação diante dos desafios.

Schein (1983 *apud* Fleury *et al.*, 1989) ressalta o papel dos fundadores na formação da cultura organizacional e propõe a análise da socialização de novos membros, respostas a incidentes críticos, valores dos líderes e padrões de comportamento. Para Deal e Kennedy (1982 *apud* Freitas, 1991), a análise da cultura deve considerar tanto aspectos visíveis como ambiente físico e comunicação institucional quanto elementos simbólicos, como histórias, rituais e sistemas de recompensa.

Shrivastava (1984 *apud* Freitas, 1991) sugere que a cultura organizacional seja analisada por meio de mitos, linguagem, símbolos e valores, os quais expressam e reforçam a identidade organizacional. Dessa forma, o clima organizacional na Santa Casa de Paranavaí pode ser compreendido como reflexo e resultado de sua cultura, influenciando diretamente a forma como os profissionais se relacionam, desempenham suas funções e percebem o ambiente de trabalho.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional ganhou destaque a partir dos estudos de Elton Mayo, com o Experimento de Hawthorne na década de 1920, que demonstraram a influência de fatores sociais e psicológicos sobre o comportamento dos trabalhadores (Menezes; Gomes, 2010). Posteriormente, Kurt Lewin e outros autores como Forehand e Gilmer (1964) ampliaram a compreensão do clima, associando-o a características organizacionais relativamente duradouras, capazes de impactar a motivação e o desempenho dos indivíduos.

Argyris (1958) contribuiu significativamente para a sistematização do conceito, tratando o clima organizacional como um "caráter homeostático", influenciado tanto por aspectos individuais quanto por normas e políticas institucionais. Tagiuri (1968), por sua vez, definiu o clima como uma qualidade do ambiente interno percebida pelos membros da organização, que afeta seu comportamento. Essas abordagens revelam que o clima

organizacional é uma construção multifacetada, que envolve dimensões estruturais, relacionais e simbólicas.

No Brasil, pesquisas como as de Souza (1977, 1980) adaptaram modelos internacionais, como o de Litwin e Stringer (1968), destacando dimensões como recompensa, cooperação, identidade, padrões e estrutura. Posteriormente, modelos como os de Sbragia (1983) e Kolb, Rubin e McIntyre (1986) reforçaram a importância de fatores como liderança, justiça organizacional, reconhecimento e suporte à autonomia. Esses modelos foram fundamentais para a criação de instrumentos de diagnóstico aplicáveis a diferentes tipos de organizações.

Apesar da diversidade de abordagens, o clima organizacional continua sendo um importante indicador da saúde interna das instituições. Leal (2001) destaca que elementos como estrutura organizacional, estilo de liderança, imagem institucional e clareza dos objetivos exercem influência direta sobre o clima. Em ambientes hospitalares, como a Santa Casa de Paranavaí, esses fatores são ainda mais relevantes, dada a complexidade e a natureza sensível dos serviços prestados.

Bennis (1996, p. 6) define o clima organizacional como "um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc.". Assim, o clima é moldado por aspectos culturais, econômicos, psicológicos e contextuais, sendo também impactado pelas políticas de gestão adotadas e pelos estilos de liderança praticados no cotidiano organizacional.

A avaliação do clima organizacional é uma ferramenta estratégica essencial para identificar pontos críticos, orientar intervenções e promover a satisfação dos colaboradores. Segundo Campelo e Oliveira (2004), essa análise permite elaborar estratégias que impactam positivamente nos resultados da instituição. Mesmo que a organização não possua um programa estruturado de gestão do clima, ações locais promovidas por gestores podem contribuir, embora nem sempre sejam suficientes para gerar transformações institucionais mais amplas (Leal, 2001).

Neste contexto, a presente pesquisa, a ser aplicada na Santa Casa de Paranavaí, busca diagnosticar o clima organizacional por meio de um instrumento próprio, apresentado no Apêndice A. O objetivo é oferecer subsídios para a gestão da instituição na formulação de políticas voltadas à melhoria do ambiente de trabalho, à valorização dos profissionais e à promoção da qualidade dos serviços prestados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois busca mensurar e analisar, de forma objetiva, as percepções dos colaboradores acerca da cultura e do clima organizacional. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa quantitativa envolve a coleta e a análise de dados numéricos, com o propósito de identificar padrões e relações entre variáveis, permitindo uma compreensão mais estruturada do fenômeno estudado. Assim, o estudo foi desenvolvido por meio de um questionário, possibilitando a mensuração das opiniões e percepções dos participantes.

Do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória por investigar um fenômeno ainda pouco estudado no contexto específico da Santa Casa de Paranavaí, o que possibilita a geração de novos insights e hipóteses, segundo Freitas e Janissek-Muniz (2018). Simultaneamente, apresenta caráter descritivo ao buscar retratar, de

maneira sistemática e organizada, as características do clima e da cultura organizacional conforme percebidas pelos funcionários, como destacam Silva *et al.* (2020).

Em relação aos procedimentos, utiliza-se o procedimento *survey*, uma vez que envolve a aplicação de um questionário estruturado a um número significativo de participantes, com o intuito de levantar percepções em larga escala, conforme Cavalcante, Almeida e Nascimento (2020).

O questionário aplicado é composto por 22 questões, sendo 18 fechadas e 4 abertas. As questões fechadas seguem uma escala Likert de cinco pontos e abordam aspectos como liderança, comunicação, ambiente de trabalho, gestão e bem-estar. Já as questões abertas possibilitam que os participantes expressem livremente suas opiniões e percepções, contribuindo para ampliar a compreensão dos dados coletados por meio das perguntas fechadas.

O público-alvo do questionário compreendeu todos os 735 colaboradores da Santa Casa de Paranavaí, abrangendo os diversos setores administrativos e assistenciais. A participação foi voluntária, caracterizando uma amostragem intencional e não probabilística, com o objetivo de alcançar diferentes perfis e percepções dentro da instituição. No total, 36 colaboradores responderam ao questionário, representando aproximadamente 4,9% do universo pesquisado. Embora esse número limite a generalização dos resultados, ele fornece uma amostra inicial relevante para a compreensão exploratória do tema, especialmente considerando a rotina de trabalho intensa e a falta de tempo enfrentadas pelos colaboradores, que podem ter influenciado a baixa taxa de resposta.

O questionário foi inicialmente disponibilizado por meio de folhas A4 contendo um QR Code e o link de acesso, que foram deixadas com os encarregados de cada setor, responsáveis por incentivar a participação dos colaboradores de suas equipes. Posteriormente, visando ampliar o alcance e facilitar o acesso, o questionário foi reaplicado por meio do envio do link via WhatsApp e encaminhado novamente aos encarregados, para que estes reforçassem junto aos seus colaboradores a importância da participação. A coleta de dados foi realizada entre os dias 16 de setembro e 1º de outubro de 2025, período em que o questionário permaneceu disponível para os colaboradores responderem.

A análise dos dados foi realizada em duas etapas. Na etapa quantitativa, as respostas às questões fechadas foram tratadas por meio de análise estatística descritiva, utilizando frequências, médias e representações gráficas, elaborados com o apoio do Microsoft Excel. Esses procedimentos permitiram mapear padrões gerais nas percepções dos participantes. Já as respostas abertas foram organizadas e revisadas de forma sistemática para complementar e ilustrar as informações obtidas nas questões fechadas, contribuindo para uma compreensão mais abrangente sobre a cultura e o clima organizacional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

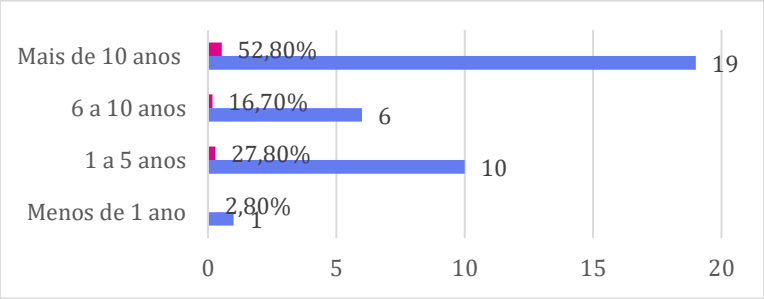
O questionário aplicado aos colaboradores da Santa Casa de Paranavaí teve como objetivo compreender a percepção sobre a cultura e o clima organizacional da instituição, considerando aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento, motivação e estrutura física. Do total de 735 colaboradores, 36 participaram voluntariamente, representando aproximadamente 4,9% do universo e englobando diferentes setores administrativos e assistenciais. O questionário permaneceu disponível por 30 dias, sendo reaplicado posteriormente com o intuito de ampliar a participação; entretanto, não foram obtidas novas

respostas, possivelmente em razão da rotina intensa e da limitação de tempo para preenchimento – característica comum em ambientes hospitalares.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Entre os participantes, 63,9% são mulheres e 36,1% homens, refletindo a predominância feminina comum no setor da saúde. Quanto à faixa etária, a maioria possui entre 30 e 49 anos (75%), indicando uma equipe madura e com significativa experiência profissional. Já o tempo de trabalho na instituição, conforme o Gráfico 1, revelou que 52,8% estão há mais de 10 anos, demonstrando forte vínculo institucional e estabilidade elementos que, conforme Schein (1996), reforçam a consolidação da cultura organizacional e a internalização de seus valores. Os participantes atuam em diversos setores da instituição, como enfermagem, administração, recepção, manutenção, limpeza, laboratório, farmácia e setores de apoio, representando de forma abrangente as diferentes áreas que compõem o ambiente hospitalar.

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na Santa Casa de Paranavaí



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2025).

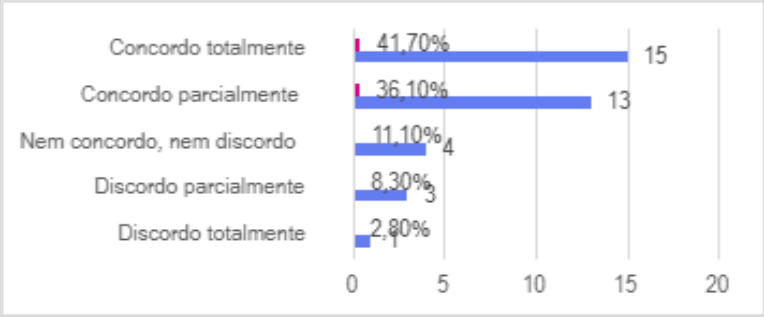
Essa permanência reforça a consolidação de uma cultura organizacional construída por experiências compartilhadas e socialização interna (Fleury et al., 1989).

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO

Quando questionados sobre a disponibilidade da liderança imediata para ouvir opiniões, 44,4% dos participantes concordaram parcialmente e 36,1% concordaram totalmente, demonstrando uma percepção predominantemente positiva, embora 13,9% tenham discordado parcialmente. Embora os dados indiquem abertura ao diálogo, observa-se espaço para aprimorar a escuta ativa e o incentivo à participação.

Em relação à clareza da comunicação, os respondentes distribuíram suas percepções da seguinte forma: 2,8% discordaram totalmente (opção 1), 8,3% discordaram parcialmente (opção 2), 11,1% mantiveram-se neutros (opção 3), 36,1% concordaram parcialmente (opção 4) e 41,7% concordaram totalmente (opção 5). Esses resultados, apresentados no Gráfico 2, indicam que a maioria dos colaboradores percebe positivamente a clareza nas orientações, refletindo um ponto forte dentro da instituição, em concordância com Leal (2001), que destaca a comunicação clara como um dos pilares essenciais para o clima organizacional.

Gráfico 2 – Clareza das comunicações internas na Santa Casa de Paranavaí



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2025).

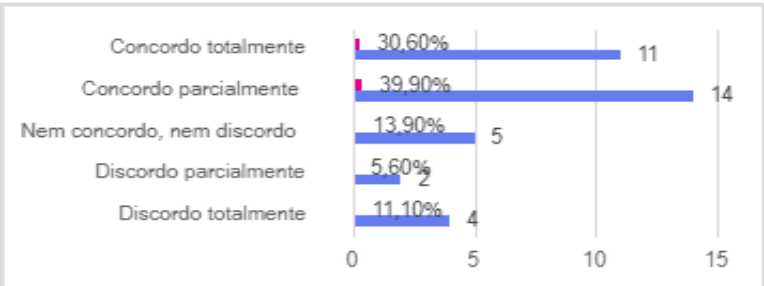
A análise sugere que, embora os fluxos comunicacionais intrassetoriais sejam eficientes, ainda há barreiras na comunicação intersetorial, o que pode impactar a coesão e o alinhamento institucional.

4.3 AMBIENTE DE TRABALHO, ESTRUTURA FÍSICA E MOTIVAÇÃO

A maioria dos participantes (58,3%) avaliou o ambiente físico como adequado, destacando positivamente os espaços e materiais disponíveis. Esse resultado reforça o que Leal (2001) denomina dimensão estrutural do clima fatores tangíveis que contribuem para a percepção de conforto e eficiência no trabalho.

Quanto à motivação, 66,6% dos respondentes declararam sentir-se motivados a desempenhar suas funções diariamente, embora 19,4% tenham se mostrado neutros. Essa divisão evidencia um nível moderado de engajamento, possivelmente influenciado pela percepção de reconhecimento e valorização profissional, que apresentou índices mais baixos.

Gráfico 3 – Percepção dos colaboradores quanto ao reconhecimento do trabalho pela liderança



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2025).

Em relação ao reconhecimento do trabalho pela liderança, observa-se que 39,9% dos colaboradores concordaram parcialmente e 30,6% concordaram totalmente, indicando que a maioria percebe reconhecimento por parte da liderança. Por outro lado, 13,9% demonstraram neutralidade e 16,7% manifestaram algum grau de discordância (parcial ou total), apontando que ainda há espaço para aprimorar as práticas de valorização e feedback.

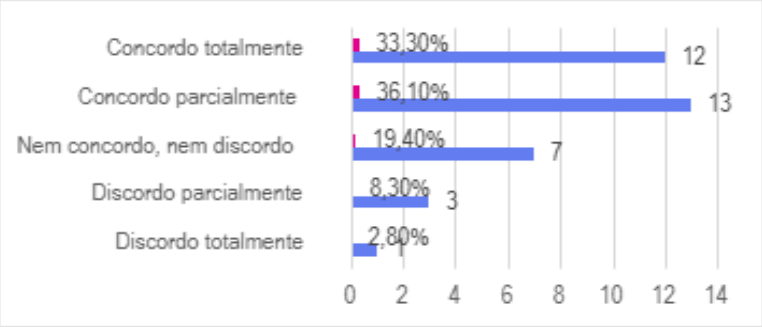
Essa percepção se reflete também na questão “A gestão valoriza os colaboradores”, em que 50% dos participantes expressaram concordância (parcial ou total), enquanto 33,4% demonstraram algum nível de discordância. Esses resultados reforçam a necessidade de fortalecer ações de valorização e reconhecimento profissional, de modo a promover maior engajamento e satisfação entre os colaboradores.

Esses dados indicam que, embora o ambiente seja funcional e os colaboradores demonstrem motivação intrínseca, há carência de práticas institucionais de valorização e reconhecimento, reforçando a importância apontada por Campelo e Oliveira (2004) sobre a necessidade de reconhecimento para fortalecer o clima e reter talentos.

4.4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E COOPERAÇÃO

Quanto ao respeito entre colegas e chefias, 52,8% dos colaboradores relataram boa convivência, enquanto 36,1% indicaram indiferença ou algum grau de discordância. No que se refere à cooperação entre colegas do setor (Gráfico 4), 36,1% dos participantes concordaram parcialmente e 33,3% concordaram totalmente, totalizando 69,4% de percepções positivas. Já 19,4% mantiveram-se neutros e 11,1% discordaram total ou parcialmente. Esses resultados indicam que, de modo geral, há um clima de colaboração e apoio mútuo entre os membros das equipes, embora ainda existam situações pontuais que podem comprometer a coesão e a integração entre setores.

Gráfico 4 – Percepção dos colaboradores quanto à cooperação entre os colegas do setor



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2025).

Essa percepção confirma o que Schein (1996) descreve sobre a cultura como conjunto de valores e pressupostos compartilhados, capazes de orientar comportamentos e fortalecer vínculos. Ainda assim, alguns respondentes relataram dificuldades pontuais, refletindo aspectos de sobrecarga e desigualdade no ritmo de trabalho, alinhados à literatura que enfatiza a importância de monitorar continuamente a cultura e o clima para prevenir conflitos e desmotivação (Bennis, 1996; Campelo; Oliveira, 2004).

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

No que se refere à cultura organizacional, os respondentes destacaram valores como compromisso com a missão e a visão da instituição (30,6%), união da equipe (19,4%) e ética e responsabilidade social (22,2%) como pontos fortes. Essas respostas refletem os pressupostos internos descritos por Schein (1996) e reforçam a identidade institucional, evidenciando que a cultura da Santa Casa é voltada ao cuidado com o paciente, à humanização e à cooperação entre equipes.

Nas questões abertas, os colaboradores reforçaram percepções positivas, destacando valores como "compromisso com a missão e a responsabilidade social", além de uma cultura centrada no cuidado e na humanização. Um colaborador afirmou que a organização "possui uma cultura voltada para servir à comunidade com qualidade, colocando o paciente no centro, mas também valorizando educação, formação, segurança e responsabilidade social".

Entretanto, também houve menções sobre centralização de decisões e necessidade de maior comunicação entre líderes e equipes, evidenciando pontos de melhoria para tornar a gestão mais participativa e alinhada aos valores culturais percebidos (Schein, 2004; Neves, 2011).

4.6 SUGESTÕES E BEM-ESTAR

Os comentários abertos indicaram sugestões voltadas à melhoria da comunicação, reconhecimento profissional, capacitação contínua e melhor estrutura física, especialmente em áreas de descanso e convivência. Um colaborador alegou que "seria bom mais cursos e treinamentos para todos". Outro colaborador afirmou: "precisamos de mais reconhecimento e diálogo com as chefias". Um terceiro comentou: "faltam locais adequados para descanso e alimentação".

Essas observações dialogam diretamente com os conceitos de clima organizacional descritos na Seção 2, em que Leal (2001) e Campelo e Oliveira (2004) destacam que intervenções voltadas ao bem-estar, valorização e participação efetiva dos colaboradores influenciam positivamente o desempenho e a satisfação no trabalho.

De forma geral, os dados indicam que a cultura organizacional da instituição é sólida, baseada em ética, cooperação e compromisso, o que sustenta um clima positivo. Entretanto, as respostas sobre liderança e reconhecimento apontam áreas de melhoria. Em relação à liderança imediata, apenas 44,4% dos colaboradores se declararam plenamente satisfeitos com a disponibilidade para ouvir opiniões, evidenciando a necessidade de maior diálogo e participação. Quanto ao reconhecimento profissional, uma parcela significativa apontou oportunidades de valorização de resultados e feedback constante.

Esses achados estão em consonância com Leal (2001) e Bennis (1996), que destacam a comunicação e o reconhecimento como pilares do clima organizacional. Além disso, os comentários abertos reforçam a percepção de que melhorias em comunicação intersetorial, capacitação contínua e infraestrutura de descanso são necessárias para manter o engajamento e a satisfação da equipe.

4.7 DISCUSSÃO AMPLIADA DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa aplicada aos colaboradores da Santa Casa de Paranavaí revelam uma organização com cultura sólida e valores centrados na humanização, compromisso e ética, mas com desafios relacionados à comunicação, reconhecimento e valorização profissional. Esses achados refletem o que Schein (2004) descreve como as três dimensões da cultura organizacional: artefatos, valores e pressupostos básicos, nas quais as práticas visíveis (como o ambiente físico e a cooperação entre equipes) coexistem com valores compartilhados (como o cuidado com o paciente) e crenças mais profundas sobre o papel social da instituição.

De acordo com Schein (1996), a cultura de uma organização se forma a partir da história coletiva e da liderança fundadora, sendo fortalecida pela estabilidade dos membros e pela continuidade das práticas. Isso se confirma no resultado que demonstra que mais da metade dos colaboradores da Santa Casa atua há mais de dez anos, o que favorece a consolidação de uma cultura institucional robusta e coerente. Fleury et al. (1989) complementam esse entendimento ao afirmarem que a cultura organizacional é construída pela vivência cotidiana e pela socialização interna, moldando a maneira como as pessoas interpretam a realidade e se relacionam com o trabalho.

Por outro lado, a pesquisa também revelou indícios de que a cultura predominante convive com subculturas específicas em alguns setores, sobretudo naqueles com maior pressão assistencial. Essa fragmentação, segundo Freitas (1991), é comum em instituições complexas como hospitais, em que múltiplas categorias profissionais convivem com valores e linguagens distintas. Nesses contextos, a cultura tende a se expressar por meio de símbolos e rituais próprios, que, embora reforcem a identidade local, podem gerar dissonância na percepção de reconhecimento e comunicação intersetorial aspectos destacados pelos colaboradores da Santa Casa.

No campo do clima organizacional, os resultados indicam um ambiente predominantemente positivo, com boa percepção sobre a estrutura física e o relacionamento interpessoal, mas com lacunas de motivação extrínseca, relacionadas à ausência de reconhecimento formal e feedback contínuo. Neves (2011) define o clima organizacional como a manifestação momentânea da cultura, refletindo o modo como os indivíduos percebem e interpretam as práticas da gestão. Assim, quando há falhas de comunicação ou de valorização profissional, o clima tende a ser impactado, mesmo que os valores culturais da instituição permaneçam sólidos.

Cândido e Santos (2011) ressaltam que o desempenho organizacional é diretamente influenciado pela sinergia entre cultura e clima, pois a cultura fornece o sentido e o clima expressa o sentimento coletivo em relação à gestão. Na Santa Casa, observa-se que a cultura orientada à missão institucional o cuidado com o paciente e o compromisso social é amplamente reconhecida pelos colaboradores, porém o clima mostra sinais de desgaste em dimensões ligadas à participação e reconhecimento. Isso evidencia que o fortalecimento da cultura deve vir acompanhado de políticas de engajamento e valorização que traduzam esses valores em práticas concretas.

A liderança atua como elo entre cultura e clima organizacional, sendo responsável por reforçar valores institucionais por meio de práticas diárias (Gibson *et al.*, 2006; Fleury; Fischer, 1989). Na Santa Casa, embora a maioria dos colaboradores perceba disponibilidade dos líderes, ainda há espaço para melhorar a comunicação descendente e o reconhecimento, especialmente por meio de práticas como feedback estruturado, rodas de conversa e valorização simbólica.

Além disso, a percepção positiva sobre o ambiente físico e as relações interpessoais reforça o que Leal (2001) define como dimensões estruturais e sociais do clima organizacional. O conforto físico e a cooperação cotidiana entre colegas representam fatores tangíveis e

emocionais que sustentam a satisfação no trabalho. Entretanto, Marques e Souza (2019) alertam que o sofrimento psíquico pode emergir mesmo em contextos organizacionais aparentemente saudáveis, quando há sobrecarga ou ausência de reconhecimento, indicando a importância de políticas institucionais voltadas à saúde mental e bem-estar organizacional.

No contexto hospitalar, Pires et al. (2017) identificaram que a percepção de apoio institucional e de valorização do trabalho está diretamente associada ao comprometimento afetivo e à qualidade da assistência. Esse achado é convergente com a realidade da Santa Casa, na qual a motivação intrínseca movida pelo propósito de cuidar e servir se sobressai à motivação extrínseca, que depende de reconhecimento e recompensas mais tangíveis. Portanto, estratégias de comunicação assertiva, feedback contínuo e capacitação profissional podem servir como catalisadores do engajamento e da satisfação.

De acordo com Ricardo, Saraiva e Antunes (2018), é essencial distinguir cultura e clima organizacional: a cultura expressa valores e crenças duradouros, enquanto o clima reflete a percepção momentânea das práticas cotidianas. Na Santa Casa, essa distinção se torna evidente diante de uma cultura sólida, mas um clima oscilante, influenciado por práticas gerenciais e rotinas hospitalares. Nesse sentido, investir em reconhecimento, comunicação horizontal e valorização simbólica pode melhorar o clima sem alterar a base cultural da instituição.

Em síntese, os resultados da pesquisa evidenciam que a Santa Casa de Paranavaí possui uma cultura organizacional sólida, orientada por valores éticos, colaborativos e centrados no cuidado com o paciente. No entanto, o clima organizacional apresenta desafios pontuais, especialmente no que se refere à comunicação intersetorial, ao reconhecimento profissional e à valorização simbólica. Para alinhar cultura e clima de forma coerente, torna-se essencial implementar práticas contínuas de escuta ativa, capacitação, feedback estruturado e gestão participativa – estratégias que fortalecem o engajamento e promovem coesão interna, sobretudo em contextos hospitalares marcados por alta demanda e complexidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a cultura e o clima organizacional da Santa Casa de Paranavaí, a partir da percepção dos seus colaboradores sobre liderança, ambiente de trabalho e gestão organizacional. Para tanto, foram enviados questionários compostos por 22 questões – sendo 18 fechadas em escala Likert e 4 abertas – aos colaboradores da instituição. No total, 36 respostas foram obtidas, constituindo uma amostra inicial que, embora reduzida, forneceu subsídios relevantes para uma análise exploratória.

Os achados revelam que a instituição possui uma cultura sólida, centrada em ética, cooperação e compromisso com a missão institucional, sustentando um clima organizacional predominantemente positivo. Entre os pontos fortes, destacam-se a clareza das orientações setoriais, a coesão da equipe e o engajamento com a missão institucional. Contudo, foram identificadas oportunidades de aprimoramento em comunicação intersetorial, gestão participativa, reconhecimento profissional, feedback contínuo e infraestrutura para descanso e convivência, refletindo subculturas específicas em setores de maior pressão assistencial.

Os resultados indicam que a Santa Casa de Paranavaí apresenta uma base cultural consolidada, orientada por valores éticos e humanizados que norteiam a conduta dos colaboradores e reforçam o compromisso institucional com o cuidado ao paciente e a responsabilidade social. Essa cultura se expressa nas relações de cooperação e no sentimento

de pertencimento evidenciado pelos participantes, fatores que sustentam um clima de trabalho positivo. Entretanto, a análise também revelou desafios gerenciais, especialmente relacionados à comunicação entre setores, ao reconhecimento formal e à valorização profissional – dimensões que impactam a motivação extrínseca e o engajamento.

A pesquisa evidenciou ainda a existência de subculturas em áreas de maior pressão assistencial, o que é natural em instituições hospitalares complexas, nas quais múltiplas categorias profissionais convivem com ritmos e valores distintos. Essa pluralidade reforça a importância de práticas integradoras que promovam coesão e alinhamento de valores em toda a organização. Outro ponto recorrente nas respostas abertas foi a necessidade de aprimorar a infraestrutura física e os espaços de descanso e convivência, reconhecendo que o bem-estar e as condições de trabalho estão diretamente ligados à satisfação e à produtividade.

Como limitações da pesquisa, destacam-se o número reduzido de respondentes e o período relativamente curto de aplicação, fatores que podem ter impactado a abrangência das análises. Pesquisas futuras devem ampliar a amostra, aplicar instrumentos em diferentes momentos e incluir métodos qualitativos mais aprofundados, como entrevistas semiestruturadas ou grupos focais. De modo geral, o estudo contribui para compreender a interação entre cultura e clima organizacional, fornecendo subsídios para estratégias de melhoria contínua, fortalecimento da liderança, valorização dos colaboradores e promoção de uma gestão hospitalar humanizada e eficaz.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **Organizações em transição**: preparando-se para o século XXI. São Paulo: Atlas, 1996.

CÂNDIDO, C. J. F.; SANTOS, S. P. dos. A influência da cultura organizacional no desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 593–610, 2011.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, A.; FISHER, R. Automação na indústria metalmecânica: tendências da organização do trabalho e da produção. In: Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão, 1989. **Anais** […]. p. 23–48.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: identidade corporativa, mito ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 6–20, 1991.

GIBSON, J. L. et al. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HELMREICH, R. L.; MERRITT, A. C. **Culture at work in aviation and medicine**: national, organizational and professional influences. Aldershot: Ashgate, 1998.

LEAL, F. Pesquisa de clima organizacional: uma abordagem prática. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 165–176.

MARQUES, A. L. B.; SOUZA, N. V. D. O. Cultura organizacional e sofrimento psíquico no trabalho hospitalar: um estudo qualitativo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, n. 5, p. 1282–1288, 2019.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158–179, 2010.

MOURA, G. L. de; MOURA, L. A. de. Liderança e motivação no ambiente hospitalar: uma análise da percepção dos profissionais da saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 67, p. 1–15, 2017.

NEVES, J. Clima organizacional: definição, diagnóstico e intervenção. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 2, p. 187–195, 2011.

PÉREZ, A. M. S. et al. Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional: una aproximación conceptual. **Revista de Información Científica para la Dirección en Salud – INFODIR**, n. 24, p. 86–99, 2016.

PIRES, D. E. P. et al. Clima organizacional em uma instituição hospitalar: a percepção dos profissionais de saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 38, n. 1, e65658, 2017.

RICARDO, D. M.; SARAIVA, F.; ANTUNES, A. Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. **Revista Portuguesa de Gestão & Saúde**, n. 22, p. 24, 2018.

SANTA CASA DE PARANAVAÍ. **Quem somos**. Disponível em: https://www.santacasadeparanavai.org.br/quem-somos. Acesso em: 23 jun. 2025.

SARAIVA, F. Cultura organizacional: uma visão panorâmica. **Revista Portuguesa de Gestão e Saúde**, n. 3, p. 6–15, 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

SCHEIN, E. H. **Organizational cultura and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. **MIT Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, p. 9–20, 1990.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 1, p. 7–28, 1984.

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SAÚDE MENTAL E NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

Cynthia Ellen Utrilha Pereira[22]

Chayne de Lima Pereira Mahnic[23]

RESUMO

A produtividade e a saúde mental dos colaboradores estão profundamente ligadas ao clima organizacional, que se estabelece como um vetor estratégico e determinante no ambiente corporativo. O presente estudo teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores. A metodologia empregada foi uma pesquisa de natureza quantitativa de caráter exploratório e descritivo, realizada por meio do método *survey* junto a 80 universitários com experiências profissionais do curso de Administração da Unespar – campus Paranavaí. Os dados foram coletados via questionário online e analisados estatisticamente. Os resultados revelam que, apesar da satisfação moderada em aspectos como o respeito interpessoal, o clima é fragilizado pela baixa percepção de reconhecimento, valorização e oportunidades de progressão na carreira. Conclui-se que a produtividade está fortemente associada à satisfação e ao senso de pertencimento. A promoção de um clima saudável, com liderança exercendo um papel decisivo na construção de uma cultura colaborativa, é essencial para o bem-estar e o desempenho sustentável.

Palavras-chave: Clima organizacional. Saúde mental. Produtividade. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho se tornou um fator essencial para a qualidade de vida e o desempenho dos colaboradores. O clima organizacional, manifesta como um fator fundamental impactando diretamente na saúde mental e na produtividade do colaborador. É importante destacar que o clima organizacional pode ser o que irá diferenciar algumas empresas dos seus concorrentes no mundo corporativo, afinal, ao analisarmos o cotidiano, parte dele acontece dentro do ambiente organizacional, sendo assim, quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem nesse contexto, maior será o seu engajamento e produtividade. Conforme Wagner III (2002, *apud* Moraes; Vitória; Gonzalez, 2012) vem destacar que o estado emocional dos indivíduos é variável e deve ser gerenciado nas organizações, uma vez que influencia diretamente o desempenho das empresas.

Segundo McClelland (1972), o clima organizacional pode ser determinado pelo estilo de liderança e de administração, tal como pela estrutura organizacional que contribui para

[22] Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: cutrilha@gmail.com

[23] Professora Doutora na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: chayne.mahnic@unespar.edu.br

moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Para a gestão de pessoas é fundamental estar sempre analisando os comportamentos dos indivíduos que compõem a organização. Além disso, segundo Begnami e Zorzo (2013) os experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo de 1924 a 1933, demonstraram que uma simples atenção às condições de trabalho poderia gerar motivação e aspectos positivos em relação à organização. Isso evidencia que as pessoas são os elementos mais importantes dentro das esferas sociais e organizacionais.

Recentemente, a saúde mental no ambiente corporativo tem ganhado muito destaque nas discussões contemporâneas. Ambientes desfavoráveis podem levar os colaboradores a desenvolver quadros de estresses, esgotamento emocional e ansiedade. Diante disso, a questão central deste artigo é: como o clima organizacional influencia a saúde mental e a produtividade dos colaboradores? Portanto, o objetivo principal deste estudo é analisar a influência do clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores. Para tal, foram definidos também os seguintes objetivos específicos: investigar as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional; avaliar a relação entre o clima organizacional e a saúde mental dos profissionais; e identificar os impactos do clima organizacional na produtividade dos colaboradores.

De acordo com Luz (2003), uma pesquisa sobre o clima organizacional transmite um importante instrumento de adequação contínua para melhoria do ambiente organizacional, podendo assim, ser realizada de diferentes formas: avaliando o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente; desenvolvendo canais de comunicação entre colaboradores e diretores.

Para compreender sobre o clima organizacional é fundamental avaliar os níveis de satisfação e insatisfação dos indivíduos que fazem parte daquele espaço. Kotler (2000) afirma que, à medida que as necessidades dos profissionais forem atendidas, ele tende a encontrar-se satisfeito e motivado, o que o qualifica a contribuir para um bom ambiente de trabalho, e em decorrência dessa situação melhorar o clima organizacional. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o ambiente, sabemos que aquele local possui um bom clima organizacional, o que significa que nele encontramos reconhecimento, apoio, respeito e confiança. Em contrapartida, quando identificamos que o clima está negativo, este local pode ser marcado por conflitos, desconfianças, falta de suporte aos colaboradores, e muitas vezes sobrecarga de funções – uma realidade que muitas organizações podem enfrentar ao optar por trabalhar com o quadro funcional enxuto para evitar gastos, o que pode acabar exigindo cada vez mais dos colaboradores que ali atuam.

Contudo, autores como Murta e Tróccoli (2007, *apud* Puente-Palacios; Pacheco; Severino, 2013) destacam que altos níveis de estresses ocupacionais simbolizam uma grande ameaça ao bem-estar e à saúde do colaborador. Sendo assim, esta pesquisa será realizada através de aplicações de questionários com os estudantes do Curso de Administração de uma Universidade Estadual do Paraná. Considerando todo o contexto, as contribuições desta pesquisa serão significativas para o campo acadêmico e para a prática empresarial. Quando se estuda o clima organizacional e entende como ele pode afetar a satisfação, a produtividade e a saúde mental dos colaboradores, as empresas poderão adotar medidas eficazes que ajudam a melhorar tanto o ambiente organizacional quanto a impulsionar os resultados positivos dentro dela.

Esta pesquisa investigou os impactos do clima organizacional na saúde mental e na produtividade de colaboradores, por meio de uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. A amostra foi composta por universitários com experiência

profissional, que responderam a um questionário online com perguntas fechadas e abertas. Os dados foram analisados estatisticamente.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, desenvolve-se a fundamentação teórica, com ênfase no conceito de clima organizacional. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos, que detalham o tipo de pesquisa, a abordagem utilizada, os instrumentos de coleta e análise de dados. Posteriormente, apresenta-se a seção de resultados e discussão, na qual os dados obtidos são interpretados à luz da teoria. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados, apontam limitações do estudo e sugerem caminhos para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está estruturada em três eixos principais que buscam contextualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema proposto. Inicialmente, aborda-se o clima organizacional e suas implicações no ambiente de trabalho. Em seguida, discute-se os efeitos do clima organizacional sobre a saúde psicológica no ambiente laboral. Por fim, são analisadas as consequências do clima organizacional para a eficiência e produtividade profissional.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

O clima organizacional representa um elemento fundamental e largamente discutido no campo do comportamento organizacional. O clima organizacional reflete tanto a satisfação intrínseca quanto a insatisfação extrínseca vivenciada pelos funcionários no ambiente de trabalho. São fatores como salário, benefícios, reconhecimento e estilo de liderança que desempenham um papel crucial nesse contexto; quando as necessidades dos indivíduos não são atendidas, isso pode resultar em insatisfação (Coda; Bergamini, 1997 *apud* Moraes; Vitória; Gonzalez, 2012). Por ora, o clima organizacional vai corresponder a uma das características mais relevantes na detecção de elementos que são reguladores e que irão orientar o comportamento humano dentro dos ambientes laborais. Esta é a definição de clima organizacional adotada neste estudo.

O hábito de pesquisar o clima organizacional por orientação das empresas é necessário para uma dimensão teórica do modelo e da capacidade de investigar as características mais complexas da organização, como: liderança, recompensa, relacionamento com os demais indivíduos daquele ambiente e outros aspectos vistos pela opinião dos colaboradores. Gil (2011, p. 26) argumenta a ideia de que “a pesquisa sobre o clima organizacional é executada visando proporcionar uma melhor compreensão do lado das gerências sob os pontos de vista dos colaboradores, afim de aprimorar as relações de trabalho com seus subordinados”.

A concepção inicial sobre os estudos de clima organizacional pode ser encontrada no clássico experimento estudado por Elton Mayo em 1927, ideia essa que foi enraizada na Escola das Relações Humanas nos anos de 1930. Ela é conhecida como “Experimento de Hawthorne”, onde Mayo atestou que, quando são realizadas mudanças nas estruturas físicas e sociais do ambiente organizacional pode ocorrer consequentemente uma mudança no comportamento e no emocional dos trabalhadores (Portal Administração, 2017). Uma vez que as pessoas são os elementos mais importantes dentro das esferas, sociedades e organizações, entre as alterações

comportamentais, pode-se encontrar fadiga, acidentes laborais, rotatividade de funcionários e diminuição do desempenho e da produtividade.

Assim, Forehan e Gilmer (1964) argumentam que o impacto do clima organizacional no comportamento individual pode ser analisado a partir dos estímulos direcionados a cada membro da organização, os quais atuam restringindo comportamentos que indicariam liberdade de escolha, por meio da aplicação de mecanismos de recompensa e punição. Da mesma forma, Lewin (1951 *apud* Begnami; Zorzo, 2013) diz que todo comportamento — seja um pensamento, um desejo ou uma ação — busca reconhecimento e realização, o que resulta a necessidade de transformar algum aspecto em um determinado momento.

Nesse contexto, as mudanças frequentes e rápidas do cenário social e econômico tendem a mobilizar cada vez mais o ambiente organizacional, fazendo com que as empresas cada vez mais busquem maneiras de acompanhar as evoluções. De acordo com Robbins (2009), as organizações atualmente enfrentam um ambiente mais dinâmico e modificável, o que acaba exigindo que elas se adequem a essas novas condições.

Organizações que buscam investir em um ambiente positivo, não apenas melhoram a satisfação dos seus colaboradores, mas também, aumentam sua competitividade no mercado organizacional. Quando os líderes compreendem os elementos que afetam o clima organizacional, eles conseguem implementar estratégias eficazes que promovem um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Essa compreensão é fundamental, pois molda as atitudes e comportamentos dos colaboradores, impactando diretamente a eficácia da organização.

As interações entre os colaboradores, sejam elas formais ou informais, desempenham um papel significativo na formação de um ambiente de trabalho saudável. [...] Na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam (Bittencourt, 2008 *apud* Begnami; Zorzo, 2013).

A importância do clima organizacional transcende a mera satisfação de seus colaboradores. De acordo com a perspectiva de Luz (2003), monitorar o clima organizacional é essencial para qualquer empresa que busca excelência nas suas atuações, contribuindo para a retenção de profissionais qualificados e satisfeitos. Contudo, o autor chama atenção para o fato de que muitas empresas desconsiderem que a satisfação de seus clientes externos depende da satisfação dos clientes internos, quando na verdade elas estão totalmente relacionadas.

2.2 OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE A SAÚDE PSICOLÓGICA NO AMBIENTE LABORAL

De acordo com Tamayo (2004 *apud* Domingues, 2022), o tempo consagrado ao trabalho, reflete uma parte significativa da vida do indivíduo, que compõe fundamentalmente para a idealização e crescimento do bem-estar pessoal e contentamento. Durante a rotina diária, o indivíduo transcorre uma quantidade considerável dentro do ambiente profissional, o que por vezes demonstra a importância das relações que são firmadas com o trabalho e os colegas. Essa atividade abrange desde a conexão com os valores e missão da organização, até a efetivação de suas atividades.

A concorrência pelo reconhecimento no mercado organizacional, o risco de perder o emprego, a pressão pela qualidade de trabalho impecável, aumento de produtividade, são ocasiões que deixam os colaboradores mais tensos, afinal, com as mudanças globais, o mercado

está cada vez mais competitivo, o que acaba gerando desânimo, altos níveis de estresse. A palavra “estresse” é um termo utilizado para indicar uma reação natural do organismo, que ocorre quando o indivíduo vivencia alguma situação de perigo ou doença - cansaços, dificuldades de realizações de tarefas, o que consequentemente acaba interferindo na saúde do colaborador.

No artigo 196 da Constituição da República Federal do Brasil, podemos encontrar que a saúde é direito universal e uma obrigação do Estado, assegurada por meio de políticas sociais e econômicas que tenham como objetivo reduzir os riscos de doenças e de outros problemas de saúde, além de garantir acesso universal e igualitário a ações e serviços voltados à sua promoção, proteção e recuperação (Brasil, 1988 *apud* Martins; Michaloski, 2015).

Em síntese, pode-se perceber que a saúde psicológica do indivíduo decorre dos ensejos que o ambiente de organizacional lhe concede, o que em certos casos, desempenha um papel crucial no controle de doenças psíquicas e físicas. De maneira diferente, a qualidade de vida é um conceito complexo, que pode ser examinado sob diversas perspectivas. Alguns desses aspectos podem ser específicos, e não podem ser calculados com exatidão, o que, portanto, tornam-se em experiência pessoais e individuais. Para Barbosa (1998 *apud* Martins; Michaloski, 2015), não se pode definir um conceito único quando se trata da qualidade de vida, porém, é possível detectar componentes que ajudem a decifrar essa noção com um artefato resultante de fatores ou dimensões objetivas (sociais) e subjetivas, embasando-se no entendimento que os indivíduos traçam em seu contexto.

Embora as organizações demonstrem preocupações com a qualidade de vida no ambiente laboral, algumas ainda exibem uma preocupação com a sua produção, e qualidade dos seus produtos ou serviços, o que assim acaba gerando um grande espaço para as doenças trabalhistas ou até mesmo acidentes de trabalho. A qualidade de vida é uma estratégia competitiva no mercado, apesar de as organizações visarem lucros, eles podem ser obtidos através da peça chave por trás da produção: os colaboradores. Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o grau de satisfação que os componentes de uma organização demonstram é um fator essencial para a realização de suas atividades.

De acordo com Brief e Roberson (1989 *apud* Domingues, 2022), é plausível que o indivíduo esteja satisfeito com a atividade que ele executa, mas que esteja insatisfeito com a organização, ou até mesmo com a remuneração, a flexibilidade ou benefícios que lhes são concedidos.

O comportamento dos líderes desempenha um papel crucial nesse contexto, pois sua abordagem e estilo de liderança podem impactar diretamente a saúde mental da equipe. Líderes que adotam uma postura acolhedora, comunicativa e sensível às necessidades emocionais de seus subordinados contribuem para a construção de um ambiente psicologicamente seguro. Em contrapartida, estilos de liderança autoritários, omissos ou insensíveis podem intensificar quadros de estresse, ansiedade e esgotamento emocional. Segundo Vergara (1999 *apud* De Souza; Júnior; Magalhães, 2015), a liderança está associada à capacidade de oportunizar estímulos e incentivos que vão impulsionar os indivíduos a perseguirem a missão, visão e objetivos organizacionais.

É necessário priorizar um bom clima organizacional, o que gera um ambiente com um ótimo bem-estar e motivado, afinal, é uma influência essencial que complementa o grau de satisfação do colaborador. Daniels (2000) concretiza que para ser considerado o bem-estar profissional ou o bem-estar afetuoso no trabalho, é indispensável a prevalência das emoções positivas. Segundo Waterman (1993 *apud* Domingues, 2022), o desenvolvimento de habilidades, a realização do próprio potencial e o avanço em direção aos propósitos de vida

configuram as vivencias pessoais do indivíduo, na medida em que o bem-estar é entendido como um estado emocional no qual os sentimentos positivos se sobrepõem aos negativos.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE PROFISSIONAL

Segundo Luz (2003) é de total responsabilidade da área de recursos humanos administrar o clima organizacional, entretanto, cabe aos gestores de cada setor examinar quais são as necessidades e o grau de satisfação de sua equipe, assim, pode realizar manifestações positivas para que amplifique a produtividade e a qualidade do produto/serviço fornecido. Moraes (2022) retrata pontos importantes para um bom clima organizacional, como: Aprimorar a flexibilidade na jornada de trabalho, implementar uma cultura de feedback, fortalecer a comunicação interna e reconhecer os colaboradores por meio de mecanismos de recompensa. Conforme Robbins (1999 *apud* De Souza; Júnior; Magalhães, 2015), a motivação pode ser definida como um processo que é responsável pela força, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar uma determinada meta.

Uma teoria frequentemente lembrada quando se trata de motivação e satisfação no ambiente organizacional é a **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**. Essa teoria pressupõe que as necessidades humanas estão organizadas em uma ordem de importância, indo das mais básicas às mais complexas. É possível identificar, dentro do contexto laboral, como essas necessidades influenciam a satisfação do indivíduo. Segundo Maslow (1954), os objetivos humanos podem ser categorizados em cinco tipos de necessidades:

1. ***Fisiológica:*** aqui estão as necessidades fundamentais na hierarquia, como alimento, abrigo, sexo, e demais necessidades do corpo.
2. ***Segurança:*** aqui estão os elementos que podem oferecer segurança e proteção ao indivíduo, como proteção aos danos físicos e emocionais.
3. ***Afetivas:*** aqui estão as necessidades sociais, como necessidade de amor e afeição, necessidade de ser aceito e pertencer a um grupo.
4. ***Estima:*** aqui estão dois tipos de necessidades, como fatores internos (respeito próprio, autoimagem e ser respeitado pelo próximo) e fatores externos (status, atenção e reconhecimento).
5. ***Autorrealização:*** aqui é o alto das hierarquias, estar aqui pode-se significa que alcançou seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

A hierarquia das necessidades de Maslow, é amplamente reconhecida entre os gestores, mas nem sempre todos os níveis estão efetivamente presentes. Maximiano (2012 *apud* Schenkel; De Castro, 2019) diz que a teoria de Maslow é a mais importante interpretação moderna quando o assunto é motivação, indica que o indivíduo seja motivado através de suas necessidades humana. Ainda segundo o autor, trata-se de uma pirâmide hierárquica, onde as necessidades dos seres humanos seguem essa estrutura. assim no momento que o indivíduo atende uma necessidade em um determinado nível da pirâmide, outra necessidade surge no lugar, exigindo constantemente esforços para buscar satisfação.

São diversos os fatores que interferem no clima organizacional, entre eles, podemos encontrar: equipe desmotivada, falta de conexão entre colegas e gestores, falta de espírito em equipe, conflitos pessoais. A motivação está estreitamente relacionada ao clima organizacional, e diante dela se identifica o grau de satisfação ou decepção dos colaboradores que influencia e

é influenciado pelo ambiente interno da organização. Sob essa perspectiva, a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à capacidade da organização em atender às necessidades básicas de seus colaboradores — físicas, emocionais e psicológicas — promovendo, assim, um ambiente saudável, produtivo e humanizado. Moller (2002 *apud* Silva, 2022) destaca ainda que as organizações devem investir mais na qualidade de vida na organização, sendo de maneira preventiva e não corretiva. Para Luz (2003, p. 22):

> As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH, porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão de obra satisfeita ou "motivada" está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos.

Assim como Zanelli (2008), quando diz que o crucial objetivo da qualidade de vida no ambiente organizacional é desenvolver hábitos saudáveis nos colaboradores, tendo como meta transportar autorrealização, autoestima, e o mais importante, atendimento das necessidades fisiológicas, sendo assim, imprescindível para a dignidade humana. Destacando ainda que, não só um bom ambiente organizacional é o motivador do colaborador, de acordo com Cruz (2023) os benefícios que a organização fornece também pode atingir a qualidade de vida do colaborador, afinal, muitos apreciam os benefícios fornecidos um acréscimo do salário, o que pode ser: um auxílio doença, alimentação, transporte e entre outros.

Conforme Lima (2019 *apud* Silva, 2022) que destaca que os fatores internos impactam no clima organizacional, e são eles: Confiança nos gestores, convívio com os demais colaboradores, motivação, autonomia na função, a estrutura física e as regras da organização. Mas não se pode deixar de observar os fatores externos, até porque, não é só os internos que vão influenciar o comportamento do colaborador, e podemos encontrar: diálogo e convivência familiar, saúde física e psíquica, e situação financeira.

Podemos entender que os fatores internos que faz parte da organização é o local onde a empresa pode utilizar ações para a melhoria dos fatores, já quando falamos de fatores externos, são os impactos de fora da organização que podem influenciar diretamente no comportamento e nas ações dos colaboradores dentro do ambiente organizacional.

Robbins (2005 *apud* De Souza; Júnior; Magalhães, 2015) destaca ainda que, uma organização é tida como produtiva no exato momento em que ela atinge seus objetivos, ou seja, transformando a insumo em produtos com o menor custo possível. A produtividade vai além dos números — ela reflete o cuidado em atender bem os clientes e, ao mesmo tempo, fazer isso de forma inteligente e econômica. Quando o ambiente de trabalho é positivo e acolhedor, os colaboradores se sentem mais motivados, o que naturalmente se reflete na qualidade do serviço que oferecem e no alcance de melhores resultados. Produtividade é o número de bens ou serviços que um indivíduo produz num certo tempo, efetuando uma comparação com os outros componentes da equipe e com as metas estipuladas (Ferreira; Fortuna; Tachizawa, 2006).

Diante do exposto, fica claro que a produtividade organizacional é um resultado multifacetado, intimamente ligada à qualidade de vida dos colaboradores. O ambiente organizacional, os benefícios oferecidos, a relação com os gestores e colegas, bem como a situação pessoal do colaborador, compõem um cenário que influencia diretamente sua motivação, bem-estar e desempenho, da mesma forma que reconhecer, e mitigar os impactos dos fatores externos, como: situação financeira e a saúde do colaborador, demonstra um cuidado genuíno com o bem-estar humano, que é a base para a autorrealização de a dignidade. Assim, para que a organização alcance altos níveis de produtividade, não basta apenas focar em metas e resultados, é necessário investir em um ambiente saudável, em lideranças humanizadas e em

práticas que vão valorizar o colaborador como um todo, garantindo assim que os objetivos sejam alcançados de forma sustentável e com excelência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Segundo Creswell (2010), a abordagem quantitativa consiste em um meio de testar teorias objetivas e examinar as relações entre variáveis a partir da mensuração numérica e da análise estatística dos dados. De acordo com Lakatos e Marconi (1985 *apud* Pahoheck, 2012), a pesquisa quantitativa parte do princípio de que todos os fenômenos podem ser traduzidos em números, opiniões e categorias, possibilitando sua mensuração e exame sistemático.

O estudo foi desenvolvido por meio do método *survey*, termo em inglês geralmente traduzido como "levantamento". Conforme Fowler (2011), o *survey* é um conjunto de procedimentos destinados a identificar características de um fenômeno coletivo, oferecendo descrições estatísticas de pessoas a partir de suas respostas a questionários aplicados em uma amostra. Além disso, a pesquisa apresenta caráter descritivo, conforme Gil (2002), cujo objetivo é descrever as particularidades de uma população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, possibilitando a coleta sistemática de informações alinhadas à proposta de análise integrada adotada neste estudo.

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra composta por universitários do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – Campus de Paranavaí, selecionados por conveniência e intencionalidade. O critério de inclusão adotado foi possuir, no mínimo, alguma experiência no mercado de trabalho, garantindo que os respondentes já tivessem vivenciado aspectos relacionados ao clima organizacional.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms, composto por 24 (vinte e quatro) questões, sendo predominantemente fechadas, mas incluindo também algumas questões abertas com o intuito de permitir que os participantes expressassem suas percepções e experiências de forma mais livre. As perguntas abordaram diferentes variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho do universitário, tais como comunicação interna, liderança, relações interpessoais, reconhecimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, estresse ocupacional e motivação. As questões fechadas foram elaboradas com base em escalas do tipo Likert, variando entre opções de concordância como "sempre", "quase sempre" e "nunca", além de uma escala numérica de 1 a 5, em que 1 representa baixo nível e 5 alto nível, conforme a opinião e satisfação do participante em relação ao clima organizacional, liderança, salário e produtividade. O questionário foi aplicado de forma online, permanecendo disponível por 24 dias corridos, entre 17 de setembro e 10 de outubro de 2025. O link foi distribuído via aplicativo WhatsApp, e as respostas foram coletadas de maneira individual e anônima, assegurando a confidencialidade dos participantes.

Os dados obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas e analisados por meio de estatísticas descritivas, utilizando medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão). No total, foram obtidas 80 respostas válidas durante o período de aplicação do questionário. Dessa forma, a metodologia adotada oferece uma base sólida para

compreender como o clima organizacional pode interferir na saúde mental dos colaboradores e refletir em sua produtividade, contribuindo para o entendimento empírico do fenômeno investigado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, relacionando com os objetivos propostos e o referencial teórico discutido anteriormente. Os dados coletados permitem compreender de que forma os respondentes percebem e vivenciam os aspectos relacionados ao clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES

No que se refere à faixa etária, a pesquisa mostra uma grande concentração no público jovem. A faixa entre **18 e 24 anos** é a que mais se destaca, sendo respondida por **68,8%** do total de participantes. Nota-se que logo em seguida, encontramos com **21,3%** a faixa etária de **25 a 34 anos**. O que assim, juntas elas somam mais de 90% da amostra, indicando que a pesquisa alcançou um grupo demográfico focado em jovens adultos. Já na análise dos dados demográficos dos respondentes revela-se que em termos de gênero, o público feminino tem maior predominância o que representa **58,8%** dos participantes, enquanto o masculino corresponde a **41,3%**.

Quanto a situação empregatícia, a amostra demonstra uma elevada participação no mercado de trabalho, com **83,8%** dos respondentes empregados atualmente em tempo integral. Dentre as demais categorias apresentadas, identificamos que os que se relacionaram com “desempregado”, “autônomo” ou “apenas estudante” somam-se em **16,2%**.

Ficou visível que uma predominante concentração da força de trabalho dos participantes em dois principais setores: **setor privado com 58,8% e o setor público com 22,5%.** Em seguida podemos notar as demais categorias que juntas elas somam **18,7%** e estão fragmentadas em menores parcelas, que vão incluir: organização do terceiro setor; autônomo/profissional liberal; nenhuma; rural; doméstica; estagiário / apenas estudante; não trabalho.

4.2 ANALISANDO AS PERCEPÇÕES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Passando para o próximo bloco da entrevista, quando questionados sobre a comunicação da equipe sendo clara e eficiente, notamos que as maiores respostas obtidas foram positivas e estão entre as notas (4 e 5), que juntas somam **56,7%** da amostra. Já quase um quarto dos participantes consideram a comunicação apenas razoável ou neutra, votando em (3). E **19,4%** dos respondentes consideram a comunicação negativa de acordo com sua perspectiva, o que necessita de uma melhora. Segundo Luz (2003), o clima organizacional reflete o nível de satisfação material e emocional dos colaboradores. Por isso, ela deve ser construída de forma a garantir a motivação e as boas relações internas.

Segundo Resende e Benaiter (1997 *apud* Begnami; Zorzo, 2013) o entusiasmo do colaborador na cooperação está relacionado à materialização de seus objetivos pessoais, sendo assim, vão contribuir à medida em que recebe da organização, incentivos e estímulos desejados. Vale ressaltar que o clima de relações interpessoais é percebido de uma maneira positiva, totalizando **62,2%** o que indica que o ambiente de trabalho é respeitoso e colaborativo. Já uma parcela menor possui uma opinião neutras ou negativa, onde juntas somam **31,3%** e uma pequena parte **6%** considera o ambiente problemático.

A percepção sobre reconhecimento e valorização no trabalho, a participação e valorização dos líderes junto aos colaboradores pode-se notar que embora o clima de trabalho entre os colegas seja bom, e tenha uma comunicação excelente, a empresa possui desafios ao enfrentar as áreas de reconhecimento e escuta dos líderes. Quando investigado se os colaboradores sentem que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização, encontramos uma média de **3,22** em uma escala de 1 a 5. As respostas se distribuíram de forma parcialmente moderada, porém tendo um maior predomínio nas percepções intermediárias, onde **29,9%** atribuíram nota 3, e **22,4%** marcaram 5. Ainda assim, uma parte significativa de colaboradores mostrou uma **baixa percepção de reconhecimento** totalizando então **29,8%** em notas 1 e 2.

No momento em que avaliamos os líderes e gestores, se eles ouvem atentamente e valorizam as opiniões e sugestões dos colaboradores para tomadas de decisões, obtivemos uma média de **3,15**, assim como o questionamento anterior, as respostas se mantiveram de forma moderada, onde **31,3%** escolheram pontuação 3, seguindo por **20,9%** em 2, e **17,9%** nível 4. Ademais, nota-se que **19,4%** escolheram pontuação máxima o que demonstra que sim, **há uma abertura à escuta por parte da liderança**, mas o que predomina é a percepção moderada, que indica que os colaboradores ainda não se sentem plenamente ouvidos e incluídos nas decisões organizacionais.

O Quadro 1, a seguir, aborda aspectos relacionados à **realização profissional e a percepção de justiça de remuneração,** vale ressaltar ainda, que ambos estão ligados à satisfação e na produtividade dos colaboradores.

Quadro 1 – Indicadores de satisfação e reconhecimento profissional dos colaboradores

Item Avaliado	Média	Opinião Positiva (Notas 4 e 5)	Opinião Neutra (Nota 3)	Opinião Negativa (Notas 1 e 2)
Sensação de Realização Profissional	**2,97**	38,8%	20,9%	40,3%
Percepção de Justiça na Remuneração	**2,76**	31,3%	20,9%	47,8%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se que ambas as médias estão bem próximas, no nível mais baixo dos quesitos, o que sugere que a insatisfação financeira pode acabar influenciar a realização pessoal e a produtividade no trabalho. Com esses resultados, é necessária uma revisão política sobre a valorização e a recompensa dos colaboradores, a fim de reforçar vínculos entre colaborador e organização, pois para Tachizawa (2001 *apud* Pahoheck, 2012) o indivíduo somente estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa se for motivado.

No que diz respeito às **oportunidades de crescimento profissional,** a média obtida foi de **2,87**, o que revela uma percepção negativa, visto que a maior parte das repostas se concentrou nas notas 2 e 3, o que indica que eles não visualizam progressão na carreira dentro da empresa.

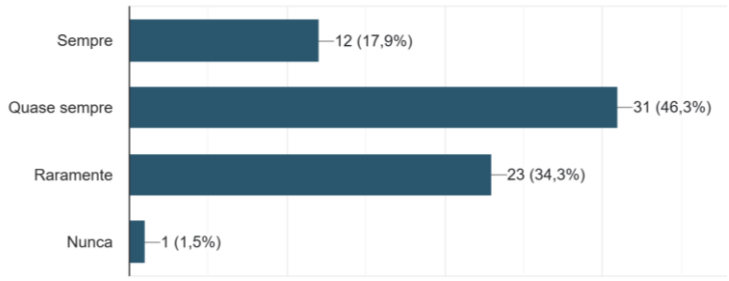
Quanto a abertura da organização sobre **receber opiniões e contribuições dos colaboradores,** as percepções são um pouco mais positivas. Onde cerca de **37,3%** votaram que isso ocorre "quase sempre", apesar de subsistir uma parcela considerável, nota-se que ainda há uma divisão nas percepções, o que evidencia a necessidade de aprimorar os canais de comunicação internos e o reconhecimento efetivo das ideias.

Constata-se que o **reconhecimento pelo bom desempenho** ainda é um assunto delicado nas organizações, os resultados mostraram que **38,8%** dos participantes **raramente** recebem algum reconhecimento, e **9%** nunca receberam, enquanto os que votaram em "sempre" e "quase sempre" somam-se em **52,3%.** Essa questão mostra que embora parte dos funcionários vejam algum nível de valorização, a maioria não se sente devidamente reconhecimento por seus esforços. A definição de motivação proposta por Robbins (2000, p. 342) representa não apenas a "disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, mas também a garantia de que esse esforço será um meio para a satisfação de sua necessidade individual. Dentre os aspectos que os participantes acham importante na satisfação do trabalho, é possível notar repetidamente a palavra "reconhecimento" e "comunicação e respeito", mas o respondente 07 reforça a importância do equilíbrio e da valorização no ambiente de trabalho e que ela está relacionada a fatores como o respeito aos limites individuais e reconhecimento do esforço: "O que mais pesa pra minha satisfação é não me sentir esmagado pela pressão o tempo todo [...] Um mínimo de reconhecimento ou feedback descente ajuda muito". Já de acordo com o respondente 52, "as relações interpessoais da equipe/setor influenciam diretamente na motivação, pois, quando não há integração, o colaborador tende a não se sentir à vontade e acaba desmotivado, já que necessita de satisfação social e não apenas remuneração". Vale destacar que uma teoria lembrada quando falamos de motivação é a explicada por Maslow (1954), onde sua proposta, conhecida como "Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide de Maslow", oferece um modelo estruturado para compreender as diferentes necessidades que impulsionam o comportamento humano e a motivação no ambiente organizacional, conforme já foi brevemente detalhada no tópico 2.3.

4.3 O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SAÚDE MENTAL

De acordo com Pierón (1993 *apud* Pahoheck, 2012, p. 79) "o excesso de trabalho, tanto em termos quantitativos como qualitativos, é uma fonte frequente de estresse", o que pode decorrer do volume de tarefas e exigências quanto à competência. Quando avaliamos o nível de **estresse associado ao trabalho**, obtivemos uma media de **3,43**, o que reflete uma intensidade moderada e alta. Embora **31,3%** dos respondentes tenham escolhido a resposta intermediária, quando analisamos minuciosamente percebemos que **46,3%** registraram níveis elevados. Investigando sobre a influência do ambiente na saúde mental, encontramos uma média de **4,19**, indicando uma grande concordância dos respondentes. Com **77,6%** os participantes votaram em notas 4 e 5 em confirmação de que o **ambiente influencia diretamente a saúde mental,** o que reforça o papel do clima organizacional como fator determinante para o bem-estar psicológico. Ainda avaliando a questão do bem-estar, percebemos que o gestor da empresa possui uma percepção neutra de interesse, com **38,8%** das respostas concentradas nesse nível. Em complemento, o gráfico 1 a seguir evidenciará a frequência de sobrecarga dos colaboradores em relação a demanda do trabalho.

Gráfico 1 – Percepção dos colaboradores sobre a sobrecarga de trabalho e o estresse



Fonte: Elaboração própria (2025).

Esses dados reforçam que, embora a percepção seja neutra sobre o interesse dos gestores no bem-estar do colaborador, a sobrecarga é um fator critico para o mesmo e para a saúde mental no ambiente organizacional. Nessa mesma linha de raciocínio outra questão aprofundou sobre o equilíbrio da vida pessoal com profissional, o que indicou que esses pontos são constantemente negligenciados, afinal, a soma das respostas entre "sempre" e "quase sempre" chega ao percentual de **77,6%.** Em continuidade a essa interpretação averiguou que **65,7%** dos respondentes acham que o clima organizacional contribui para aumentar o nível de estresse. Tais informações demonstram que, para a grande maioria, o ambiente organizacional vem atuar como um fator agravante de estresse, destacando um cenário pouco favorável ao equilibro emocional e o bem-estar psicológico.

Por fim, buscamos identificar situações do ambiente organizacional que na visão dos colaboradores impactam sua saúde mental e dos demais. As respostas revelam tanto efeitos positivos quanto negativos, mas prevalece as sensações associadas à: **sobrecarga de funções e serviços, pressão por resultados, ambiente tóxico**. O respondente 02 ainda diz que: "Ah, várias situações impactaram minha saúde mental. Na maioria das vezes, foi negativo... Mas, sinceramente, esses momentos positivos são raros perto da rotina exaustiva que a gente enfrenta como CLT". Ele cita ainda a frequente pressão por resultados, cobrança exagerada de prazos e falta de reconhecimento mesmo quando possui muita dedicação ao exercer a função. O respondente 21 relata que, apesar da busca constante de evolução pessoal e cognitiva, ele aproveita as brechas do trabalho para treinar habilidades de concentração e raciocínio para se aprimorar, ele relatou ter sido alvo de comentários maldosos ou sarcásticos, como: "Está tentando fazer isso há dias já?" ou "Está registrando o quanto é ruim nisso?". De acordo com o participante, tais observações geralmente provêm de colegas pouco interessados em se desenvolver ou em reconhecer o valor da prática constante, evidenciando que, em certos ambientes de trabalho, dedicação e esforço podem ser desvalorizados, gerando desgaste emocional.

4.4 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA PRODUTIVIDADE

Nesta seção, serão analisadas as percepções dos colaboradores quanto ao clima organizacional na produtividade, e questionados sobre as condições físicas de trabalho, observa-se uma avaliação **positiva**, com média de **3,81** na escala de 1 a 5. A maior parte dos respondentes classificaram entre as notas 4 e 5 onde juntos somam **58,2%** das respostas. Apenas **7,5%** dos respondentes classificaram entre as notas 1 e 2, o que indica que o ambiente físico é considerado satisfatório para desempenhar as atividades atribuídas, com adequação da infraestrutura e condição ambiental favorável.

Em contraposição, sobre o **treinamento recebido**, obtemos a média inferior à anterior, com **3,25**, apontando uma impressão de fragilidade na capacitação oferecida pela organização. Embora uma grande parte tenha respondido em notas de 4 e 5 **(47,8%),** somam-se em **51,6%** os respondentes que avaliavam de forma mediana e negativa, com notas de 1 a 3. Esse resultado mostra que para uma parte significativa dos colaboradores, o treinamento não é suficiente para assegurar a plena execução das tarefas, o que pode ter um impacto na satisfação do trabalho e na eficiência.

A relação entre liderança e motivação indica-se como um elemento central para o clima organizacional. Ressalta-se que para Maslow (1954) entende a motivação como algo perseverante, infinito e complexo que pode ser identificado em todos os seres humanos. As respostas evidenciam que a forma como os lideres se posicionam diante da equipe pode influenciar diretamente o nível de empenho e a satisfação dos colaboradores. Quando questionados sobre a relação da liderança e a motivação no ambiente organizacional, encontramos diversos níveis de respostas, o respondente 02 diz que: "Na prática, a liderança tem muito mais peso na desmotivação do que na motivação. Quando o chefe só aparece pra cobrar, sem dar apoio ou reconhecer o esforço, a motivação despenca. Por outro lado, quando ele escuta, dá algum feedback positivo ou ajuda a gente a lidar com a pressão, até que dá vontade de se esforçar. Mas, sinceramente, esses momentos são raros, e a rotina pesada muitas vezes anula qualquer tentativa de motivação.", outro respondente destaca ainda que: "Não me sinto motivado pois vejo que não são os que mais trabalham ou que melhor executam suas funções que são valorizados ou gratificados. Já o respondente 77, já menciona que: "Péssima. A liderança está focada apenas que os funcionários mostrem resultados, entregue o serviço dentro do prazo que foi estipulado [...].

Essas respostas indicam que a motivação está diretamente relacionada ao estilo da gestão aplicada. Para Robbins (2005 *apud* De Souza; Júnior; Magalhães, 2015) a liderança é a medida de influenciar o grupo para atingir metas. O conjunto das respostas indicam que a presença de uma liderança participativa e comunicativa é essencial para manter o bem-estar no ambiente de trabalho, e o envolvimento do colaborador com a organização.

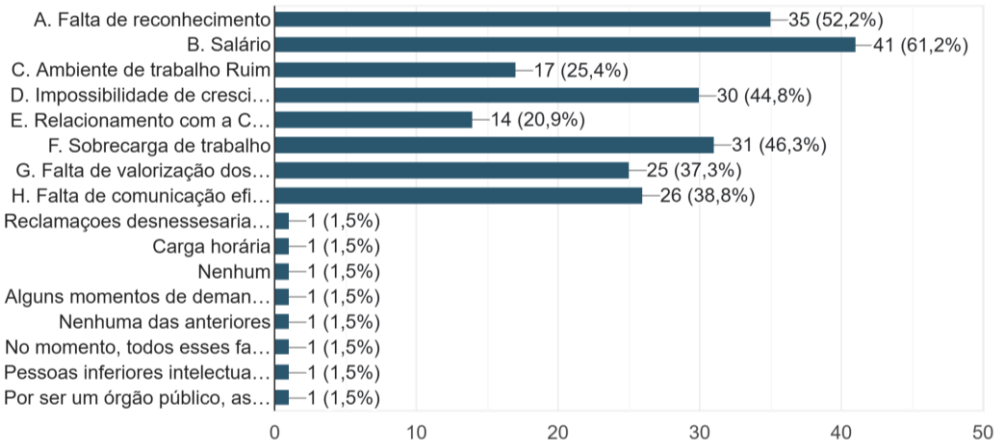
Ao serem convidados a refletir sobre as medidas para melhorar o clima organizacional, os respondentes destacaram a necessidade de fortalecer o diálogo entre equipe e liderança. De acordo com o respondente 77: "Uma mudança extrema na forma que os gestores enxergam os funcionários. [...] e ainda menciona como os colaboradores devem se sentiriam se o ambiente for agradável: "[...] tem que sentir que está sendo valorizado." O participante 01 apresenta ser necessário "Comunicação clara, saber conversar de forma respeitosa e direta com os funcionários, saber amenizar as intrigas que surgem entre os setores e não ficar dando favoritismo para alguns". Já o número 73 diz: "Maior integração dos funcionários a decisões relacionadas ao seu setor, incentivo para crescimento dos trabalhadores." Conforme Tachizawa (2001 *apud* Pahoheck, 2012) "o novo líder deve atuar como "visionário, integrador, agente de mudanças, motivador e desenvolvedor pessoal" estimulando a participação e a criatividade dos colaboradores", o que evidencia que o sucesso organizacional depende do comprometimento, confiança, e criatividade de cada colaborador.

Com o objetivo de analisar de que forma o clima organizacional influencia a produtividade na opinião dos colaboradores, encontramos que ela pode acontecer de diversas formas, o estímulo segundo o respondente 77 pode ser: "Em tudo, ninguém quer ser produtivo em um ambiente que sente que não é reconhecido", e o respondente 19 diz que: "Em muito, se o clima for péssimo, se a intriga entre funcionários e a própria chefia for constante, a produtividade tende a ser estagnada". O respondente 01 ainda menciona "Influencia em tudo, no animo de ir trabalhar, na disposição em fazer um serviço bem feito. Ambientes tóxicos, onde o clima não é agradável para trabalhar acabam desanimando e desmotivando bons funcionários

a fazerem um bom trabalho e darem o seu melhor", o 26 aponta que "Funcionário insatisfeito não produz". De modo geral, observa-se que a produtividade não depende apenas de fatores técnicos e estruturais, mas está fortemente associada à qualidade das relações interpessoais e à sensação de valorização no ambiente organizacional.

Sobre os principais fatores que geram insatisfação no ambiente organizacional, estão concentrados os aspectos relacionados à: **remuneração, falta de reconhecimento, sobrecarga no trabalho, e a impossibilidade de crescimento,** conforme podemos analisar no gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Principais fatores de insatisfação no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

De modo geral, o conjunto das respostas revelam um quadro de insatisfação predominantemente material e motivacional, onde os colaboradores demonstram sentir-se mal remunerados, com baixo reconhecimento e oportunidades de crescimento limitado.

A avaliação geral sobre o clima organizacional apresenta resultados equilibrados, com leve tendência de satisfação. Observamos que **20,9%** dos respondentes se sentem **satisfeitos**, enquanto **16,4%** se sentem **pouco satisfeitos,** e **14,9%** estão entre a parcela **neutros**. Por via de regra, os resultados indicam uma **participação positiva, porém moderada** em relação ao clima organizacional. A predominância entre os níveis medianos e leves de satisfação sugere que, embora o ambiente não seja negativo, ainda há espaço para aprimorar as práticas de reconhecimento, valorização e comunicação, o que irá elevar a satisfação dos colaboradores.

O clima organizacional é um elemento de gestão com impacto direto e mensurável na saúde mental e performance produtiva da equipe. Apesar dos aspectos positivos como respeito nas relações condições adequadas de trabalho, há fragilidades quanto reconhecimento, valorização, comunicação com liderança e oportunidades de crescimento. A percepção moderada ou negativa quanto ao reconhecimento pelo trabalho, associada à baixa expectativa de progressão na carreira, aparece como um dos fatores mais críticos, contribuindo tanto para a desmotivação quanto para o desgaste emocional. O estresse laboral é uma constante, com o ambiente de trabalho atuando como vetor de exaustão mental e insatisfação. Situações de sobrecarga, pressão por resultados e ausência de suporte da liderança foram mencionadas repetidamente nos relatos, reforçando que o clima vai além de uma percepção subjetiva, sendo um elemento que impacta concretamente o equilíbrio emocional dos trabalhadores.

Fatores técnicos como estrutura física e capacitação são importantes, mas não suficientes. A qualidade das relações humanas e a eficiência da liderança são os verdadeiros

catalisadores da motivação e engajamento, confirmando que a produtividade está fortemente associada à satisfação e ao senso de pertencimento no ambiente de trabalho. Os resultados indicam que a promoção de um clima organizacional saudável é uma estratégia essencial, ela não só fortalece o bem-estar psicológico, como também é o caminho mais eficiente para aumentar o desempenho das equipes e reduzir índices de rotatividade, absenteísmo e adoecimento mental. A liderança desempenha um papel decisivo na construção de uma cultura organizacional mais empática, justa e colaborativa. O clima organizacional deve ser compreendido não apenas como uma variável interna, mas como um fator estratégico de gestão de pessoas, com impactos diretos sobre os resultados da organização e sobre a qualidade de vida de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores. Para tal, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, por meio do método *survey*, com uma amostra de 80 universitários do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – campus Paranavaí, que possuíam experiências profissionais anteriores.

De modo geral, os resultados confirmam que o clima organizacional exerce uma influência direta e significativa sobre o bem-estar psicológico e a eficiência laboral. Embora tenham sido observados aspectos positivos relacionados às condições físicas de trabalho e às relações interpessoais, o clima organizacional ainda se mostra fragilizado em pontos críticos, como reconhecimento profissional, valorização, comunicação com a liderança e oportunidades de crescimento. Tais fragilidades revelam-se determinantes para o surgimento de estresse, desmotivação e desgaste emocional, impactando de forma direta a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Nesse contexto, evidencia-se que, apesar da relevância dos fatores técnicos, como estrutura física e capacitação, a qualidade das relações humanas e a atuação da liderança são elementos centrais para a motivação e o engajamento. Ambientes que valorizam o diálogo, o respeito e a escuta ativa fortalecem o senso de pertencimento e o compromisso com os objetivos organizacionais. Assim, a promoção de um clima organizacional saudável constitui uma estratégia essencial para o fortalecimento do bem-estar mental e da produtividade, reduzindo índices de rotatividade, absenteísmo e adoecimento psíquico. Ressalta-se, ainda, que a liderança desempenha um papel decisivo na construção de uma cultura organizacional mais empática, justa e colaborativa. O clima organizacional, portanto, deve ser compreendido como um fator estratégico de gestão de pessoas, capaz de influenciar diretamente os resultados empresariais e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Como limitação deste estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e o curto período de aplicação do questionário, o que restringe a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra para diferentes setores e regiões, possibilitando comparações entre contextos distintos. Além disso, estudos de caso aprofundados sobre estratégias de reconhecimento e comunicação interna em organizações com altos índices de satisfação podem oferecer subsídios valiosos para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO**, v. 1, n. 2, p. 38-47, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, L. **Qualidade de vida no trabalho**: veja como os benefícios podem impactar. 2023. Disponível em: https://www.creditas.com/rh-estrategico/como-os-beneficiosimpactam-a-qualidade-de-vida-no-trabalho/. Acesso em: 10 de set. 2025.

DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.

DE SOUZA, T. A.; JÚNIOR, D. J. C.; MAGALHÃES, S. R. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

DOMINGUES, L. R. **Clima organizacional**: como a psicologia positiva pode auxiliar no bem-estar dos trabalhadores. 2022. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Faculdade Anhanguera, Piracicaba, 2022.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

FOWLER J. F. J. **Pesquisa de levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, J.; MICHALOSKI, A. O.; Qualidade de vida e estresse no trabalho. **Semana Acadêmica**, 2015.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.

MORAES, J. S.; GONZALEZ, I. V. F. P.; O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. **Anais** [...]. Resende: 2012, p. 1-15.

MORAES, V. **O que é clima organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa**. 2022. Disponível em: https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima organizacional-8/. Acesso em: 10 de set. 2025.

PAHOHECK, A. Z. **Clima organizacional**: estudo do clima organizacional na Caixa Econômica Federal–Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC. 2012. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A Experiência de Hawthorne de Elton Mayo**. 2017. Disponível em: https://www.portal-administracao.com/2017/10/experiencia-de-hawthorne-elton-mayo.html. Acesso em: 5 de ago. 2025.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, E. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 37-48, 2013.

RICKY, W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Porto Alegre: Cengage Learning, 2024. *E-book.*

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P. **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHENKEL, C. K.; DE CASTRO, R. R. S. A influência do clima organizacional na motivação dos colaboradores da empresa Resil Calçados RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 11, p. 39-64, 2019.

SILVA, H. P. F. **Clima organizacional**: a importância para a produtividade empresarial. 2022. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Anhanguera, Guarulhos, 2022.

ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ANÁLISE SOBRE A DESTINAÇÃO DE CUPONS FISCAIS COMO INSTRUMENTO SOCIAL E ECONÔMICO PARA O TERCEIRO SETOR EM PARANAVAÍ – PARANÁ

Camila Fernandes Salvador[24]
Everaldo Marcondes[25]
Thaís Roos[26]
Juliane Andressa Pavão[27]
Marco Antonio Damasio Filho[28]

RESUMO

O presente artigo analisa a destinação de cupons fiscais como instrumento social e econômico de fortalecimento das entidades do terceiro setor no município de Paranavaí – PR, por meio do programa Nota Paraná. O estudo busca compreender como a doação de notas fiscais contribui para a sustentabilidade financeira dessas organizações e para a promoção da cidadania fiscal. O referencial teórico aborda o papel do terceiro setor na sociedade e a importância de políticas públicas que incentivem a corresponsabilidade entre Estado e comunidade. Metodologicamente, a pesquisa é qualitativa e descritiva, baseada na aplicação de questionários junto a entidades cadastradas no programa, permitindo identificar percepções, desafios e estratégias de captação de recursos. Os resultados evidenciam que o programa Nota Paraná tem sido essencial para a manutenção das atividades institucionais, embora persistam dificuldades na mobilização da comunidade para ampliar as doações. Conclui-se que o programa representa um importante elo entre governo, sociedade e organizações sociais, estimulando a participação cidadã e o fortalecimento das práticas de solidariedade fiscal.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Cidadania Fiscal. Nota Paraná. Sustentabilidade Social.

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor tem ganhado relevância crescente nas últimas décadas como um importante agente de transformação social, atuando de forma complementar e colaborativa ao Estado na promoção do bem-estar coletivo e na defesa de causas sociais, culturais e educacionais. No terceiro setor as organizações caracterizam-se por serem entidades autônomas, sem fins lucrativos e dotados de capacidade de autogestão, o que lhes permite

[24] Aluna do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). E-mail: contabilidade.camilasalvador@gmail.com.
[25] Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). E-mail: everaldokaua@gmail.com.
[26] Aluna do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). E-mail: thaisrooss@hotmail.com.
[27] Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). E-mail: juliane.pavão@unespar.edu.br.
[28] Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professor no curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). E-mail: marco.filho@unespar.edu.br.

conduzir suas atividades de forma independente, ainda que em conformidade com as legislações vigentes (Cabral, 2015). Essas instituições atuam em diferentes áreas sociais, como educação, saúde, meio ambiente e direitos humanos, baseando-se em princípios de solidariedade, cooperação e cidadania (Fernandes & Luft, 1997). De modo geral, o terceiro setor se diferencia pela busca de soluções para demandas que o Estado e o mercado não conseguem suprir plenamente, mantendo uma natureza filantrópica e voluntária em suas ações (Paes, 2006).

Com a necessidade de diversificar suas fontes de recursos e garantir maior transparência na gestão, o terceiro setor tem buscado novas estratégias de sustentabilidade financeira. Drucker (2007) destaca que as entidades precisam reformular sua relação com os doadores, que devem ser vistos como parceiros e corresponsáveis pelas causas sociais, evidenciando uma nova abordagem voltada para o engajamento social e a corresponsabilidade cidadã. Nessa perspectiva, mecanismos que estimulem a colaboração entre sociedade e organizações tornam-se fundamentais. Entre eles, destaca-se o programa Nota Paraná, instituído pela Lei nº 18.451/2015, que permite a destinação dos créditos de ICMS a entidades sem fins lucrativos, fortalecendo institucionalmente essas organizações e ampliando sua capacidade de atuação social e econômica no âmbito comunitário dos municípios (Paraná, 2015).

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como problema central compreender de que maneira o programa Nota Paraná contribui para o fortalecimento e a sustentabilidade das entidades do terceiro setor no município de Paranavaí – PR. Com base nessa questão, o estudo tem como objetivo analisar os impactos das doações de cupons fiscais sobre as atividades desenvolvidas por essas organizações, bem como identificar as estratégias utilizadas na captação de recursos e os efeitos práticos desse apoio financeiro em seu desempenho institucional. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, realizada por meio da aplicação de questionários junto às entidades participantes do programa, buscando compreender a percepção das mesmas quanto à relevância do incentivo e às formas de utilização dos recursos obtidos.

A presente pesquisa justifica-se pela relevância de compreender como políticas públicas voltadas ao incentivo da cidadania fiscal podem se transformar em instrumentos eficazes de fortalecimento do terceiro setor. Investigar a destinação de cupons fiscais por meio do programa Nota Paraná permite identificar não apenas os resultados econômicos obtidos pelas entidades, mas também os impactos sociais gerados na comunidade. Ao descrever e analisar essas relações, o estudo busca evidenciar o papel do engajamento popular na promoção de uma sociedade mais solidária e participativa. Além disso, a pesquisa contribui para o aprimoramento das estratégias de captação de recursos e para o fortalecimento da corresponsabilidade entre governo e sociedade civil na promoção do bem-estar coletivo.

O artigo está organizado em seções que facilitam a compreensão do tema. Após o resumo e a introdução, apresenta-se o referencial teórico, seguido dos procedimentos metodológicos. Em seguida, são expostos a discussão e a análise dos resultados obtidos, finalizando com as considerações finais e as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este artigo aborda a importância da doação de cupons fiscais no programa Nota Paraná como uma forma de estímulo às entidades do terceiro setor. O estudo contextualiza o papel do terceiro setor na promoção do bem-estar social e no preenchimento de lacunas não atendidas plenamente pelo Estado e pelo mercado. Em seguida, apresenta o funcionamento do Programa Nota Paraná, uma iniciativa do Governo do Estado do Paraná que visa incentivar a cidadania fiscal por meio da devolução de parte do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) aos consumidores e à destinação de créditos a instituições sociais cadastradas.

O artigo também descreve como ocorre o direcionamento do ICMS, demonstrando o impacto social positivo gerado pelas doações espontâneas dos cupons fiscais sem CPF, que, ao serem doados, se convertem em recursos financeiros para organizações sem fins lucrativos. Assim, se destaca a relevância do engajamento da sociedade nesse processo, fortalecendo a sustentabilidade das entidades do terceiro setor por meio de mecanismos simples, porém eficazes, de participação cidadã e solidariedade fiscal.

2.1 TERCEIRO SETOR: ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

Inicialmente, as entidades que compõem o terceiro setor são organizações autônomas e sem fins lucrativos, com capacidade de autogestão, o que significa que elas possuem os processos e instrumentos para efetuar sua gestão. Segundo Cabral (2015), essa autonomia é um dos pilares da identidade do Terceiro Setor porque garante que tais organizações não estejam subordinadas a interesses externos, sejam eles governamentais ou empresariais, isso exige a existência de regras internas claras, corpos de governança definidos e processos decisórios legitimamente estabelecidos.

A independência administrativa não exclui o cumprimento das legislações vigentes, reforçando o controle interno e a legitimidade da atuação (Cabral, 2015).

> O terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (Fernandes, 1997 *apud* Montanõ, 2007, p. 27).

Essas organizações operam com base em princípios de solidariedade, cooperação e participação cidadã, buscando atender às demandas sociais que muitas vezes não são plenamente supridas pelo Estado ou pelo mercado. Elas podem atuar em diversas áreas, como educação, saúde, meio ambiente, direitos humanos e desenvolvimento comunitário (Fernandes; Luft, 1997).

O financiamento dessas entidades provém de fontes variadas, incluindo doações, parcerias com o setor público e privado, e recursos próprios gerados por atividades econômicas compatíveis com seus objetivos sociais, como propriedade privada, possuindo teor administrativo, mas age de forma voluntária, preocupando-se com questões públicas, responsabilidade governamental, ou seja, o terceiro setor, apesar de sua iniciativa privada, age de forma filantropa, auxiliando questões sociais extremamente importantes, combate à analfabetização, distribuição de renda desigual, entre muitas outras (Fernandes; Luft, 1997).

Segundo Paes (2006), o terceiro setor é formado por grupos, instituições ou organizações que não têm fins lucrativos e funcionam de forma independe, ou seja, não são controlados pelo governo nem por empresas privadas. Essas instituições atuam de maneira voluntária, com o objetivo de ajudar a sociedade, buscando melhorar a qualidade de vida das pessoas e contribuir para o bem-estar coletivo.

De acordo com Drucker (2007, p. 208) “sabemos que não podemos mais esperar obter dinheiro de doadores; eles precisam se transformar em contribuintes” a arrecadação de capital por parte das organizações presentes no terceiro setor se dá decorrente das doações, que, primariamente, fazem parte de outras ONGs, empresas doadoras, simpatizantes ou atividades comerciais realizadas pela instituição. Convém lembrar que o terceiro setor teve sua origem e consolidação nos Estados Unidos, entre o final do século XIX e o início do século XX, em um contexto de fortalecimento do associativismo e do voluntariado, bases que ainda sustentam sua atuação e o engajamento social que o caracteriza (Montaño, 2007).

A forma como as entidades do terceiro setor conseguem recursos tem mudado de forma substancial, elas não dependem mais principalmente de grandes doadores, como empresas ou fundações, em vez disso, estão contando cada vez mais com a ajuda de pessoas da sociedade civil, que contribuem com pequenas quantias. Por isso, é de grande importância identificar esses pequenos doadores e serem convencidos do bom uso dos recursos arrecadados (Paes, 2006).

De acordo com Petras (1999) um dos impactos da entrada de recursos internacionais foi o de que muitas organizações não governamentais da América Latina perderam características que antes as diferenciavam, como a participação ativa da comunidade e a agilidade nos processos burocráticos, é compreensível a necessidade de posse capital no quesito empresarial, e até mesmo para que possa ser realizado as atividades filantrópicas, mas essa captação de recursos no terceiro setor pode levar a uma perda de identidade, descaracterizando a missão da organização, isso ocorre devido a preparação de propostas de acordo com o perfil do possível doador, ou seja, para que a doação seja adquirida a um nicho é necessário saber como pedir, descrever benefícios da doação (dedução de impostos e publicidade, por exemplo) e possuir flexibilidade com as ações que serão tomadas a partir da captação são só alguns destes meios.

O projeto de ação, aquele que materializa a missão da empresa, não deve estar de acordo com os valores, filosofias e objetivos da organização requerente, mas sim com as exigências e perfil do potencial doador, que em pior cenário, discordando com o perfil e objetivo da empresa, sofre renúncia da doação, no entanto, no cenário mais provável, devido à necessidade constante dos recursos externos, a organização adapte seu objetivo as exigências do doador, ou torna sua filosofia tão vazia e flexível a ponto de ser negociável com qualquer potencial doador, desvirtuando-se do caminho social que deveria estar instalada a ideia original, "a profissionalização desses serviços coletivo só contribuiu para acentuar o custo da solidariedade automática" (Rosanvallon, 1995, p. 3).

2.1.1 O Programa Nota Paraná

O programa Nota Paraná foi criado com o objetivo de estimular a cidadania fiscal do estado do Paraná. Ele foi lançado por meio da Lei nº 18.451, de 6 de abril de 2015, e em agosto do mesmo ano entrou em vigor. O programa tem a finalidade de incentivar os consumidores que ao comprarem mercadorias e bens, ou utilizarem serviços de transporte interestadual, pedirem à emissão do documento fiscal no ato da compra ou utilização de serviços, consequentemente poderá receber uma parte de volta do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) que foi recolhido pelo estabelecimento (Paraná, 2015).

A partir do momento que o consumidor realizar seu cadastro no site oficial, ele também passará a concorrer a prêmios em dinheiro com os sorteios realizados mensalmente. Os créditos gerados pelas compras ou serviços e as premiações serão compensados em uma conta bancária ou podem ser utilizados para abater no valor do IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (Paraná, 2015).

Podem participar do programa as pessoas físicas que possuam um cadastro de pessoa Física (CPF) ou Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), e as entidades de direito privado sem fins lucrativos desde que atuem nas áreas de assistência social, desportiva, cultural, saúde e defesa e proteção animal (Paraná, 2015).

O Decreto nº 8.249/2017 exige que para participar do programa as instituições sem fins lucrativos sejam de pessoa jurídica de direito privado e que tenha sede no Estado do Paraná há mais de dois anos e que aplique a totalidade de recursos que foram obtidos pelo programa Nota Paraná em atividades desenvolvidas neste Estado (Paraná, 2017). Essas entidades atuam nas áreas de assistência social, saúde, cultura, esporte ou defesa e proteção animal. No geral, quando fazem seu cadastro tem que apresentar a documentação de sua constituição legal e de seu funcionamento regular (Paraná, 2017).

Os documentos exigidos para todas em comum são: Requerimento e Declaração de Cadastro conforme modelo oficial, e cópias do registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – (CNPJ), do último ato constitutivo da entidade registrado em cartório, da ata de eleição da última diretoria registrada em cartório, do Estatuto Social, registrado em cartório; dos comprovante de endereço em nome da entidade, devendo ser fatura de água, de luz ou de telefone fixo, de RG, do CPF, endereço de e-mail, número de telefone e comprovante de endereço do representante legal, das atas das últimas três reuniões do Conselho Deliberativo. E conforme a área de atuação tem mais cópias ou comprovantes a serem anexados. Essa documentação serve para assegurar a transparência na destinação dos créditos fiscais provenientes das notas fiscais doadas e garantir que os recursos públicos sejam efetivamente direcionados e utilizados (Paraná, 2017).

O Programa Nota Paraná tem contribuído de forma relevante no fortalecimento do terceiro setor no Estado do Paraná, ao permitir que entidades sem fins lucrativos recebam créditos doados por consumidores. Essas organizações fazem uso dessas doações, transformando em recursos financeiros que subsidiam suas atividades e projetos. Essa é uma forma da sociedade e governo contribuir para um estímulo à cidadania fiscal e à solidariedade social (Paraná, 2025a).

A arrecadação de recursos para as entidades sem fins lucrativos Segundo o Portal do Programa para a notas serem doadas, não pode ter sido informado o CPF. Existem três maneiras de fazer essa doação:

> O consumidor acessa o site com seu CPF e senha. Na aba “Minhas Doações”, busca a entidade que receberá a doação e digitar a chave de acesso da nota fiscal. O consumidor usa o aplicativo Nota Paraná, que está disponível para Android e iOS. Usando a opção Doações, busca a entidade desejada e lê o QR Code da nota fiscal. O consumidor deposita a nota fiscal em urnas disponibilizadas pelas entidades nos estabelecimentos. A entidade recolhe as urnas e cadastra as notas usando o site ou o aplicativo Nota Paraná (Paraná, 2020, p. 1).

E além desses créditos que foram gerados com as doações das notas, também dará o direito de participarem dos sorteios mensais, concorrendo a prêmios de 5 mil e 100 reais. O programa oferece 40 prêmios no valor de 5 mil e 20.000 prêmios de 100 reais, totalizando um valor de 2.200.000,00 em prêmios. E tem em média 1800 entidades cadastradas no programa (Paraná, 2015).

De acordo com o portal de notícias “[...] atualmente, o Nota Paraná possui 1.912 instituições de todo o Estado cadastradas no programa", número que evidencia a importância da iniciativa como meio de captação de recursos para entidades das mais diversas áreas, como saúde, educação, assistência social e proteção animal (Paraná, 2025b, p. 1).

2.1.1.1 Direcionamento do ICMS

De acordo com o artigo 19° da lei complementar n°87, de 13 de setembro de 1996, mais conhecida como lei de Kandir diz que o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) é um imposto não cumulativo e em decorrência disso ele opera no sistema de débitos e créditos. Quando se adquire bens e serviços também se adquire créditos de ICMS (Brasil, 1996).

No programa nota paraná “[..] Para acumular créditos [...] basta exigir, nos estabelecimentos comerciais, o documento fiscal no ato da compra, informando seu CPF ou CNPJ” após essa solicitação o contribuinte adquire créditos do programa, na finalidade de recuperar parte do ICMS pago, ou até mesmo a oportunidade de participar dos sorteios de prêmios mensais (Paraná, 2021a, p. 2).

No que diz respeito aos créditos do programa, o artigo 3º da Lei nº 18.451, de 6 de abril de 2015, do Estado do Paraná, institui que: "O valor correspondente a até 30% (trinta por cento) do ICMS que cada estabelecimento tenha efetivamente recolhido será distribuído como crédito entre os respectivos adquirentes de mercadorias (...)" o valor do ICMS será subdividido entre todos os contribuintes que realizaram suas compras em determinada empresa (Paraná, 2015, p. 2).

O valor exato que o contribuinte irá receber não é possível calcular no ato da compra, dessa forma o valor que a empresa tem de imposto a pagar pode variar periodicamente em decorrência do valor total de seu faturamento e o volume de compras efetuadas pelos contribuintes que pediram CPF na nota no mês. Quando a empresa realiza o pagamento desse encargo, a Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná (SEFAZ-PR) e o departamento da Receita Estadual fazem o cálculo do imposto a ser devolvido após o terceiro mês depois da compra do contribuinte (Paraná, 2021c).

Esse espaço de tempo entre a compra feita pelo contribuinte, o pagamento do ICMS pela empresa e prazo estabelecido de três meses é essencial para o governo calcular quanto vai ser repassado para cada pessoa (Paraná, 2021b).

O cálculo é feito sobre 30% do valor que foi pago pela empresa ao governo, sendo dividido proporcionalmente entre todos os consumidores que pediram CPF na nota. Na prática o contribuinte "x" efetuou uma compra o valor de R$1.000,00 reais, enquanto o contribuinte "y" também efetuou uma compra, porém no valor de R$500,00 reais, a empresa fez o fechamento do cálculo do ICMS e o valor a pagar ficou de R$80,00 reais (Paraná, 2021a).

O valor pago pela empresa multiplicando por 30% é igual ao valor a ser devolvido aos dois contribuintes, que no caso é de R$24,00 reais. Para calcular quanto cada contribuinte irá receber é somado o valor total de suas compras resultando em R$1.500,00 reais, avaliando que o contribuinte "x" realizou a compra de R$ 1.000,00 reais divide-se pelo valor total das compras dos dois contribuintes e multiplica-se pelo valor que será devolvido (R$24,00 reais), para obter o valor de R$ 16,00 reais. Para saber quanto o contribuinte "y" irá receber usamos a mesma sistemática e alcançaremos o valor total de R$8,00 reais, e o Estado do Paraná fica com o valor de R$56,00 reais, somando todos os valores recebidos por cada um resulta no valor de R$80,00 reais (Paraná, 2021a).

Em resumo, o valor a ser devolvido pode variar em decorrência dos fatos mencionados anteriormente e levando em consideração quantas pessoas pediram CPF na nota ou doaram para entidades sociais, vale destacar que existem empresas que não pagam o ICMS, em relação a esse fato independe do valor da compra não será devolvido qualquer quantia pois o Estado não recebe e não tem o que devolver (Paraná, 2021c).

2.1.1.2 Marketing digital como uma forma de captação de recursos

A captação de recursos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor, independente da área que atuam. Pois precisam de uma complementação ou para suprir as limitações do Estado ou município que a entidade está localizada. Essas entidades, por não possuírem fins lucrativos, necessitam de uma gestão eficaz e de estratégias diversificadas para garantir sua sustentabilidade financeira (Silva; Vasconcelos; Nomanha Filho, 2012).

Conforme destaca Silva, Vasconcelos e Normanha Filho (2012), a ausência de um plano eficiente de captação compromete o funcionamento e o alcance dos objetivos sociais das organizações. Nesse cenário, o programa Nota Paraná, contribuem como instrumento moderno de arrecadação que permitem aa pessoas destinar parte dos tributos de consumo a entidades sociais, fortalecendo o financeiro dessas entidades, sem gerar custo adicional ao contribuinte.

Do mesmo modo que embora existam diversas possibilidades de captação, é essencial que a arrecadação de recursos esteja alinhada à missão e aos valores institucionais, de modo

que os objetivos sejam alcançados e inspirem confiança nos doadores. Fazendo assim que tanto a sociedade e entidades possam caminhar juntas para fazer o melhor para o meio que estão inseridas (Silva; Vasconcelos; Nomanha Filho, 2012).

Tanto o programa Nota Paraná coma a entidades precisa manter uma transparência para se ter uma credibilidade institucional, que são fatores fundamentais para atrair e manter doadores. De acordo com Cunha e Pereira (2012), a divulgação clara de informações sobre a aplicação dos recursos e a eficiência na gestão financeira aumenta a confiança dos financiadores e favorecem novas parcerias.

O marketing digital tem se mostrado uma ferramenta estratégica indispensável para o fortalecimento do terceiro setor, pois possibilita ampliar a visibilidade das organizações sem fins lucrativos, captar recursos e estreitar o relacionamento com a comunidade e seus beneficiários (Figueiredo, 2013).

De acordo com Ferreira et al. (2019), o uso das mídias e redes sociais representa uma alternativa de baixo custo e grande alcance, capaz de promover a fidelização de públicos e a divulgação de causas sociais de forma eficaz e interativa.

Além disso, Figueiredo (2013) destaca que o marketing, quando aplicado com planejamento e ética, contribui para a construção de uma imagem institucional confiável, o que é essencial para a credibilidade e sustentabilidade das entidades do terceiro setor. Dessa forma, o marketing digital vai além da promoção de produtos ou serviços, configurando-se como um instrumento de transformação social, transparência e engajamento comunitário. Para que os cidadãos consigam enxergar de forma positiva o valor das entidades no meio que está inserida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que o objetivo principal foi compreender de forma aprofundada a realidade das entidades do terceiro setor atuantes na cidade de Paranavaí, Paraná. De acordo com Minayo (2007, p. 3), “A pesquisa qualitativa se caracteriza pela busca, como princípio do conhecimento, de uma compreensão das complexas relações constituintes da realidade social” mostrando-se adequada por permitir uma análise interpretativa e contextualizada dos dados, valorizando a compreensão as percepções, experiências e práticas organizacionais a partir do ponto de vista dos próprios representantes dessas entidades. Essa estratégia possibilitou uma imersão no cotidiano das entidades, permitindo identificar padrões, particularidades e contribuições relevantes que dificilmente seriam captadas por métodos quantitativos.

Além da abordagem qualitativa, esta pesquisa se caracteriza também como descritiva, permitindo uma visão mais ampla das organizações. "A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis" destacando aspectos como estrutura organizacional, áreas de atuação, número de atendidos, entre outros dados relevantes. Ao discorrer sobre essas características e ter como base respostas fornecidas por representantes das entidades, foi possível compreender o perfil e seu funcionamento, contribuindo para um melhor entendimento de seu papel no contexto social local (Gil, 2009, p. 44).

Para cumprir com os objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa de campo nas entidades do Terceiro Setor da cidade de Paranavaí, atuantes nos ramos de defesa e proteção animal, assistencial social e saúde, e que possuem o selo CEBAS (Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social) que conjuntamente atendam aos requisitos da Lei Complementar n° 187/2021 e do Decreto n° 11.791/2023.

O público beneficiado por essas instituições abrange crianças, adolescentes, idosos, pessoas com deficiência, indivíduos em situação de vulnerabilidade social ou com necessidades de saúde, além de animais em situação de abandono ou maus-tratos. De acordo com Vergara

(1998, p. 45) "A pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo" sendo que a população-alvo da pesquisa foi constituída por colaboradores que tem o contato direto com o administrativo dessas entidades que recebem a doação de cupons fiscais a fim de garantir crédito no programa Nota Paraná e que utilizam esse recurso para financiar projetos promovendo o bem estar da população atendida.

Quadro 1 – Entidades e ramo de atuação

Entidade	Ramo de Atuação
Entidade A	Assistencial Social
Entidade B	Defesa e Proteção Animal
Entidade C	Saúde

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com perguntas abertas, elaborado com o objetivo de obter informações detalhadas e subjetivas sobre o uso dos créditos provenientes do programa Nota Paraná pelas entidades. A escolha do questionário se justifica por sua capacidade de alcançar diretamente os gestores ou responsáveis pelas instituições, permitindo uma coleta padronizada de dados, ao mesmo tempo em que possibilita liberdade para que os respondentes expressem suas percepções, estratégias e dificuldades. Segundo Gil (2008), o questionário é um instrumento eficaz em pesquisas sociais, especialmente quando se deseja obter informações diretamente com os sujeitos da pesquisa, respeitando suas experiências e interpretações.

O questionário foi aplicado de forma online, por meio de um formulário elaborado na plataforma Google Forms e enviado às entidades participantes para preenchimento conforme a disponibilidade das entidades. O instrumento contempla questões relacionadas à forma de obtenção de créditos, específicas de uso, impacto percebido e desafios enfrentados no processo. Essa abordagem qualitativa visa não apenas levantar dados objetivos, mas também captar a experiência prática das entidades, contribuindo para uma compreensão mais ampla sobre a importância do programa na sustentabilidade institucional (Gil, 2008).

Para a compreensão dos dados coletados por meio do questionário aplicado às instituições do terceiro setor, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), por ser um procedimento apropriado para o tratamento de informações qualitativas, visando identificar e categorizar as informações presentes nas respostas, permite a interpretação dos dados e reconhecimento de padrões. A partir da leitura flutuante das respostas, foram definidas categorias temáticas que refletem os principais usos dos créditos oriundos do programa Nota Paraná, como financiamento de projetos sociais, manutenção administrativa e atendimento de demandas emergenciais. Essa técnica possibilitou uma compreensão mais profunda das estratégias adotadas pelas entidades, indo além da descrição objetiva dos dados e alcançando a interpretação subjetiva das experiências relatadas, o que é essencial para estudos voltados à realidade do terceiro setor (Franco, 2018).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entidades do terceiro setor em município como Paranavaí-PR enfrentam desafios constantes de sustentabilidade financeira, o que as leva a buscar alternativas diversificadas de apoio. Nesse cenário, as doações de cupons fiscais por meio do programa Nota Paraná se

apresentam como um recurso complementar, capaz de fortalecer iniciativas sociais e contribuir para a manutenção de projetos que impactam diretamente a comunidade local.

Discutir e compreender a atuação do terceiro setor em Paranavaí-PR, a partir da perspectiva das doações de cupons fiscais, dá ensejo a reflexões que extrapolam a dimensão financeira, abrangendo também aspectos sociais, comunitários e organizacionais. Considera-se que tais doações não apenas geram recursos adicionais às entidades, mas também exigem estratégias de mobilização social e gestão institucional, elementos que, direta ou indiretamente, contribuem para o fortalecimento e a continuidade de suas ações coletivas.

A esse respeito, o programa Nota Paraná foi instituído com o propósito de incentivar a cidadania fiscal, permitindo que parte dos valores arrecadados seja destinada a entidades sociais por meio da doação de cupons fiscais. Para o terceiro setor, entretanto, esse recurso não se reduz a um repasse automático, mas demanda esforços de mobilização comunitária, transparência na gestão e estratégias de sensibilização da sociedade. Assim, compreende-se que o impacto do programa se manifesta não apenas no aspecto contábil, mas também na capacidade das organizações de transformar tais doações em ações sociais efetivas e sustentáveis (Paraná, 2015).

Diante disso, e considerando a proposta de compreender e discutir os impactos das doações de cupons fiscais no terceiro setor de Paranavaí-PR, a presente seção busca analisar as experiências de diferentes entidades locais. Pretende-se evidenciar, a partir de seus relatos, as estratégias utilizadas para captar os cupons, os desafios enfrentados na sensibilização da comunidade e os efeitos práticos do apoio financeiro recebido, com vistas a demonstrar como tais elementos se articulam no fortalecimento institucional e na promoção de ações sociais relevantes.

4.1 PERCEPÇÕES SOBRE O IMPACTO DOS CUPONS FISCAIS DESTINADOS AS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

Inicialmente, as entidades que compõem o terceiro setor são organizações autônomas e sem fins lucrativos, com capacidade de autogestão, o que significa que elas “possuem os processos e instrumentos efetuar sua gestão” (Cabral, 2015, p. 36). Essa autonomia é um dos pilares da identidade do Terceiro Setor, porque garante que tais organizações não estejam subordinadas a interesses externos, sejam eles governamentais ou empresariais, isso exige a existência de regras internas claras, corpos de governança definidos e processos decisórios legitimamente estabelecidos. A independência administrativa não exclui o cumprimento das legislações vigentes, mas assegura que a orientação estratégica seja determinada pelos próprios membros da organização, reforçando o controle interno e a legitimidade da atuação (Cabral, 2015).

Em primeiro lugar, a principal razão de existência das entidades sem fins lucrativos é sua orientação à coletividade. Elas devem servir a algum propósito público, atuando para o bem coletivo público, suas atividades devem ir além dos interesses de seus membros, beneficiando diretamente comunidades e grupos sociais em situação de vulnerabilidade. Assim, a finalidade pública é o que justifica o apoio institucional e, muitas vezes, financeiro que essas organizações recebem, inclusive de entes estatais (Cabral, 2015).

É importante destacar que o terceiro setor se desenvolveu e ganhou força nos Estados Unidos, principalmente entre o final do século XIX e o início do século XX, em um cenário de crescimento do envolvimento comunitário e da cooperação social. Foi nesse período que surgiram as principais ideias, práticas e formas de organização que serviram de modelo para instituições do terceiro setor em diversas partes do mundo, inclusive no Brasil (Montaño, 2007).

Inspirado por esse modelo norte-americano, estruturou-se a ideia de que o cidadão possui responsabilidade direta sobre os problemas sociais, onde ao invés de depender

exclusivamente do Estado, cada indivíduo é chamado a contribuir ativamente, seja por meio de doações, trabalho voluntário ou da criação de organizações da sociedade civil, resolução de questões sociais não é vista como uma função exclusiva do poder público, mas sim como uma responsabilidade compartilhada entre o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil (Montaño, 2007).

Nesse sentido, o voluntariado é um componente essencial das organizações sem fins lucrativos, uma vez que representa o compromisso ético e social de indivíduos com causas públicas. O trabalho voluntário (não remunerado), evidencia a ausência de participação obrigatória ou coercitiva, revelando um engajamento genuíno com os objetivos da instituição. Esse fator contribui para um ambiente de participação democrática e senso coletivo de responsabilidade, a presença de voluntários, mais do que um recurso operacional, é a materialização do capital social e da confiança nas ações promovidas, essa característica afasta o Terceiro Setor de organizações com fins corporativos, como partidos e sindicatos, que operam em lógicas diferentes (Cabral, 2015).

A Nota Paraná, programa do Governo do Estado do Paraná, possui espaço estratégico entre as organizações do terceiro setor, afinal, permite que entidades sem fins lucrativos, ONGs e fundações, arrecadem fundos por meio de doação de notas fiscais sem CPF. Esse processo contribui de forma direta para o crescimento sustentável dessas entidades, que muitas vezes são dependentes de parcerias e doações para manter-se em funcionamento. Ademais, o programa estimula a população a participar do controle social e do levantamento tributário, fortalecendo a cidadania fiscal e nutrindo uma relação beneficente entre sociedade, governo e as entidades de teor social. Segundo a Secretaria da Fazenda do Paraná (SEFA-PR), milhões de reais já foram destinados a essas organizações por meio do programa, possibilitando a ampliação de projetos sociais em diversas áreas, como educação, saúde e assistência social (Paraná, 2023).

Diante disso, compreendendo as organizações do Terceiro Setor de Paranavaí-PR como um grupo atuante e diretamente impactado pelas políticas públicas de incentivo fiscal, como o programa Nota Paraná, buscar-se-á compreender, por meio da análise de suas práticas e percepções, de que modo essas organizações enfrentam os desafios relacionados à captação de cupons fiscais, quais estratégias adotam para ampliar essa arrecadação e quais os efeitos práticos do apoio financeiro recebido por meio dessas doações.

Dentre os entrevistados, todos ocupam posições de atuação direta nas entidades, o que lhes permite vivenciar de perto os desafios cotidianos enfrentados pelo terceiro setor. Essa proximidade com a realidade institucional oferece uma perspectiva concreta sobre as dificuldades na manutenção das atividades e as possibilidades de melhoria proporcionadas pela captação de recursos por meio do programa Nota Paraná. A partir dessa vivência, torna-se possível compreender com mais profundidade os relatos apresentados, considerando a carga conceitual e a experiência prática que cada entrevistado traz em sua contribuição.

Além disso, é possível perceber que os entrevistados mantêm uma relação direta e constante com as atividades das entidades, estando na linha de frente na gestão dos desafios enfrentados diariamente. Essa proximidade com a realidade institucional contribui significativamente para moldar suas percepções e concepções sobre o impacto do programa Nota Paraná. A vivência prática fortalece a credibilidade dos relatos, enriquecendo a análise com informações mais precisas sobre as estratégias de captação de cupons, as dificuldades operacionais e os efeitos concretos do apoio financeiro recebido.

Ao serem questionados sobre suas percepções em relação às doações de cupons fiscais por meio do programa Nota Paraná, observa-se uma diversidade de opiniões entre os entrevistados. As respostas refletem diferentes experiências, visões e níveis de envolvimento com o processo de captação, revelando múltiplas perspectivas sobre a efetividade do programa, seus benefícios e os desafios enfrentados pelas entidades para incentivar a participação da comunidade.

4.2 PERSPECTIVAS SOBRE A EFETIVIDADE DO PROGRAMA

A entidade entrevistada, que atua na área da assistência social, destaca que as doações de cupons fiscais "contribuem para custear despesas básicas, como alimentação, medicamentos, materiais de higiene, manutenção da estrutura física e apoio às atividades socio assistenciais". Esse relato evidencia a valorização dos recursos obtidos por meio do programa Nota Paraná e reforça sua importância para a continuidade das ações promovidas pela instituição. Essa percepção vai ao encontro da reflexão de Fernandes (1994), que reconhece o papel essencial do terceiro setor no atendimento de demandas sociais relevantes, especialmente em contextos onde o poder público não consegue atuar de forma plena.

Desse modo, ainda que de forma implícita, as doações se revelam como um recurso fundamental não apenas para a manutenção das atividades cotidianas, mas também para o fortalecimento institucional da entidade, permitindo maior estabilidade e continuidade dos serviços prestados à comunidade.

No entanto, a entidade informa que a comunidade local não participa ativamente da doação de notas fiscais, e que as doações por meio do programa Nota Paraná não são recebidas de forma regular, o que evidencia a necessidade de estratégias mais eficazes para engajar a população e ampliar a arrecadação desses recursos.

Desde o início da implementação do programa Nota Paraná que foi criado pela Lei nº 18.451, de 6 de abril de 2015, a entidade passou a receber doações por meio dos cupons fiscais. Essa participação tem contribuído significativamente para complementar o financiamento das atividades, reforçando o papel do programa como instrumento de apoio ao terceiro setor e de estímulo à cidadania fiscal (Paraná, 2015).

Em entrevista com a entidade da cidade que atua no ramo de defesa e proteção dos animais desde 1995, conseguiu-se obter respostas claras sobre seu funcionamento em relação ao programa de estímulo à cidadania fiscal. A entrevistada ressaltou que faz parte da organização há pouco mais de cinco anos e explicou que o objetivo principal da instituição é acolher e cuidar de animais em situação de vulnerabilidade, prestando o atendimento necessário. Após a recuperação, os animais são castrados e disponibilizados para adoção.

O ingresso da entidade no programa Nota Paraná ocorreu em gestões anteriores e os valores provenientes das doações de cupons fiscais são creditados em uma conta bancária previamente cadastrada em nome da instituição. Conforme as diretrizes do programa, os créditos gerados pelas compras ou serviços, assim como eventuais premiações, são compensados diretamente nessa conta. No caso da entidade, sempre que há créditos disponíveis, é solicitada a transferência dos recursos financeiros para uso exclusivo nas atividades institucionais (Paraná, 2015).

A entrevistada destacou ainda que as doações de cupons são recebidas de forma contínua, com participação ativa da comunidade nesse trabalho. Esses recursos são utilizados exclusivamente para melhorias na estrutura física da entidade. As campanhas realizadas nas redes sociais, assim como as caixas de coleta espalhadas pela cidade, contribuem significativamente para a arrecadação dos cupons.

Segundo informações fornecidas pela entidade local atuante no ramo da saúde, fundada em 9 de março de 1997, trata-se de "uma instituição civil de direito privado, sem fins lucrativos, caracterizada por sua atuação beneficente e filantrópica no campo da assistência social em saúde" aponta também que seu objetivo central "é oferecer atendimento médico a todos os indivíduos que busquem seus serviços, independentemente de qualquer distinção". O entrevistado destacou que é responsável tanto por buscar os cupons fiscais nos estabelecimentos quanto por lançar essas notas no sistema do programa Nota Paraná.

A participação dessa organização no programa de estímulo à cidadania fiscal teve início em 2016, aproximadamente um ano após o lançamento da iniciativa. Desde então, a entidade

passou a receber doações por meio da indicação de cupons fiscais, recurso que tem sido fundamental para a manutenção e a realização de reformas em sua estrutura. As doações ocorrem de forma contínua, garantindo um apoio importante às atividades da organização. Os recursos obtidos por meio dessas ações são destinados à manutenção das atividades hospitalares, e não há dificuldades técnicas ou burocráticas associadas a este meio de arrecadação.

Segundo o entrevistado representante da entidade C, apesar da regularidade nas contribuições, ainda é perceptível uma baixa participação da população local nesse processo, o que representa um ponto que pode ser melhorado. Para ampliar o engajamento da comunidade, a organização realiza ações entre amigos e conta com o projeto "O Pouco se Tornando Muito", que instala cofrinhos em comércios da cidade. Além disso, iniciativas como o projeto "Gosta de Solidariedade", desenvolvido em parceria com a Sanepar, têm contribuído para o aumento na arrecadação de cupons fiscais.

Nota-se, ao longo dos relatos, que todas as entidades participantes recebem doações por meio de cupons fiscais, e que essa forma de captação de recursos tem um papel essencial no apoio às suas atividades. A arrecadação contribui diretamente para a manutenção das instituições, possibilitando desde reformas em suas estruturas até a ampliação dos serviços prestados à comunidade. Na sequência, serão apresentados e discutidos os aspectos favoráveis e as dificuldades enfrentadas pelas entidades para incentivar a participação da comunidade, bem como o impacto da captação de recursos por meio do programa Nota Paraná nas rotinas e no desenvolvimento das ações promovidas por essas organizações.

4.3 BENEFÍCIOS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ENTIDADES PARA INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

Abrindo a discussão sobre as formas de captação de recursos para as organizações do terceiro setor deve-se destacar como um de seus principais aliados o marketing, que por sua vez “sustenta que para o alcance das metas de uma organização, é preciso que se determine as necessidades e desejos do mercado alvo e se proporcione à satisfação desejada de forma mais eficiente” desempenhando um papel essencial, proporcionando mobilização direta da população para arrecadar cupons fiscais e garantir apoio financeiro para suas ações (Figueiredo, 2013, p. 4).

Dentre as estratégias de marketing utilizadas pelas entidades entrevistadas, pode-se destacar que todas adotam algum tipo de ação. A entidade que atua no ramo de assistência social destacou a parceria da entidade com o comércio local, onde foram disponibilizadas urnas para arrecadação de cupons fiscais, a participação em eventos comunitários e religiosos também contribui para essa captação e enfatizou a “divulgação em redes sociais e a produção de materiais informativos, reforçando a importância da destinação das notas para a instituição”.

A entidade que atua na defesa e proteção dos animais utiliza diferentes estratégias para captar cupons fiscais, combinando o apoio da comunidade com parcerias estabelecidas junto ao comércio local. Entre as ações realizadas, destacam-se as campanhas em redes sociais, que buscam sensibilizar e engajar a população, além da instalação de caixas de coleta distribuídas em diversos pontos da cidade, facilitando o acesso e incentivando a participação dos cidadãos. Essas iniciativas demonstram como o uso do marketing, mesmo que de forma simples, pode fortalecer a visibilidade da causa e ampliar os resultados da arrecadação.

A instituição com atuação na saúde, por sua vez, adota uma forma mais direta na captação de cupons fiscais. Segundo o entrevistado, a principal estratégia consiste em percorrer estabelecimentos para recolher as notas, mantendo um contato próximo com a comunidade. Embora seja uma prática simples, essa abordagem evidencia o esforço individual e o comprometimento com a manutenção da entidade, além de demonstrar a confiança que a

população deposita no trabalho realizado, essa perspectiva reforça a ideia apresentada por Cabral (2015), ao destacar que o voluntariado representa um compromisso ético e social com causas públicas. Essa forma de captação, ainda que informal, reforça a importância do vínculo comunitário no fortalecimento das ações do terceiro setor.

Diante disso, observa-se que todas essas ações exigem planejamento, comunicação eficiente e, principalmente, o uso estratégico do marketing. Essa ferramenta se mostra essencial, especialmente quando aplicada por meio das mídias sociais. Por meio dessas plataformas, as organizações conseguem divulgar suas causas, explicar como funcionam as doações (como no caso dos cupons fiscais), sensibilizar a população e engajar a comunidade. Essa comunicação bem planejada contribui não apenas para o aumento das arrecadações, mas também para o fortalecimento da imagem da entidade perante a sociedade (Figueiredo, 2013).

Observa-se que as entidades entrevistadas fazem uso efetivo dos benefícios obtidos por meio das doações de cupons fiscais do programa Nota Paraná, especialmente para auxiliar nas despesas operacionais, reformas e manutenção. No entanto, todas apontam uma dificuldade recorrente em ampliar o volume de doações dentro da comunidade, o que limita o potencial de arrecadação. A partir dessa realidade, os relatos coletados se mostram especialmente ricos em informações, oferecendo uma visão detalhada das estratégias adotadas, dos obstáculos enfrentados e das oportunidades de aprimoramento na captação de recursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou a relevância do programa Nota Paraná no fortalecimento das entidades que compõem o terceiro setor, configurando-se como uma importante ferramenta de política pública voltada à promoção da cidadania fiscal e à sustentabilidade das organizações sociais. Os créditos destinados às instituições cadastradas, provenientes do ICMS, representam uma fonte significativa de recursos financeiros, possibilitando a manutenção de suas atividades e contribuindo diretamente para a continuidade de projetos de cunho educacional e social no município de Paranavaí.

Observou-se que a participação da comunidade, por meio da doação de notas fiscais sem CPF, constitui um fator essencial para o êxito do programa. Essa adesão reflete o grau de conscientização social e demonstra como o engajamento coletivo pode consolidar uma cultura fiscal mais solidária e participativa. Além disso, o programa aproxima a sociedade do poder público, fortalecendo a transparência e estimulando práticas responsáveis na gestão dos recursos destinados às entidades beneficiadas.

No entanto, identificaram-se desafios relacionados à divulgação do programa e à sensibilização da população sobre a importância da doação dos cupons fiscais. Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações do terceiro setor aprimorem suas estratégias de comunicação e mobilização, contando também com o apoio do Estado na ampliação de campanhas educativas e informativas que incentivem a participação cidadã.

Dessa forma, o Nota Paraná se consolida não apenas como um instrumento de devolução tributária, mas também como um mecanismo de transformação social, capaz de fortalecer a atuação das entidades do terceiro setor e fomentar a corresponsabilidade entre governo e sociedade civil. A iniciativa contribui para o desenvolvimento local e para a formação de uma consciência coletiva voltada ao bem comum.

Apesar dos resultados alcançados, a pesquisa apresenta limitações quanto ao número de entidades participantes e à abrangência territorial do estudo, restrita ao município de Paranavaí. Assim, recomenda-se que futuras investigações ampliem o campo de análise para outras regiões do estado e incluam abordagens quantitativas, a fim de aprofundar a compreensão sobre os impactos econômicos e sociais do programa Nota Paraná no fortalecimento do terceiro setor em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1996**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 1996. Seção 1, p. 1.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor:** gestão e controle social. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2015.

CUNHA, José Humberto da Cruz; PEREIRA, José Matias**.** Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 9, n. 18, p. 83–102, 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n18p83. Acesso em: 10 out. 2025.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro. **Dicionário brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Globo, 1997.

FERREIRA, Cassiano de Andrade et al. Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras – MG. **Revista Foco**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 88-111, 2019. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/36. Acesso em: 10 out. 2025.

FIGUEIREDO, Mariana Dórea. **A importância do marketing na contabilidade**. 2013. Aracaju: Universidade Tiradentes, 2013. 9 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – UNIT – Universidade Tiradentes, Aracaju, 2013.

FRANCO, Maria Laura P. L. de. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **A Noção de Realidade na Pesquisa Qualitativa**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 23, n. 2, p. 199-206, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ptp/a/chGpCqDwPprVkbyDXKXqWGj/. Acesso em: 15 jun. 2025.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social:** Crítica ao padrão emergente da intervenção social. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2007, p. 208.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e entidades de interesse social:** Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda**. Cálculo do crédito**. Curitiba, 18 jan. 2021a. Disponível em: http://www.notaparana.pr.gov.br/. Acesso em: 29 abril 2025, p. 2.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda. **Quanto vou ganhar**. Curitiba, 15 jan. 2021b. Disponível em: http://www.notaparana.pr.gov.br/Pagina/Quanto-vou-ganhar. Acesso em: 03 maio 2025.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda. **Sorteios de prêmios**. Curitiba, 14 jan. 2021c. Disponível em: http://www.notaparana.pr.gov.br/Pagina/Sorteios-de-premios-0. Acesso em: 26 abril 2025.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda. **Doação de notas fiscais para entidades sociais**. Curitiba, 23 dez. 2020. Disponível em: https://www.notaparana.pr.gov.br/Pagina/Doacao-notas-fiscais. Acesso em: 02 outubro 2025.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda. **Nota Paraná beneficia 39 entidades sociais de 31 cidades no sorteio de setembro**. Curitiba, 10 de set. 2025a. Disponível em: https://www.notaparana.pr.gov.br/noticias/fazenda/c3429f37-7db3-4c57-b6fd-9c3b0416ab77. Acesso em: 12 outubro 2025.

PARANÁ. Sorteio de março do Nota Paraná premia 37 entidades sociais em 29 cidades. **Agência de Notícias do Paraná**, Curitiba, 7 de mar. de 2025b. Disponível em: https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Sorteio-de-marco-do-Nota-Parana-premia-37-entidades-sociais-em-29-cidades. Acesso em: 19 de maio de 2025.

PARANÁ. **Decreto n° 8.249, de 17 de novembro de 2017**. Regulamenta a Lei n° 18.451, de 06 de abril de 2015, dispõe sobre o cadastramento de entidades paranaenses, sem fins lucrativos, no Programa de Estímulo à Cidadania Fiscal do Estado do Paraná. Diário Oficial do Estado do Paraná, Curitiba, 19 de nov. de 2017. Disponível em: https://www.notaparana.pr.gov.br. Acesso em: 19 de maio de 2025.

PARANÁ. **Lei n° 18.451, de 6 de abril de 2015**. Criação do Programa de Estímulo à Cidadania Fiscal do Estado do Paraná e Adoção de Outras Providências. Diário Oficial do Estado do Paraná, Curitiba, 7 de abr. 2015. Disponível em: https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=13835. Acesso em: 20 de maio de 2025.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda. **Nota Paraná:** saiba como entidades sociais são beneficiadas com a doação de notas fiscais. Governo do Estado do Paraná, 2023. Disponível em: https://www.notaparana.pr.gov.br. Acesso em: 08 out. 2025.

PETRAS, James. Neoliberalismo: América Latina, Estados Unidos e Europa. 3. ed. Blumenau: Furb, 1999.

ROSANVALLON, Pierre. **A Nova Questão Social: Repensando o Estado de Bem-Estar Social.** Buenos Aires, Manantial, 1995.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho da; VASCONCELOS, Sandra Stöckli de; NOMANHA FILHO, Miguel Arantes. **Captação de recursos para a gestão do terceiro setor: um grande desafio**. Campinas: INPG, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

*CHATBOT*S: EFETIVIDADE E LIMITAÇÕES

Hercílio Costa Filho
Carlos Eduardo Pereira Silva[1]
Debora dos Santos Oliveira[2]
João Pedro Mesquita Massola[3]
Lays Crivelaro Goes[4]
Nelson Joab Bernardi[5]

RESUMO

O avanço das tecnologias de comunicação e o crescimento da utilização da inteligência artificial têm transformado a forma como os clientes são atendidos, especialmente por meio dos chatbots. Esses sistemas automatizados vêm sendo amplamente adotados por empresas que buscam otimizar seus serviços e reduzir custos, mas ainda existem dúvidas quanto à sua real eficácia em atender às demandas dos consumidores. Este estudo teve como objetivo avaliar a eficácia dos chatbots do ponto de vista dos usuários, considerando sua agilidade, clareza das respostas e satisfação dos usuários. A pesquisa utilizou uma metodologia quantitativa e descritiva, empregando um questionário estruturado com 117 participantes. As respostas foram examinadas por meio de estatística descritiva. Os resultados indicaram que a maioria dos usuários identifica benefícios consideráveis ao utilizar chatbots, como agilidade, disponibilidade constante e comunicação clara. Entretanto, ainda existem limitações relacionadas à autonomia e à falta de empatia, elementos que diminuem a confiança dos clientes em serviços completamente automatizados. Esses resultados mostram como é importante combinar a inovação tecnológica com a humanização do atendimento, a fim de tornar a interação mais eficiente e agradável. Os chatbots são ferramentas promissoras para melhorar a relação entre empresas e clientes, desde que sejam constantemente aprimorados em personalização, linguagem natural e empatia simulada. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem métodos mistos e amostras mais extensas para entender melhor como a inteligência artificial afeta o comportamento e a satisfação dos usuários.

Palavras-chave: *Chatbots*; Atendimento ao cliente; Inteligência artificial; Satisfação do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, houve um progresso significativo na comunicação entre humanos e máquinas, especialmente com o aparecimento de interfaces conversacionais, como os chatbots. Com o uso de inteligência artificial e processamento de linguagem natural, essas ferramentas imitam diálogos humanos. As empresas estão implementando chatbots como uma estratégia eficaz para melhorar o atendimento ao cliente, aumentar a eficiência e reduzir os custos operacionais. (Moreno et al., 2015; Oliveira et al., 2006).

Os chatbots emergem como soluções viáveis diante da crescente necessidade de serviços disponíveis 24 horas por dia, oferecendo respostas imediatas e executando atendimentos básicos sem a necessidade de intervenção humana. Entretanto, embora existam vantagens, existem limitações significativas, principalmente no que diz respeito à habilidade de entender contextos complexos e fomentar a empatia nas interações. Nesta divisão, define-se o problema principal da pesquisa, esclarecendo a questão orientadora sobre a eficácia dos chatbots no atendimento ao cliente, com ênfase na agilidade, qualidade das respostas e satisfação do usuário. Além disso, apresenta-se o objetivo geral de avaliar seu desempenho sob a perspectiva dos consumidores.

Este estudo visa entender a eficácia dos chatbots do ponto de vista dos usuários, considerando sua agilidade, clareza das respostas e satisfação dos usuários. Nesse contexto, a pergunta de pesquisa é: quão eficientes são os chatbots no serviço ao cliente em relação à agilidade, qualidade da resposta e contentamento do cliente?

Esta seção visa fundamentar a importância e a relevância da pesquisa, destacando o contexto de uso extensivo de chatbots no atendimento ao cliente e a necessidade premente de avaliar seus impactos na eficiência operacional e na experiência do usuário, com o objetivo de harmonizar a inovação tecnológica com a qualidade nas relações.

A forma como as empresas se comunicam com seus clientes tem mudado com o crescimento do uso de tecnologias de automação no atendimento ao consumidor, especialmente por meio de chatbots. Compreender os impactos dessa transformação tecnológica é fundamental em um cenário de alta demanda por serviços ágeis, eficientes e disponíveis 24 horas por dia..

A pesquisa é justificada pela necessidade de analisar não só os benefícios operacionais, mas também os obstáculos ligados à humanização do atendimento, à satisfação do cliente e à eficácia da comunicação. Ademais, o estudo contribui para o debate sobre os limites da inteligência artificial no contato direto com os usuários, fornecendo suporte para empresas que procuram equilibrar a eficiência tecnológica com a qualidade relacional.

2 APORTE TEÓRICO

Nesta seção, serão introduzidos os conceitos fundamentais, incluindo os conceitos básicos. Essa breve contextualização é essencial para compreender a evolução dos chatbots, analisando os progressos tecnológicos, as inovações e as aplicações que têm revolucionado a maneira como esses sistemas se comunicam com os usuários e se incorporam aos diferentes setores.

Os chatbots são sistemas computacionais projetados para imitar diálogos humanos, empregando principalmente métodos de Processamento de Linguagem Natural (PLN) e Inteligência Artificial (IA). Seu objetivo é compreender e responder automaticamente às mensagens dos usuários (Lima, 2014). Sua criação está diretamente ligada à procura por instrumentos que melhorem o atendimento ao cliente, diminuindo despesas e ampliando a disponibilidade de suporte. Atualmente, esses instrumentos são utilizados em diversos setores, como comércio eletrônico, serviços bancários e saúde. (Moreno et al., 2015).

O progresso dessa tecnologia está em sintonia com o avanço da computação e da internet. O ponto de partida é frequentemente associado ao programa ELIZA, desenvolvido por Joseph Weizenbaum nos anos 1960. Esse programa usava padrões pré-programados para imitar um psicoterapeuta, pavimentando o caminho para sistemas mais sofisticados, como o ALICE, que integrou métodos de aprendizado mais avançados. Nos últimos anos, com o progresso dos algoritmos de aprendizado de máquina e redes neurais, surgiram chatbots que conseguem entender melhor o contexto e produzir respostas mais semelhantes à linguagem humana. (Braun et al., 2018).

2.1 FUNCIONAMENTO, CLASSIFICAÇÕES E TECNOLOGIAS APLICADAS AOS CHATBOTS

A presente pesquisa aborda o funcionamento dos *chatbots*, suas principais classificações e as tecnologias que possibilitam sua atuação nos diferentes contextos de atendimento, buscando compreender como esses elementos se articulam na prática organizacional.

Os chatbots podem ser divididos em duas categorias principais: os que seguem regras e os que utilizam inteligência artificial. Os primeiros operam com fluxos de decisão estabelecidos previamente, em que cada entrada do usuário resulta em uma resposta já programada, sendo mais simples, rápidos e previsíveis, porém restritos na interpretação de contextos complexos (Norvig; Russell, 2009). Por outro lado, os chatbots baseados em IA empregam modelos de aprendizado profundo e Processamento de Linguagem Natural (PLN) para reconhecer intenções e variáveis em cada interação, ajustando suas respostas e aprendendo de forma contínua a partir dos dados coletados. Essa estratégia proporciona mais flexibilidade e personalização, sendo adotada por empresas que desejam um serviço mais ágil e responsivo. (Pereira et al., 2016).

A operação de um chatbot depende da combinação de diversas tecnologias. O Processamento de Linguagem Natural analisa as mensagens recebidas e identifica a intenção do usuário, ao passo que o Machine Learning ou Deep Learning aprimora a precisão das respostas com base em interações passadas. Ademais, diversos sistemas empregam bancos de conhecimento que são atualizados e integrados a APIs de serviços, o que possibilita o acesso a informações personalizadas, como histórico de compras, situação de pedidos e dados de atendimento ao cliente (Lima, 2014). Os motores de diálogo, encarregados de gerenciar o fluxo da conversa, assegurar a coerência das respostas e manter a continuidade do atendimento, são outro componente essencial. Essa mescla de tecnologia faz com que os chatbots sejam ferramentas versáteis, podendo operar em diversos canais, como websites, redes sociais e aplicativos de mensagens. (Moreno et al., 2015).

2.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DOS CHATBOTS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Esta seção visa abordar as vantagens que os chatbots oferecem no atendimento ao cliente, enquanto examina suas principais limitações e os desafios encontrados na prática.

A utilização de chatbots no serviço de atendimento ao cliente oferece várias vantagens. A disponibilidade contínua possibilita o atendimento de demandas em qualquer momento, sem limitações de fuso horário ou horário de trabalho (Aspect, 2016). A rapidez na entrega de respostas diminui o tempo de espera e aprimora a experiência do cliente, ao passo que a escalabilidade permite gerenciar centenas ou milhares de interações ao mesmo tempo, o que seria impossível apenas com atendentes humanos. (Pereira et al., 2016). Ademais, a padronização das respostas assegura a consistência na comunicação, prevenindo falhas e discrepâncias no atendimento. Também é importante ressaltar a diminuição das despesas operacionais, uma vez que a automação de tarefas repetitivas permite que os funcionários humanos se dediquem a atividades mais complexas e estratégicas (Moreira; Simões, 2021).

Embora ofereçam vantagens, os chatbots também têm suas limitações. A falta de empatia e entendimento emocional pode levar à frustração em situações que demandam sensibilidade humana (Lima, 2014). A compreensão limitada de linguagem ambígua, gírias ou expressões regionais é outro aspecto crítico que pode afetar a qualidade da resposta (Norvig; Russell, 2009). Há também a necessidade de bases de conhecimento bem organizadas, pois o chatbot não consegue oferecer respostas satisfatórias sem um conteúdo apropriado. Ademais,

alguns clientes mostram resistência ao atendimento automatizado, optando por interação humana, especialmente em casos de descontentamento ou conflito. (Moreira; Simões, 2021).

2.3 APLICAÇÕES, IMPACTOS E PERSPECTIVAS FUTURAS DOS CHATBOTS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Esta pesquisa também contempla as formas de aplicação dos *chatbots* em diferentes setores, analisando seus impactos na experiência do consumidor, além de discutir questões éticas e apontar tendências e perspectivas futuras para essa tecnologia.

Setores como e-commerce, telecomunicações, serviços financeiros, saúde e educação já utilizam chatbots de forma bastante comum. No comércio eletrônico, ajudam os clientes a acompanhar pedidos, receber sugestões de produtos e solucionar dúvidas. Em instituições financeiras e fintechs, executam operações básicas, como verificar saldo, realizar transferências e emitir boletos (Pereira et al., 2016). Estudos mostram que, quando adequadamente implementados, os chatbots elevam a satisfação do cliente e diminuem a taxa de abandono do atendimento, aprimorando a imagem da marca. Entretanto, para garantir que casos complexos sejam tratados de maneira personalizada, é preciso encontrar um equilíbrio entre automatização e atendimento humano. (Aspect, 2016).

O progresso dos chatbots gera preocupações éticas, principalmente no que se refere à privacidade dos dados obtidos durante as conversas. Além de cumprir leis como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) no Brasil e o GDPR (General Data Protection Regulation) na União Europeia (Moreira; Simões, 2021), é fundamental que as empresas implementem políticas transparentes sobre a coleta, uso e armazenamento de dados.

Outra questão diz respeito à transparência, isto é, comunicar ao usuário que ele está lidando com um sistema automatizado, a fim de evitar a falsa impressão de interação humana. Também é fundamental evitar o uso indevido da tecnologia, como a propagação de informações falsas ou a manipulação de usuários. (Norvig; Russell, 2009).

O futuro dos chatbots indica que eles serão sistemas cada vez mais integrados à Inteligência Artificial sofisticada, habilitados para entender emoções, ajustar o tom de voz e personalizar as interações conforme o perfil do usuário (Aspect, 2016). A tendência é que se tornem proativos, antecipando demandas e fornecendo soluções antes mesmo de serem requisitadas (Pereira et al., 2016). A incorporação de tecnologias emergentes, como assistentes de voz, internet das coisas e realidade aumentada, expandirá ainda mais as possibilidades de uso. Assim, espera-se que os chatbots deixem de ser apenas ferramentas de suporte e se tornem agentes estratégicos no relacionamento com os clientes, o que fortalecerá a fidelização e contribuirá para a inovação dos serviços (Moreno et al., 2015).

3 METODOLOGIA

Definir os procedimentos metodológicos foi essencial para assegurar que os métodos empregados para alcançar os objetivos da pesquisa estivessem em sintonia com esses objetivos. A seguir, detalham-se a abordagem utilizada, os métodos de coleta de dados e as técnicas aplicadas na análise quantitativa do material coletado.

De acordo com Gil (2002), o principal objetivo da pesquisa descritiva é identificar, documentar e analisar as características de um fenômeno ou grupo específico, permitindo a mensuração de variáveis e a identificação de padrões. Dessa forma, optou-se por essa metodologia para obter uma descrição objetiva e mensurável das percepções dos participantes

a respeito da eficácia dos chatbots no serviço de atendimento ao cliente. A pesquisa utilizou uma metodologia quantitativa, permitindo a aplicação de análises estatísticas aos dados, o que favorece uma avaliação mais precisa e abrangente dos resultados. Um questionário online estruturado, composto por perguntas fechadas, foi utilizado como instrumento de coleta de dados. Isso facilitou a consolidação das informações em indicadores numéricos.

A coleta de dados foi realizada de agosto a setembro de 2025, por meio da aplicação de um questionário online, seguindo as orientações de Marconi e Lakatos (2021) sobre a importância de práticas éticas na pesquisa científica. Os participantes foram convidados a responder ao instrumento de maneira voluntária, garantindo-se o anonimato, a confidencialidade das informações e o consentimento livre e esclarecido, de acordo com os princípios éticos da pesquisa científica.

Uma abordagem quantitativa foi empregada na análise dos dados, na qual as respostas coletadas por meio de perguntas estruturadas foram organizadas em planilhas e submetidas à análise estatística descritiva. Essa análise envolveu o cálculo de médias e percentuais, conforme a natureza de cada item. Ao sintetizar e apresentar informações de maneira clara e concisa, esse procedimento permite a identificação de tendências e padrões significativos para entender o fenômeno em estudo (GIL, 2017). Essa estratégia visou garantir maior confiabilidade e validade aos resultados alcançados, fornecendo suporte sólido para a discussão e interpretação dos achados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os padrões de percepção e comportamento dos participantes em relação ao uso de chatbots no atendimento ao cliente foram identificados com base nas informações obtidas por meio do questionário estruturado. A análise descritiva dos resultados alcançados é apresentada a seguir, levando em consideração as variáveis examinadas em cada item do instrumento utilizado. Para fornecer um contexto mais claro para os resultados, também são apresentados dados sobre o perfil socioeconômico da amostra.

4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS PARTICIPANTES

A amostra analisada consistiu em 117 respostas no total, majoritariamente de pessoas do gênero feminino, com 64 participantes, representando 54,7% das respostas. Em seguida, observou-se a participação de 52 indivíduos do gênero masculino, o que corresponde a 44,4% do total. Por outro lado, uma pequena fração de 1 respondente, equivalente a 0,9%, identificou-se com outro gênero. Em relação à faixa etária, verificou-se que 49 participantes, ou seja, 42% do total, tinham entre 18 e 24 anos. Na faixa etária de 25 a 34 anos, estavam outros 41 participantes, correspondendo a 35% das respostas. Por outro lado, 27 pessoas, ou seja, 23% do total, tinham 35 anos ou mais. Esses dados sugerem que a maioria dos participantes é composta por jovens adultos, um grupo que, de acordo com pesquisas de Lima (2014), geralmente apresenta maior afinidade com as tecnologias digitais. Em relação ao grau de escolaridade, constatou-se que 78 participantes, correspondendo a 67% do total, possuíam ou estavam concluindo o ensino superior, ao passo que 35 respondentes, representando 30%, haviam finalizado o ensino médio. Apenas quatro pessoas, representando 3% das respostas, afirmaram ter pós-graduação. Esses dados indicam que a amostra é predominantemente formada por pessoas com elevado grau de escolaridade, o que pode afetar a percepção e a adaptação ao uso de chatbots no serviço de atendimento ao cliente (Moreira; Simões, 2021).

A análise também levou em consideração a renda familiar. Constatou-se que 45 participantes, correspondendo a 38% do total, recebiam até dois salários-mínimos. Por outro lado, 49 indivíduos, representando 42%, tinham renda entre três e cinco salários-mínimos. Vinte por cento das respostas, ou seja, 23 respondentes, afirmaram ter uma renda superior a cinco

salários mínimos. Esse perfil de renda indica um público majoritariamente de classe média, segmento que, segundo Pereira et al. (2016), tende a ter um comportamento digital mais dinâmico e maior envolvimento com serviços automatizados. Em relação ao estado civil, observou-se que 80 indivíduos, o que representa 68% do total, declararam-se solteiros; 33 participantes, ou seja, 28%, informaram estar casados ou em união estável; e 4 pessoas, correspondendo a 4% das respostas, relataram outras condições. Essas informações ajudam a entender melhor o contexto social dos participantes e a contextualizar as percepções expostas ao longo do estudo, servindo como fundamento para a análise dos resultados a respeito do uso de chatbots no atendimento ao cliente (Gil, 2017).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, estão os dados obtidos a partir das respostas ao questionário estruturado, levando em conta cada uma das 12 perguntas formuladas. As análises foram realizadas de forma descritiva, com base nas frequências relativas de cada alternativa. Em primeiro lugar, foi avaliada a facilidade de compreensão, e os resultados mostraram que 45 participantes, representando 38,3% do total, concordam que o chatbot é, em geral, fácil de usar. Em contrapartida, 31 pessoas, o que equivale a 26,1% dos entrevistados, manifestam apenas concordância. Em contrapartida, 27 usuários, correspondendo a 23,5% das respostas, adotam uma postura neutra. Enquanto isso, 11 usuários, representando 9,6%, afirmam que a facilidade ocorre apenas na minoria das vezes. Apenas três participantes, cerca de 2,6% do total, discordam da afirmação. Esses dados mostram que a maioria dos usuários considera os chatbots fáceis de usar, embora uma parte considerável ainda tenha uma opinião neutra ou perceba dificuldades em alguns momentos. Isso destaca a relevância da usabilidade como um fator crucial para a aceitação da tecnologia, já que sistemas intuitivos costumam promover maior confiança e envolvimento por parte do usuário (Lima, 2014).

Em relação à satisfação das necessidades dos usuários ao usar chatbots, a maioria dos entrevistados, 55 pessoas (47%), acredita que suas demandas são atendidas na maior parte do tempo. Por outro lado, 25 participantes (21,7%) adotaram uma postura neutra. Aproximadamente 19 pessoas, correspondendo a 16,5%, afirmam que isso acontece na minoria das vezes. Treze usuários, o que equivale a 11,3% do total, concordam plenamente, enquanto apenas quatro, representando 3,5% das respostas, discordam. Os dados indicam uma visão positiva sobre a utilidade do chatbot, apesar de ainda haver oportunidades para aprimoramentos no alinhamento entre as funcionalidades disponibilizadas e as necessidades específicas dos usuários. De acordo com Pereira et al. (2016), a percepção de utilidade está diretamente relacionada à habilidade da ferramenta em proporcionar soluções rápidas e significativas, o que afeta a satisfação e a lealdade do cliente.

A clareza das respostas apresentadas pelo chatbot foi outro critério avaliado. A maior parte dos participantes, 52 pessoas (44,3%), afirmou que as respostas são normalmente claras. Em contrapartida, 27 usuários (23,5%) tomaram uma posição neutra. Apenas 4 participantes, aproximadamente 3,5% do total, expressaram desacordo com a afirmação. Os restantes foram distribuídos entre 17 pessoas, correspondendo a 14,8% que concordaram, enquanto 16, representando 13,9% dos entrevistados, declararam que a clareza ocorre apenas na minoria das vezes. Esses dados indicam que a linguagem utilizada pelos chatbots é, na maior parte das vezes, de fácil entendimento, o que é essencial para a experiência do usuário.. Moreira e Simões (2021) afirmam que a clareza e a coerência na comunicação são essenciais para estabelecer um diálogo eficaz entre o consumidor e o sistema automatizado.

Também foi avaliada a habilidade do chatbot de entender as solicitações e solucionar as questões apresentadas pelos usuários. Os resultados indicam que 46 participantes, correspondendo a 39,1% do total, reconhecem essa competência na maioria das vezes. Por outro

lado, 28 pessoas, representando 24,3%, adotam uma posição neutra. Apenas 6 usuários, aproximadamente 5,2%, expressaram discordância, enquanto 12, representando 10,4%, concordaram plenamente. Por outro lado, 25 participantes, representando 20,9% das respostas, afirmam que isso acontece apenas ocasionalmente. A análise indica que, apesar de a maioria considerar o chatbot eficaz em algum grau, uma parte significativa enfrenta dificuldades na resolução de problemas, evidenciando limitações tecnológicas ainda existentes. Essa restrição está ligada à habilidade de processamento semântico e à falta de empatia humana, elementos que são comumente enfatizados na literatura sobre interfaces automatizadas (Moreno et al., 2015).

Em relação à capacidade do chatbot de finalizar o atendimento sem interação humana, os dados mostram uma distribuição mais equilibrada. Aproximadamente 37 participantes, ou 31,3% do total, escolheram a neutralidade. Em contrapartida, 33 pessoas, representando 27,8% dos respondentes, declararam que conseguem resolver suas demandas com o chatbot na maioria das vezes. Por fim, 7 participantes, ou 6,1%, concordaram plenamente. Em contrapartida, 27 usuários, o que corresponde a 23,5% do total, afirmaram que isso ocorre apenas em algumas ocasiões, enquanto 13 usuários, representando 11,3%, expressaram desacordo. Isso demonstra que a resolução autônoma ainda apresenta restrições quanto à sua efetividade e alcance. De acordo com Gil (2017), a eficiência operacional depende de uma série de fatores técnicos e humanos, e o equilíbrio entre autonomia e supervisão é fundamental para o bom desempenho dos processos.

Outro aspecto analisado foi a eficácia do encaminhamento para atendimento humano, quando necessário. A maioria dos participantes, 40 pessoas, equivalendo a 33,9% do total, afirmou que o redirecionamento é feito de forma adequada na maior parte das vezes. Por outro lado, 17 usuários, representando 14,8%, concordaram totalmente. Outros 35 respondentes, equivalendo a 29,6%, mantiveram posição neutra, 19, o que representa 16,5%, afirmaram que isso ocorre apenas em parte das situações, e 6 pessoas, somando 5,2% das respostas, não concordaram com a afirmativa. Os dados mostram que, embora os índices sejam bons, ainda há espaço para melhorias no reconhecimento da necessidade de transição para o atendimento humano. De acordo com Pereira et al. (2016), a combinação de chatbot com suporte humano é essencial para assegurar um atendimento fluido e diminuir a insatisfação dos clientes.

Os resultados em relação à confiança do usuário ao interagir com o chatbot foram diversos. Apesar de 25 participantes, ou seja, 21,7% do total, afirmarem confiar na maioria das vezes, e 20, representando 17,4%, concordarem plenamente, 35 usuários, correspondendo a 29,6% dos respondentes, mantiveram-se neutros. Em contrapartida, 26 pessoas, o que equivale a 22,6%, afirmam confiar apenas ocasionalmente, enquanto 10 pessoas, representando 8,7% do total, expressam discordância. Esses dados indicam que a confiança ainda é um elemento que precisa ser reforçado, possivelmente relacionado à qualidade da resposta, ao tom da linguagem e à previsibilidade da ferramenta. De acordo com Lima (2014), a confiança tecnológica é formada pela consistência das respostas e pela previsibilidade dos resultados alcançados nas interações.

A maioria dos participantes avaliou positivamente a adequação da linguagem empregada pelo chatbot. Aproximadamente 49 pessoas, correspondendo a 41,7% do total, declararam que o estilo de linguagem é adequado na maioria das vezes. Trinta e duas pessoas, representando 27%, concordaram plenamente, enquanto 23, ou 20% dos entrevistados, permaneceram neutras. Apenas 10 usuários, ou seja, 8,7%, consideraram isso válido na minoria das ocasiões, enquanto 3 usuários, correspondendo a 2,6% das respostas, discordaram. Esses dados indicam que o tom e a abordagem textual utilizados pelos chatbots ajudam a criar uma experiência mais fluida e agradável. Segundo Moreira e Simões (2021), a adaptação linguística

ao perfil do usuário é um dos principais elementos que afetam a percepção positiva do atendimento automatizado.

Ao avaliar a percepção dos usuários em relação à rapidez do atendimento e à diminuição do tempo de espera, os resultados foram predominantemente positivos. A maioria dos respondentes, 47 pessoas (40%), afirmou que o atendimento com o chatbot é mais rápido e agradável na maior parte do tempo. Por outro lado, 25 pessoas (20,9%) concordaram plenamente, enquanto 29 (25,2%) adotaram uma posição neutra. Por outro lado, 11 participantes, equivalendo a 9,6%, reconheceram essa vantagem apenas de forma ocasional, enquanto 5, representando 4,3%, discordaram. Isso indica que a ferramenta geralmente proporciona uma experiência mais eficaz, especialmente em contextos mais diretos. Segundo Moreno et al. (2015), a percepção de agilidade é um dos principais indicadores de eficiência tecnológica e contribui diretamente para o aumento da satisfação do usuário.

Também foi discutida a preferência entre atendimento automatizado e atendimento humanizado. Os resultados indicam que 44 participantes, correspondendo a 37,4% do total, preferem um atendimento humanizado na maioria das vezes. Outros 44 participantes, representando o mesmo percentual, concordaram plenamente com essa preferência. Apenas 6 pessoas, ou seja, 5,2% do total, discordaram. Por outro lado, 28 pessoas, correspondendo a 24,3% dos respondentes, adotaram uma posição neutra. Essas informações mostram que, apesar dos avanços tecnológicos, muitos usuários ainda valorizam a interação humana, especialmente em casos que demandam empatia ou escuta ativa. Segundo Pereira et al. (2016), o aspecto emocional continua a ter um papel fundamental na percepção de qualidade, sendo o atendimento humano indispensável em situações que exigem maior sensibilidade.

A percepção da eficácia dos atendimentos chatbot e humano foi questionada, e os resultados indicam uma tendência de preferência pelo atendimento convencional. Enquanto 36 participantes, ou seja, 30,4% do total, concordaram, e 44, ou 37,4%, afirmaram que o atendimento humano é mais eficiente na maioria das vezes, apenas 9 pessoas, correspondendo a 7,8%, discordaram. Além disso, outras 9 pessoas, representando o mesmo percentual, disseram que isso ocorre em menor grau. A neutralidade foi escolhida por 22 participantes, representando 19,1% do total. A análise confirma que, embora os chatbots tenham muitas funcionalidades, o atendimento humano ainda é visto como superior em certas circunstâncias. Conforme Gil (2017), a presença de fatores subjetivos, como empatia e julgamento contextual, faz com que o ser humano continue sendo indispensável em tarefas de atendimento mais complexas.

Por fim, foi avaliado o nível geral de satisfação dos usuários em relação ao uso de *chatbots*. A maior parte, 45 pessoas, representando 38,3% do total, indicou satisfação na maioria das vezes, 19, equivalendo a 16,5%, afirmaram estar plenamente satisfeitos, e 28, o que corresponde a 24,3% dos respondentes, adotaram posição neutra. Já 15 participantes, representando 13%, disseram estar satisfeitos apenas em algumas situações, e 9, o que equivale a 7,8% do total, demonstraram insatisfação. O resultado mostra que, embora haja algumas limitações, a ferramenta tem cumprido as expectativas da maioria dos usuários, consolidando sua posição como um recurso eficaz para o atendimento digital. De acordo com Moreira e Simões (2021), diversos fatores afetam o nível de satisfação do usuário, desde a agilidade nas respostas até a consistência da linguagem e a personalização das interações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi entender a eficácia dos chatbots do ponto de vista dos usuários, considerando sua agilidade, clareza das respostas e satisfação dos usuários. Uma pesquisa quantitativa e descritiva permitiu entender como os participantes percebem o

desempenho dessa tecnologia, identificando seus pontos fortes e limitações práticas no contexto de uso.

Os resultados mostraram que a maioria dos usuários percebe benefícios consideráveis ao utilizar chatbots, especialmente em relação à agilidade no atendimento, disponibilidade constante e transparência na comunicação. Aproximadamente 64% dos participantes apresentaram altos níveis de entendimento e contentamento com o serviço, o que valida a capacidade da ferramenta como um suporte operacional eficaz para empresas que desejam aprimorar o relacionamento com seus clientes. Esses resultados confirmam a afirmação de Moreira e Simões (2021), que ressaltam que a automação, quando adequadamente estruturada, melhora significativamente a experiência do cliente. Em contrapartida, os dados também mostraram limitações persistentes, principalmente no que diz respeito à autonomia dos sistemas e à habilidade de lidar com situações mais complexas sem intervenção humana, um aspecto que foi amplamente discutido por Lima (2014) e Moreno et al. (2015).

Ao comparar os resultados com a literatura existente, nota-se que o comportamento observado na amostra está alinhado com as tendências previamente indicadas por Pereira et al. (2016) e Aspect (2016). Esses estudos enfatizam a importância de equilibrar a utilização da inteligência artificial com a humanização do atendimento. Apesar de os chatbots serem capazes de atender a demandas simples de forma rápida, a falta de empatia e compreensão contextual ainda impede a fidelização dos usuários. Ademais, Gil (2017) argumenta que a confiança em sistemas automatizados depende da previsibilidade e consistência das respostas, características que ainda necessitam de melhorias técnicas e comunicacionais.

O tamanho da amostra e a falta de variáveis qualitativas, que poderiam oferecer uma visão mais aprofundada das percepções subjetivas dos usuários, são algumas das principais limitações do estudo. A pesquisa focou em aspectos mensuráveis e, por isso, não investigou detalhadamente as motivações emocionais que afetam a satisfação do cliente. Além disso, o questionário foi disponibilizado online, o que pode ter limitado o alcance a um público mais acostumado com tecnologia, conforme apontam Marconi e Lakatos (2021). Para pesquisas futuras, recomenda-se a condução de estudos comparativos entre diversos tipos de chatbots (baseados em regras e em inteligência artificial), além da adoção de métodos mistos que combinem abordagens quantitativas e qualitativas. Também é aconselhável expandir a amostra e analisar variáveis como tempo de resposta, complexidade das solicitações e percepção de empatia. Essas pesquisas podem ajudar a criar soluções mais sofisticadas e humanizadas, que atendam às expectativas cada vez maiores dos consumidores em um ambiente digital em constante transformação. Em suma, os chatbots são uma ferramenta indispensável para o atendimento contemporâneo, proporcionando agilidade, eficiência e praticidade. No entanto, para superar os obstáculos relacionados à autonomia, personalização e humanização da interação, é necessário que ela continue a se desenvolver. A combinação harmoniosa de tecnologia e sensibilidade humana se destaca como a abordagem mais promissora para o futuro dos serviços automatizados.

REFERÊNCIAS

ASPECT. ***How Chatbots are Changing Customer Service***. *Whitepaper, 2016.*

BRAUN, Daniel et al. ***Evaluating natural language understanding services for conversational question answering systems***. *Proceedings of the 27th International Conference on Computational Linguistics, 2018.*

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 4° Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Rafael Siqueira. **Interfaces conversacionais:** estudo de *chatbots* e inteligência artificial. São Paulo: USP, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MOREIRA, António C.; SIMÕES, Maria João. **O uso da inteligência artificial no *marketing* contemporâneo.** Revista de Estratégias Digitais, v. 5, n. 2, p. 22-38, 2021.

MORENO, Fábio et al. **Interação homem-máquina:** uma abordagem para interfaces inteligentes. Revista Brasileira de Computação, 2015.

NORVIG, Peter; RUSSELL, Stuart. **Inteligência Artificial**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Carlos et al. **Atendimento ao cliente e fidelização:** o papel das tecnologias. Revista de Administração e Tecnologia, 2006.

PEREIRA, André et al. ***Chatbots* como agentes inteligentes**. Anais do Congresso Brasileiro de Computação, 2016.

CIÊNCIA DE DADOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA CONSTRUÇÃO DE AGENDA

Carla Fernanda da Silva[1] André Luís de Castro[2]

RESUMO

Atualmente, a ciência de dados constitui uma ferramenta essencial à gestão organizacional, ao empregar métodos e softwares capazes de converter dados em informações estratégicas para a tomada de decisões. O objetivo desse trabalho é analisar os desafios e as potencialidades da utilização da ciência de dados na Administração Pública, com ênfase no estado do Paraná. Na fundamentação teórica foram mobilizadas discussões sobre Administração Pública, Políticas Públicas e Ciência de Dados. Como metodologia de pesquisa, foi utilizado a abordagem qualitativa, por meio de uma entrevista semiestruturada com o coordenador de ciências de dados da Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná - Celepar. Os resultados evidenciaram a relevância de iniciativas como hackathons de ciência de dados para o desenvolvimento de soluções inovadoras na administração pública, promovendo uma gestão mais aberta e participativa, alinhada a valores democráticos. Esses achados indicam uma crescente valorização do uso da ciência de dados na esfera pública. Assim, o estudo contribui para o debate sobre a modernização da administração pública por meio do uso estratégico da ciência de dados.

Palavras-chave: Administração Pública. Ciência de Dados. Políticas Públicas.

1 INTRODUÇÃO

A Ciência de Dados consiste na transformação de dados em informações, por meio de uma variedade de métodos que utilizam software, contribuindo com o processo de tomada de decisão (Rautenberg, Carmo, 2019). Além disso, é um campo de pesquisa interdisciplinar para o estudo e análise de dados, envolvendo áreas como matemática, estatística, ciência da computação, engenharia de software, aprendizado de máquina, análise de dados, mineração de dados e textos, gestão de projetos e big data (Caldeira et al. 2022).

As aplicações possíveis são diversas, e envolvem o apoio à tomada de decisões em uma grande variedade de organizações do setor público, privado e não governamental. Um debate aprofundado sobre o papel das informações por meio da ciência de dados na

[1] Graduanda no curso de Administração na Unespar... e-mail: carlaa_fernanda@hotmail.com
[2] Professor doutor na Unespar ...e-mail: ancastro@gmail.com

Administração Pública pode contribuir nas tomadas de decisões fortalecendo as instituições democráticas.

Há tempos, a literatura reconhece que não é possível implementar políticas públicas sem a mediação das tecnologias da informação e comunicação (Meijer, 2007). Atualmente, pode-se afirmar que também se tornou indispensável o uso da ciência de dados, uma vez que a formulação e a implementação de políticas públicas demandam análise e interpretação aprofundadas dos dados. Com base no conceito de racionalidade limitada, do economista estadunidense Herbert Simon (1916-2001), segundo a qual os seres humanos têm capacidades cognitivas limitadas para processar informações e tomar decisões de maneira totalmente racional, a ciência de dados surge como uma ferramenta que possui potencial para impactar as políticas públicas, sendo um suporte metodológico no processo de tomada de decisões, tornando-as mais efetivas na resolução de problemas públicos. Esse processo é denominado por Provost e Fawcett (2013) como tomada de decisão guiada por dados.

Para analisar Big Data, grande quantidade e diversidade de dados, é necessário ter conhecimento em ciência de dados. O Big Data é uma das tecnologias da quarta revolução industrial, também conhecida como Indústria 4.0. Essa revolução busca a integração de humanos e máquinas, impactando toda a estrutura de uma organização, desde a manufatura até o projeto, os produtos e as operações, por meio de sistemas que acessam dados em tempo real para realizar ações autônomas. (Paes de Paula e Paes, 2020). Essas mudanças afetam tanto o setor privado como o setor público, demandando reflexões por parte de estudantes, pesquisadores, professores e gestores públicos. No setor público, a quarta revolução industrial por meio das tecnologias apresenta potencialidades e desafios, por um lado, a melhoria na comunicação e interação entre cidadãos e governos, e por outro, possibilidade de maior controle e vigilância antidemocrática sobre a população (Shava e Hofsi, 2017; Schwab, 2016).

Assim, a questão norteadora dessa pesquisa é: como a ciência de dados pode contribuir para a melhoria da gestão pública? Tendo como objetivo principal analisar os desafios e potencialidades da utilização da ciência de dados na administração pública, com ênfase no estado do Paraná. Para tanto, analisou o caso da primeira Maratona de Ciência de Dados - Bluehack Curitiba, realizada pela Celepar (Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná) na capital paranaense. Trata-se de um evento de hackathon, uma maratona tecnológica focada em ciência de dados, para o desenvolvimento de soluções tecnológicas em um ambiente de criatividade. Com essa iniciativa propõe-se uma nova perspectiva para os problemas do Estado, envolvendo a participação de especialistas de outras áreas, revelando grandes potencialidades, mas, mesmo com o desenvolvimento de bons projetos, algumas ideias acabam não sendo levadas adiante, expondo dificuldades de implementação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SUAS NOVAS TECNOLOGIAS

As revoluções industriais marcam momentos de profunda transformação na sociedade, impulsionadas por avanços tecnológicos e mudanças na organização social. Atualmente, estamos inseridos na Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0. Essa denominação surge pela primeira vez em 2011, na Alemanha, caracterizada como a convergência das tecnologias dos mundos digitais, físicos e biológicos (Schwab, 2017). Para Schwab (2017), há três pilares que sustentam essa revolução: velocidade e interconexão, as

mudanças acontecem em um ritmo acelerado, impulsionadas pela internet e pelas tecnologias digitais; amplitude e profundidade, as inovações são abrangentes e afetam todos os aspectos da vida humana; e impacto sistêmico, em que as transformações impactam sistemas inteiros, desde países e organizações até indivíduos.

Em sua obra "A Condição Pós-Moderna", Jean-François Lyotard (1979, p.93) cita: "A enciclopédia de amanhã são os bancos de dados. Eles excedem a capacidade de cada usuário." O autor descreve com precisão a realidade atual da forma como o conhecimento é armazenado e acessado. A "enciclopédia de amanhã" se tornou os bancos de dados, que realmente excedem a capacidade de cada usuário. A mudança paradigmática que ele descreve, com as formas tradicionais de armazenamento de conhecimento cedendo lugar aos bancos de dados, é uma realidade que vivemos hoje. A expansão exponencial de informações, descentralizadas e interligadas, é um dos principais impactos da internet e das tecnologias digitais. A ciência se tornou um conjunto de mensagens traduzíveis em bits de informação, impulsionada pelas transformações tecnológicas (Lyotard, 1979).

Ademais, ao analisar as tecnologias emergentes na categoria física, Schwab (2017) destaca avanços como os veículos autônomos, que, com a evolução tecnológica, permitem que máquinas como drones sintam e respondam ao ambiente de forma cada vez mais eficiente. A impressão 3D, por sua vez, cria objetos físicos camada por camada a partir de modelos digitais, abrindo um leque de possibilidades, desde a produção de grandes turbinas elétricas até a fabricação de pequenos implantes médicos. A busca por novos materiais, como plásticos termofixos recicláveis, mais leves, fortes, recicláveis e adaptáveis, impulsiona a inovação e promete contribuir para a mitigação de riscos globais. A robótica avançada, por fim, está transformando a colaboração entre humanos e máquinas em uma realidade cotidiana, com exemplos como os veículos autônomos, que dispensam a necessidade de um motorista. Essa tendência se expandirá para outros setores, como a indústria e a assistência médica, utilizando o machine learning, onde os robôs colaborativos podem ser "ensinados" a aprender, em vez de programados.

Na esfera digital, Schwab (2017) destaca o deep learning, uma forma de aprendizado de máquina que usa redes neurais artificiais para aprender representações de dados. O processo funciona como uma filtragem em camadas, onde o conteúdo original é processado até chegar ao final. Essa tecnologia é muito utilizada na robótica. A internet das coisas (IoT) conecta bens e serviços por meio de softwares, sensores e tecnologias que trocam dados entre si, unindo o mundo físico às redes virtuais. A cibersegurança, por sua vez, protege ativos de informação de sistemas, computadores e servidores contra ameaças cibernéticas ou ataques maliciosos. O blockchain, uma tecnologia que garante a validação de itens de forma descentralizada e a segurança das transações envolvidas, funciona como uma chave de criptografia ou certificado digital. Essa tecnologia pode ser utilizada para registrar nascimentos e óbitos, por exemplo.

2.2 A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

Na esfera pública, torna-se evidente a adaptação da máquina estatal às demandas cada vez mais complexas da sociedade contemporânea. Em uma das tendências compreendidas no Pós Gerencialismo, encontra-se a gestão em redes (Cavalcante, 2017), que pode ser entendida como uma forma coordenada de tomada de decisão entre as instâncias governamentais,

sociais e privadas (Klering e Porsse, 2014), um modelo institucional que surge para se adequar aos desafios e aos problemas da administração e gestão pública contemporâneos. Compreende-se em uma construção de uma rede interna ao Estado com ênfase na descentralização, baseada na redistribuição de recursos, competências e poder para as esferas subnacionais, tornando possível uma maior proximidade do cidadão com o poder público. Nesse contexto, aumentam os debates acerca de criações de políticas públicas para garantir o acesso à Democratização da Informação, Segurança de Dados e Governança Transparente.

De acordo com Fraga (2020), a Governança da Era Digital (DEG) representa uma tendência contemporânea de gestão pública derivada da Nova Gestão Pública (NPG), impulsionada pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Seu diferencial está na capacidade de integrar diferentes contextos políticos, culturais e institucionais, configurando-se como um modelo que evidencia as transformações na forma como o Estado exerce a governança e conduz suas relações com a sociedade. A DEG fornece subsídios para que a sociedade seja construída em torno de fluxos de capital, informação, tecnologia, interação organizacional, imagens e símbolos, como defende Castells (2000). Isso impacta profundamente a maneira de se operar em sociedade. Assim, a Governança de Dados é responsável por gerir os princípios de organização e controle de dados e informações, esta gestão envolve interface com diversas outras funções e estabelece políticas e diretrizes corporativas para governar os dados, além de atribuir papéis e responsabilidades.

Diante do cenário exposto, em 2004 a Controladoria-Geral da União (CGU) criou um importante instrumento de efetivação dos deveres pela Administração Pública no ambiente virtual, o Portal da Transparência do Governo Federal, um site de livre acesso, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil (Brasil, 2021). O que se propõe o Portal da Transparência é potencializar o acesso à informação, promovendo a transparência e a publicidade das ações governamentais. A partir disso, novas medidas foram apresentadas com o objetivo de regulamentar o trato com questões públicas no ambiente virtual, como a criação da Lei de Acesso à Informação (Lei n° 12.527/2011), que assegura o direito de acesso às informações públicas, conforme a Constituição Federal. Nesse sentido, o governo eletrônico expressa uma estratégia pela qual o aparelho do Estado faz uso das novas tecnologias para oferecer à sociedade melhores condições de acesso à informação e aos serviços governamentais, ampliando a qualidade destes últimos e garantindo maior oportunidade de participação social no processo democrático (Jardim, 2000).

Segundo Borja e Castells (1997), a proximidade do governo com o cidadão permite um controle social maior, reforçando a oportunidade de participação política e de restituição da legitimidade do Estado. Assim, dá-se a importância de vias de comunicação públicas para o debate e ouvidoria dos cidadãos, a fim de compreender os problemas da comunidade. Isso tudo pode ser viabilizado especialmente via modernização do sistema tecnológico, em que são requisitados investimentos em equipamentos, capacitação de recursos humanos e um caminho traçado para a operação em rede. Além da ouvidoria, faz-se necessário a gestão transparente, para que os cidadãos tenham acesso às informações necessárias para tomar decisões conscientes e participar ativamente da vida política e social, o que é essencial para o funcionamento saudável da democracia. A transparência permite que a sociedade avalie a efetividade das políticas públicas implementadas pelo Estado, ao ter acesso a dados sobre os resultados das ações governamentais, os cidadãos podem identificar quais políticas estão funcionando e quais precisam ser reformuladas. Segundo Pereira e Correia (2020), quando o cidadão participa das decisões públicas ele se sente notado, faz com que ele perceba que as suas demandas são consideradas no processo decisório. Isso fortalece o engajamento social e

o aprimoramento das políticas públicas. Esse envolvimento favorece a implementação das ações governamentais, uma vez que o cidadão está interessado pelos resultados das políticas, além de ampliar a accountability e, consequentemente, a confiança nas instituições públicas. Torna-se evidente, assim, que investir na produção, disseminação e acesso à informação é essencial para a aprimoração das políticas públicas e para a construção de um Estado mais eficiente e eficaz na resolução dos problemas da sociedade.

Ademais, durante a Nova Gestão Pública, também foi criada a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018 - LGPD), que estabelece regras para o tratamento de dados pessoais com o objetivo de garantir a privacidade de cada indivíduo. Essa lei foi instituída com o objetivo de resguardar os direitos fundamentais de liberdade, privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade do indivíduo. Essa legislação estabelece diretrizes para o tratamento de dados pessoais, tanto em meios físicos quanto digitais, por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, abrangendo um conjunto amplo de operações relacionadas à coleta, armazenamento, uso e compartilhamento dessas informações (Brasil, 2021).

2.3 CIÊNCIA DE DADOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Baseado nos autores Bugnion, Manivannan e Nicolas (2017), a ciência de dados possui um ciclo de processos, podendo ser descrito em sete passos que podem ser executados iterativamente em soluções de Ciência de Dados (Figura 1):

Figura 1- Ciclo de Vida da Ciência de Dados



Fonte: Bugnion, Manivannan e Nicolas (2017)

O ciclo se inicia com a obtenção de dados de diversas fontes, como textos, sensores, bancos de dados e a web. Em seguida, esses dados são organizados e transformados em um formato adequado para análise, um processo chamado de ingestão de dados. A etapa de exploração de dados consiste em analisar os dados para identificar padrões e gerar hipóteses.

Com base nesses insights, parâmetros são definidos para os algoritmos de aprendizado de máquina, que serão utilizados para construir modelos preditivos. Esses modelos, uma vez implementados, são aplicados em novos dados para gerar previsões e insights. Por fim, esses insights são utilizados para tomar decisões informadas. Em resumo, o ciclo de vida da ciência de dados envolve a coleta, preparação, modelagem, implementação e tomada de decisão, sendo um processo iterativo que pode ser repetido e refinado conforme necessário (Bugnion et al., 2017). O objetivo final é transformar dados brutos em informações relevantes para resolver problemas e tomar decisões mais eficazes. A natureza interativa do processo permite a otimização e a validação dos resultados, garantindo que os dados sejam transformados em informações relevantes. Assim, ocorre a transformação de dados à informação, e informação que se transforma em conhecimento.

O Big Data é um dos seus principais objetos de estudo e análise, compreendendo conjuntos de dados massivos e complexos, difíceis de processar com ferramentas tradicionais. Laney (2001) definiu as características do Big Data como os 3Vs: volume, velocidade e variedade. Ou seja, grandes quantidades de dados são geradas cada vez mais rápido, de forma exponencial, provenientes de diversas fontes. Akhtar (2018) ampliou essa definição, adicionando mais três Vs, totalizando 6Vs: veracidade, diz respeito à integridade e precisão dos dados; variabilidade, se relaciona à compreensão e ao tratamento de fenômenos subliminares e temporariamente presentes nos dados; e valor, a característica mais importante do Big Data: é o que permite a aquisição de informações úteis para a tomada de decisão, ocorrendo através da análise de dados precisos. Além

disso, é introduzido o conceito de Curadoria Digital vinculado à veracidade e à proveniência, bem como à garantia da qualidade dos dados (Roy, Underwood e Chang, 2015). Diante disso, a infraestrutura de Big Data deve suportar o gerenciamento, a proveniência, a curadoria e o arquivamento dos dados (Mishra e Chang, 2015). Dessa forma a Ciência de Dados tem o efeito de proporcionar um planejamento e uma boa utilização dos dados, atuando em todo o ciclo de vida dos dados, incorporando princípios, técnicas e métodos de muitas disciplinas e domínios, incluindo limpeza de dados, gerenciamento, análise, visualização e engenharia. Portanto, atribui-se à Ciência de Dados a extração de informação útil a partir do Big Data (Bugnion, Manivannan e Nicolas, 2017).

A administração pública é um campo que não só detém inúmeras bases de dados, mas que precisa cada vez mais desenvolver competências para transformá-los em evidências que fundamentem a melhor tomada de decisão. Assim, levando o foco da Ciência de Dados para a utilização na Administração Pública, um analista de políticas públicas atua como peça fundamental na identificação de problemas sociais, na compreensão de suas causas e na formulação de soluções para sua resolução, através do tratamento dos dados em transformação de informação para o apoio à tomada de decisão, com o auxílio desses recursos é possível chegar a uma decisão satisfatória.

Nessa perspectiva, o governo pode ser compreendido como uma instituição de informações, cuja atuação depende da coleta, processamento e análise de dados que, ao serem tratados, transformam-se em informações úteis à gestão pública. Ele utiliza dados sobre renda, saúde, bens e demais indicadores sociais, ao mesmo tempo em que produz novas informações que orientam políticas públicas e atividades administrativas. O desempenho governamental, portanto, está diretamente condicionado à qualidade dos dados e à efetiva gestão das informações (Fraga, 2022). Com o uso de ciência de dados, o setor público passa a ter a possibilidade de análises de informações em tempo real, permitindo um maior controle sobre processos internos, identificando falhas, auxiliando na melhoria contínua, impulsionando uma gestão interna dos serviços públicos de forma mais eficaz (UpCities).

No contexto da modernização administrativa, a Administração Pública Federal tem desenvolvido iniciativas normativas e tecnológicas que buscam promover a integração de suas bases de dados. Esses esforços visam aprimorar a oferta de serviços públicos, fortalecer a gestão e o acompanhamento das políticas governamentais e elevar os padrões de qualidade e fidedignidade das informações custodiadas pelo Governo (Fraga, 2022). Como uma das iniciativas inovadoras recentes implementadas por diversas administrações públicas, tem-se os Laboratórios de Inovação do Setor Público (LISP), os quais são entendidos como estruturas voltadas para a criação de soluções modernas e criativas para o setor público. Em 2016, durante o governo de Michel Temer, surge a GNova Lab, primeiro laboratório de inovação do Governo Federal Brasileiro, vinculado à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O laboratório tem como objetivo testar e desenvolver metodologias inovadoras para aprimorar os serviços federais, a fim de corresponder às demandas dos cidadãos de forma eficientes, incluindo ações como a promoção de parcerias público-privadas e acadêmica, realização de hackathons e workshops e conduz pesquisas de inovação colaborativa.

1 METODOLOGIA

A metodologia adotada possui natureza qualitativa com abordagem descritiva. A pesquisa descritiva é um método que busca coletar informações específicas e detalhadas sobre um determinado tema, buscando descrever a realidade. Já na pesquisa qualitativa, a realidade é descrita através de palavras. Os dados recebem tratamento interpretativo, com maior interferência da subjetividade do pesquisador. A abordagem é mais reflexiva (Alyrio, 2009).

A pesquisa de abordagem qualitativa proporciona um leque de métodos de investigação e coletas de dados, através de entrevistas, observações, documentos, registros, filmes. Sendo eleita aqui como forma de obtenção de dados a entrevista, por acreditar ser através deste método a aquisição de resultados mais fidedignos com relação aos objetivos aqui desejados. (Nunes et al, 2016, p. 147.)

Como procedimento metodológico, foi analisada a Maratona de Ciência de Dados, promovida pela Celepar (Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná), em Curitiba, no ano de 2017. A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada. Foi utilizado um roteiro de entrevista composto por dez questões abertas, que abordaram os seguintes temas: "Ciência de Dados", "Administração Pública" e "Políticas Públicas". A aplicação da entrevista aconteceu de forma online, através de uma videoconferência no período de julho de 2024. O entrevistado foi escolhido conforme o seu conhecimento sobre o assunto, atuando como Analista de *Business Intelligence* na Celepar, há 14 anos, com mestrado na área de Inteligência Artificial para a Saúde e especializações em Administração de Dados, Big Data, entre outras. Além da entrevista, os dados foram triangulados por meio de levantamento documental em sites oficiais. A análise foi realizada por meio de três principais categorias, fluxo de problemas, fluxo das soluções e fluxo político, a partir da teoria dos múltiplos fluxos de Kingdon (2003).

2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Celepar foi fundada em 1964, sendo a primeira empresa pública de informática do Brasil, consolidada como referência nacional em governo digital. Ao longo de sua trajetória, destacou-se pelo pioneirismo na informatização da gestão pública, no desenvolvimento de plataformas de transparência, na criação de sistemas de atendimento digital ao cidadão e na gestão de infraestrutura tecnológica do Estado. Além disso, promoveu a inclusão digital por

meio de programas de acesso público à internet e iniciativas de capacitação, sendo reconhecida pela inovação em serviços eletrônicos que aproximam o cidadão da administração pública e modernizam os processos governamentais.

Como caso empírico desta análise, toma-se a primeira Maratona de Ciência de Dados -Bluehack Curitiba, realizada pela Celepar nos dias 2 e 3 de dezembro de 2017, na capital paranaense. O evento, que adotou o modelo de hackathon, reuniu mais de 100 participantes, incluindo cientistas de dados, programadores, desenvolvedores, estatísticos, estudantes e profissionais de saúde, com o objetivo de gerar soluções inovadoras para o aprimoramento das políticas públicas de saúde no estado, utilizando dados abertos fornecidos pela Secretaria de Estado da Saúde (Sesa-PR). A participação foi gratuita e aberta ao público pré-inscrito, mediante seleção conforme perfil técnico divulgado (cientistas de dados, desenvolvedores, estudantes de tecnologia e saúde, entre outros), com inscrições realizadas pelo site da organização.

A seleção deste caso, por tratar-se da primeira iniciativa com a utilização de dados públicos, é relevante para a investigação de como a temática da ciência de dados ingressou na agenda governamental. Segundo Capella (2018), a formação da agenda política é um processo complexo no qual problemas ganham visibilidade e são reconhecidos pelos formuladores de políticas como demandando ação estatal. Isso ocorre quando três condições se articulam: o reconhecimento de um problema pela sociedade, a existência de alternativas viáveis para sua solução e um contexto político favorável para a ação.

A opção pelo tema da saúde pública como foco é altamente significativa. Trata-se de uma área de política pública com problemas complexos, alta visibilidade social e grande volume de dados disponíveis, características que a tornam um campo fértil para demonstrar o valor da ciência de dados. Portanto, investigar este caso analisa o processo de mobilização em torno da ciência de dados no governo. Ele revela os interesses iniciais (ganho de eficiência, inovação e transparência), os atores (Celepar e Sesa-PR) e os desafios de implementação inerentes a essa fase embrionária, como a qualidade dos dados disponibilizados, as resistências culturais à abertura e a dificuldade de dar continuidade aos protótipos gerados.

Os dados disponibilizados pela secretaria de saúde foram distribuídos nos tópicos: mortalidade materna e infantil; risco de doenças infectocontagiosas; base de internações; base de consultas de especialidades médicas; e dados de mortalidade. Ao todo, obtiveram 13 projetos avaliados pela comissão julgadora, com um vencedor.

Entretanto, pretendeu-se que todos os projetos passassem por uma análise conjunta da Secretaria da Saúde e da Celepar, a fim de avaliar sua viabilidade de implementação em futuras políticas públicas de saúde do Governo do Paraná. Dessa forma, as ideias apresentadas foram avaliadas como sugestões, servindo como contribuição para reflexões sobre possíveis melhorias na qualidade de vida do cidadão paranaense. Como forma de premiação, a equipe responsável pelo projeto vencedor recebeu um ano de acesso gratuito às plataformas tecnológicas da IBM para dar continuidade ao desenvolvimento de sua proposta.

A Celepar foi responsável pela infraestrutura e organização, como local do evento, a Secretaria de Saúde pelos dados oficiais do Estado e a IBM pela estrutura computacional, o método, o conjunto de softwares de nuvem para processamento de dados, além de disponibilizar sua rede global de divulgação. Já o entrevistado, além de fazer parte da empresa, participou da banca julgadora dos projetos do evento. Como critérios para a avaliação, foram levados em consideração cinco aspectos: inovação, aplicabilidade, modelos de negócios, qualidade técnica da solução e impacto social.

O resultado dessa maratona se dá pelo desenvolvimento de uma plataforma para o monitoramento de doenças infectocontagiosas para subsidiar ações preventivas na área da saúde. O projeto “Mais Paraná” é uma ferramenta tecnológica que possibilita o gestor público uma melhor visualização da situação por município e região, auxiliando diretamente nos processos de planejamento e tomada de decisão, para subsidiar ações preventivas na área da saúde (Celepar, 2017). Apesar do potencial inovador e do reconhecimento na competição, não há confirmação pública até o momento de que o projeto tenha sido implementado em larga escala pelo governo do Paraná ou integrado ao sistema de saúde pública. No entanto, mesmo sem uma aplicação direta comprovada, a iniciativa traz contribuições indiretas. Eventos como hackathons atuam como um meio para integrar as organizações com os stakeholders externos, fomentando a colaboração

entre agentes internos e externos, explorando novas ideias e incentivando discussões sobre soluções tecnológicas para problemas reais. Dessa forma, pode ser vista como uma forma de inovação aberta, modelo que incentiva as organizações a romperem com as barreiras tradicionais e se conectarem a um ecossistema de parceiros externos, estabelecendo um ambiente de cooperação e compartilhando conhecimentos, entre instituições de pesquisa, universidades e outros atores (Chesbrough, 2003). Assim, pode ser considerada uma abordagem de aperfeiçoamento de produtos e serviços, gerando novas ideias e soluções. O projeto da Celepar, por exemplo, demonstrou como a análise preditiva pode ser aplicada na saúde pública, inspirando possíveis adaptações em outros sistemas de vigilância epidemiológica.

O entrevistado relata que iniciativas como essas são fundamentais para superar a "visão míope" que profissionais imersos na rotina operacional podem desenvolver. Essa limitação cognitiva, resultante da familiaridade excessiva com problemas cotidianos, dificulta a identificação de abordagens diferentes. Ao trazer participantes externos, rompe-se com a monotonia, permitindo uma análise mais abrangente e livre de vieses institucionais. Essa perspectiva dialoga com Chesbrough (2003), para quem a inovação aberta é crucial para evitar a estagnação intelectual em organizações consolidadas. O autor argumenta que fontes externas de conhecimento são essenciais para desafiar pressupostos internos e acelerar a geração de soluções disruptivas. Assim, o evento funciona como um mecanismo para novas perspectivas no processo de resolução de problemas públicos.

A diversidade de perfis participantes é identificada como um propulsor central para a inovação. Conforme destacado pelo entrevistado, a confrontação de pensamentos diversos possibilita tanto o aperfeiçoamento de soluções existentes quanto a criação de abordagens novas. Para Lyotard (1998), o conhecimento contemporâneo é construído através de jogos de linguagem diversificados e fragmentados, onde diferentes grupos sociais produzem saberes válidos em seus próprios contextos. Assim, a maratona exemplifica um ambiente de experimentação desse conceito, com formações profissionais e experiências de vida diversas. Da mesma forma, Schwab (2016) associa a Quarta Revolução Industrial à colaboração entre áreas heterogêneas como motor de avanços tecnológicos.

A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, promoveu uma iniciativa voltada à disseminação de novas formas de pensar e agir no contexto governamental. Trata-se de um espaço de diálogo e troca de experiências que busca fortalecer a cultura de inovação no setor público e desenvolver capacidades voltadas à modernização da gestão (ENAP, 2020). Nesse contexto, foi analisada a fala de Camila Medeiros, diretora de inovação da GNova/Enap, via YouTube. A diretora destaca alguns empecilhos como: a rigidez administrativa, ou seja, o Estado mantém uma estrutura extremamente burocrática em que dificulta a adoção de metodologias ágeis, mantendo processos engessados que não acompanham a velocidade das transformações tecnológicas; a democratização da ciência de

dados e pensamento crítico, onde surge a necessidade de ampliar o acesso ao conhecimento em análise de dados, não apenas para técnicos, mas também para gestores e cidadãos, de modo que a tomada de decisão seja baseada em evidências e não apenas em intuição ou tradição; e a diversidade na ciência, para a representação da realidade de uma forma justa, abrangendo todas as camadas sociais. A falta de representatividade pode levar a vieses que reforçam desigualdades, especialmente em políticas públicas voltadas a populações marginalizadas. Além desses desafios, a palestra também evidenciou uma

preocupação com a governança de dados, para que seja garantido que as informações do governo sejam acessíveis e compreensíveis aos cidadãos. Essa preocupação está alinhada com princípios de administração pública aberta, nos quais a transparência fortalece a confiança nas instituições e permite que a sociedade participe ativamente do controle e aprimoramento das políticas governamentais.

Com base na bibliografia, diversos setores do governo estão se digitalizando. Nesse contexto, o governo federal implementou a plataforma GovData com o objetivo de criar um ambiente unificado para concentrar as principais bases de dados governamentais que antes estavam dispersas entre diferentes órgãos da administração pública. Ao adotar conceitos de Big Data e Data Analytics, a plataforma permite a integração e análise desses dados em larga escala. Essa iniciativa visa auxiliar os gestores públicos, pois o cruzamento de grandes volumes de informação possibilita a identificação de erros, anomalias e oportunidades de melhoria em programas sociais e políticos. Além disso, fornece informações estratégicas valiosas para o monitoramento contínuo de atividades e o alcance de metas planejadas. Os benefícios dessa integração são evidentes, considerando a vasta base de dados disponível no âmbito federal. Paralelamente, o governo vem implementando soluções de Inteligência Artificial para processamento e análise de dados em grande escala, permitindo ações mais eficientes e preditivas. Essas tecnologias podem, por exemplo, identificar padrões de comportamento de contribuintes ou reconhecer grupos populacionais com maior risco médico, possibilitando intervenções preventivas na área da saúde. Um exemplo concreto desse avanço tecnológico é o Laboratório de Informações de Controle (Labcontas) do TCU, que utiliza robôs como "Alice" para análise de licitações, "Sofia" para orientação de auditores e "Mônica", um painel que monitora todas as compras públicas, demonstrando o potencial transformador dessas ferramentas na gestão pública (Araujo, Zullo, Torres, 2020).

Analisando a entrevista do chefe cientista de dados do governo dos EUA, Taka Ariga, em sua entrevista para a Revista CGU (2022), pode-se destacar que existem desafios técnicos e não técnicos para o uso de ferramentas tecnológicas na gestão pública, sendo os técnicos envolvendo a integração operacional, a segurança cibernética e qualidade de dados. Quanto aos não técnicos, envolvem a legislação, recursos humanos qualificados e a inflexibilidade dos processos de aquisição. No contexto brasileiro, já é possível observar uma preocupação com a formação de profissionais especializados em ciência de dados. Nota-se que a ENAP tem ampliado sua oferta de cursos na área de ciência de dados, disponibilizando desde formações básicas até especializações direcionadas a servidores públicos, com conteúdo específico para aplicação em políticas públicas.

Os autores Diniz e Castro (2004) sintetizam que as barreiras à inovação se dividem em dois tipos: externas, relacionadas ao ambiente e fora do controle das organizações; e internas, que derivam da estrutura, cultura, estratégia e recursos humanos da própria organização. As barreiras internas, ainda que possam ser modificadas, frequentemente apresentam desafios emocionais significativos. No setor público brasileiro, as barreiras internas são particularmente acentuadas, devido à rigidez das carreiras estatutárias e à falta de incentivos adequados para motivar os servidores públicos de cargos efetivos. Os autores

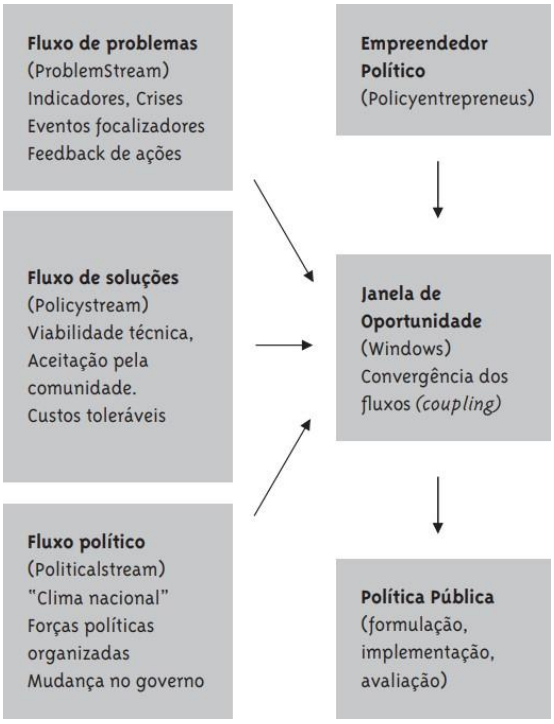
discorrem que pesquisas realizadas por Cavalcante, Goellner e Magalhães (2017) apontam que as principais barreiras à inovação no setor público incluem a resistência e aversão ao risco por parte dos gestores, juntamente com restrições orçamentárias e estruturas organizacionais rígidas, configuram obstáculos significativos à implementação

de inovações, evidenciando um choque entre o modelo tradicional de administração pública e a necessidade de maior flexibilidade e agilidade nas organizações.

As informações levantadas reforçam a necessidade de superar a rigidez administrativa e a aversão ao risco, conforme apontado por Diniz e Castro (2004) e Cavalcante et al. (2017). A iniciativa demonstrou, contudo, o valor da colaboração de múltiplos setores no desenvolvimento de soluções práticas, um modelo que se alinha com os princípios de inovação aberta (Chesbrough, 2003). Complementarmente, programas de capacitação, como os oferecidos pela ENAP e plataformas como o GovData, mostram esforços para criar um ecossistema mais favorável à transformação digital. Entretanto, como destacado por Taka Ariga (2022), os obstáculos permanecem complexos, abrangendo desde questões técnicas até culturais.

A partir da teoria dos múltiplos fluxos de Kingdon (2003), é possível demonstrar como a Maratona de Ciência de Dados foi um avanço da pauta da ciência de dados na gestão pública paranaense. Essa iniciativa surge da convergência entre três fluxos: o fluxo do problema: a crescente complexidade dos desafios em saúde pública; o fluxo das soluções: a disseminação da ciência de dados e do modelo de hackathon como ferramenta válida de inovação; o fluxo político: o interesse da Celepar e da Sesa-PR em adotar novas abordagens e demonstrar modernização e transparência na gestão.

Figura 2 - O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon



Fonte: adaptado de Capella, 2007: pág. 98 e Zahariadis, 2007: pág. 71 (apud Gottems, et al, 2013)

O fluxo de problemas diz respeito à forma como determinadas situações passam a ser percebidas como questões que exigem ação do Estado. Esse reconhecimento pode ocorrer quando indicadores revelam a gravidade de um problema, quando eventos críticos aumentam sua visibilidade ou ainda quando avaliações de políticas existentes demonstram falhas e a necessidade de mudança (Gottems, et al., 2013). No caso da maratona, foi a crescente complexidade dos desafios enfrentados na saúde pública e a

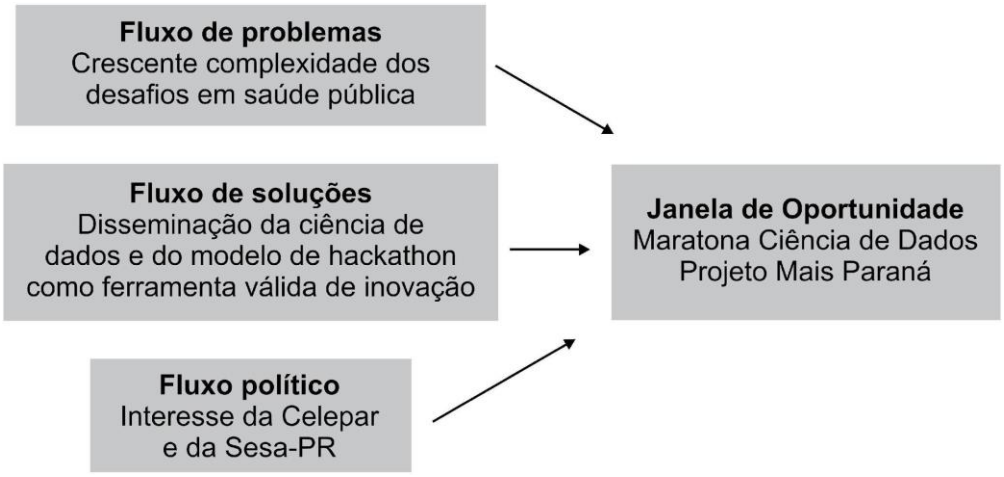
constatação de que, embora o governo reúna um grande volume de dados, eles não estavam sendo explorados de maneira estratégica. Gottems, et al. (2013), destacam sobre a relevância dos indicadores sociais e epidemiológicos como importantes para se mostrar a magnitude dos problemas e influenciar a formação da agenda pública do setor. Assim, perceberam a oportunidade de modernizar a forma como os dados eram analisados e utilizados, estimulando uma cultura mais alinhada à tomada de decisão baseada em evidências dentro da administração pública.

O fluxo de soluções reúne ideias e alternativas formuladas por especialistas, pesquisadores, servidores e demais atores envolvidos nas políticas públicas (Gottems, et al., 2013). Nem todas as propostas prosperam, sendo priorizadas aquelas que apresentam viabilidade técnica, aceitação comunitária e compatibilidade com as capacidades orçamentárias do governo. Nesse contexto, a ciência de dados emergiu como uma alternativa alinhada ao movimento de transformação digital do setor público. A proposta de realizar um hackathon se mostrou adequada por criar um ambiente colaborativo que reúne diferentes perfis de técnicos, estudantes, pesquisadores e gestores que estimulam a geração de soluções inovadoras para desafios reais da administração pública.

Já o fluxo político está relacionado ao ambiente institucional e às condições que tornam o cenário favorável à adoção de mudanças. Ele é influenciado por fatores como o clima político, a mobilização de grupos organizados, a pressão social por melhorias nos serviços públicos e mudanças de liderança governamental (Gottems, et al., 2013). Tanto a Celepar quanto a Sesa-Pr demonstraram interesse em aproximar a gestão pública de práticas mais modernas e transparentes, fortalecendo uma imagem de modernização tecnológica. Além disso, o contexto nacional já vem incentivando ações de inovação no setor público, ao mesmo tempo em que a sociedade cobra serviços mais eficientes e conectados às necessidades atuais.

A janela de oportunidade se deu com a realização desse hackathon, uma vez que o evento reuniu condições favoráveis para que a ciência de dados fosse reconhecida como alternativa viável ao enfrentamento de um problema público de saúde. A abertura dessas janelas costuma estar associada à atuação de empreendedores políticos, indivíduos ou instituições que investem recursos e capital político para promover uma ideia e transformá-la em ação pública (Gottems, et al., 2013). Esses empreendedores articulam os três fluxos, aproveitando momentos favoráveis para visibilizar uma demanda e apresentar uma solução consolidada. Entretanto, como não há evidências de que as soluções desenvolvidas tenham sido efetivamente implementadas pelo governo, pode-se inferir que a janela de oportunidade não se converteu integralmente em ação ou política pública. Isso reforça um dos pontos destacados por Kingdon (2003), ao afirmar que, mesmo quando os fluxos se alinham, o avanço da proposta depende de continuidade política, capacidade institucional e mobilização de atores capazes de sustentar a pauta após o momento inicial de convergência.

Figura 3 - O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon aplicado



Fonte: Elaborado pelos autores

A experiência da Maratona de Ciência de Dados da Celepar ilustra tanto o potencial transformador das tecnologias digitais na gestão pública quanto os desafios práticos de sua implementação. O projeto vencedor, "Mais Paraná", exemplifica como soluções inovadoras podem melhorar políticas de saúde, embora sua não-implementação em larga escala revele as limitações estruturais do setor público.

Quadro 1 - Ciência de Dados no setor público: desafios e oportunidades

Desafios	**Oportunidades**
Rigidez administrativa e burocracia excessiva	Fortalecimento de políticas públicas e transparência
Resistência cultural à inovação	Maior eficiência dos serviços
Diversidade na ciência	Uso de plataformas integradas
Recursos humanos qualificados	Especializações
Dificuldade de implementação de projetos	Inovação aberta e cooperativa
Capacitação dos servidores	Transformação digital

Fonte: Elaborado pelos autores

Em síntese, constata-se que a modernização da administração pública brasileira avança em tecnologia, mas permanece limitada por desafios estruturais. Um dos maiores desafios será em fazer com que toda a estrutura pública se adapte a essas mudanças. Superá-los exigirá que a estrutura organizacional seja repensada, de modo menos engessada e desburocratizada, investindo em capacitação contínua e em mecanismos para transformar inovações em políticas permanentes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante destas constatações, este trabalho teve como objetivo principal expor os desafios e as oportunidades da utilização da ciência de dados na administração pública no estado do Paraná, analisando a Maratona de Ciência de Dados. Os resultados

apontaram para o seu potencial de fortalecer as políticas públicas e melhorar a eficiência dos serviços ofertados à sociedade. A análise do caso evidencia que a maratona representou uma janela de oportunidade para inserir a ciência de dados na agenda pública do Paraná, ao conectar um problema real da gestão da saúde, soluções tecnológicas e um ambiente político disposto a experimentar novas abordagens. Embora a iniciativa tenha demonstrado potencial para fortalecer políticas públicas e promover maior eficiência administrativa, a ausência de implementação das soluções desenvolvidas reforça que a abertura da janela não é suficiente por si só: é necessário continuidade institucional, governança e comprometimento político para transformar ideias em políticas públicas duradouras. A revisão bibliográfica permitiu identificar consensos sobre os principais obstáculos à implementação de ciências de dados em seus processos, tais como a rigidez administrativa, a carência de recursos humanos especializados e as limitações de infraestrutura, fatores que refletem a resistência do setor público a inovações disruptivas.

Apesar desses desafios, a ciência de dados demonstra um papel importante na gestão pública, oferecendo ferramentas para decisões baseadas em evidências e maior transparência. A colaboração entre governo, academia e iniciativa privada, por meio de iniciativas como hackathons, revela-se um caminho para superar barreiras e acelerar a inovação, possibilitando melhorar a rigidez administrativa e a burocracia excessiva ao criar espaços de experimentação paralelos ao Estado, em ambientes que sejam possíveis testar soluções com criatividade, sem ficarem presos aos processos burocráticos usuais. No entanto, é fundamental desenvolver mecanismos mais ágeis para que projetos piloto se tornem políticas públicas efetivas, evitando que boas ideias permaneçam apenas no plano teórico. O artigo também evidenciou a importância da inovação aberta na administração pública, permitindo que diferentes setores colaborem para solucionar problemas complexos em um ambiente em constante transformação. Embora a ciência de dados já esteja sendo aplicada na gestão pública, ainda há necessidade de estudos mais aprofundados para explorar suas possibilidades de aplicações e aperfeiçoamentos.

Em conclusão, a adoção estratégica e responsável da ciência de dados impulsiona a modernização do Estado, tornando-o mais eficiente, transparente e capaz de responder às demandas da sociedade. Para isso, é essencial que exista a articulação de atores políticos, investimento na melhoria da infraestrutura tecnológica, na capacitação de servidores e em parcerias entre os setores da sociedade, contribuindo para que os avanços dessa área resultem em benefícios concretos para a criação e fortalecimento de políticas públicas. Desta forma, o estudo busca contribuir para o debate da modernização da administração pública por meio da ciência de dados, expondo que é preciso trabalhar resoluções para os obstáculos identificados ao longo do artigo, em uma construção de agenda.

REFERÊNCIAS

Acesso à informação no Brasil e ciência de dados: classificação hierárquica descendente em pedidos realizados à Prefeitura de São Paulo de 2012 a 2019. Revista da CGU, [S. l.], v. 14, n. 26, 2022. DOI: 10.36428/revistadacgu.v14i26.544. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/544. Acesso em: 4 set. 2024.

ARAUJO, Valter Shuenquener de; ZULLO, Bruno Almeida; TORRES, Maurílio. **Big data, algoritmos e inteligência artificial na administração pública: reflexões para**

a sua utilização em um ambiente democrático. A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, v. 20, n. 80, p. 241–261, 2020. DOI: 10.21056/aec.v20i80.1219. Disponível em: https://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1219. Acesso em: 26 jul. 2025.

BORJA, J.; CASTELLS, M. **Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información.** Madrid: Taurus, 1997.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de agosto de 2011. **Lei de Acesso à Informação**.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 7 de set. de 2024.

Bugnion, Pascal; Manivannan, Arun; Nicolas, Patrick R. (2017). **Scala: Guide for Data Science Professionals**. Birmingham: Packt Publishing, 2017.

CALDEIRA, D. M. PEREIRA, A. L. MARCACINI, R. REZENDE, S. O. **Editorial - Ciência
de Dados na Administração Pública: Desafios e Oportunidades**. Revista da CGU, v. 14 , n. 26. Jul-Dez 2022. ISSN 2595-668X

CAPPELA, Ana Cláudia Niedhardt. **Formulação de Políticas Públicas**. Enap. Brasília, 2018. Acesso em: 1 de nov. 2025.

Celepar sedia Maratona de Ciência de Dados em Curitiba. Disponível em: https://www.celepar.pr.gov.br/Noticia/Celepar-sedia-Maratona-de-Ciencia-de-Dados-em-Curit iba. Acesso em: 4 set. 2024.

CHESBROUGH, H. **The logic of open innovation: managing intellectual property**. California Management Review, Berkeley, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003a.
COBB, R. W.; ROSS, J.-K.; ROSS, M. H. **Agenda building as a comparative political process**. The American Political Science Review, Washington, v. 70, n. 1, p. 126-138, 1976.

COSTA, P. **Livro mostra como aplicar a ciência de dados em políticas públicas**. Disponível em: https://enap.gov.br/pt/acontece/noticias/livro-mostra-como-aplicar-a-ciencia-de-dados-em-poli ticas-publicas. Acesso em: 15 ago. 2024.

DINIZ, D. G.; CASTRO, C. C. DE. **O impacto do GNova como Laboratório de Inovação Governamental e Perspectivas Futuras**. Vista do REDES DE INOVAÇÃO E DE CONHECIMENTO. Disponível em: https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6849/6502. Acesso em: 4 de set. 2024.

ENAP. **Ciência de dados em políticas públicas: uma experiência de formação**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2022. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7472. Acesso em: 7 de set. 2024.

ENAP. **GNPapo Inovaflix 2ª Temporada - Vitrine – Enap**. Disponível em: https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/1239/. Acesso em: 7 de set. 2024.

ENAP. **INOVAFLIX - Segunda Temporada - Episódio 4 - Ciências de Dados aplicadas às políticas públicas**. YouTube, 6 de agosto de 2021. Disponível em: https://youtu.be/D8Hdrg41sWY. Acesso em: 7 de set. 2024.

Entrevista com Taka Ariga. Revista da CGU, [S. l.], v. 14, n. 26, 2022. DOI: 10.36428/revistadacgu.v14i26.613. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/613. Acesso em: 4 set. 2024.

FERNANDES, G. L. NASSUR, C. C. M. **Aspectos Técnicos e Jurídicos na Contratação de Projetos de pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na Área de Ciência de dados pela Administração Pública Brasileira**. Instituto Nutech. 2019.

FUSTER, Danilo André. **Formação da Agenda: Modelo de Múltiplos Fluxos**. Tribunal de Contas do Município de São Paulo, s.d. Disponível em: https://iris.tcm.sp.gov.br/Pagina/66229. Acesso em: 2 de nov. 2025.

FRAGA, Vanessa de Souza (Conteudista, 2022). **Governança de Dados na Transformação Digital**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

GOTTEMS, L. B. D. et al. **O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon na análise de políticas de saúde: aplicabilidades, contribuições e limites**. Revista Saúde Soc. São Paulo, v.22, n.2, p.511-520, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-12902013000200020. Acesso em 2 de nov. 2025.

Lyotard, J. (1998). **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro, Editora José

Olympio.

MEIJER, A. **Why don't they listen to us? Reasserting the role of ICT in Public Administration**. Information Polity, 12(4), 233-242. 2007. Disponível em: https://doi.org/10.3233/IP-2007-0127. Acesso em: 7 set. 2024.

NUNES, Ginete C.; NASCIMENTO, Maria Cristina D.; LUZ, Maria Aparecida C.A. **Pesquisa Científica: conceitos básicos**. Id on Line Revista de Psicologia, fevereiro de 2016, vol.10, n.29. p. 144-151.ISSN 1981-1179.

PAULA, Ana Paula Paes de. PAES, Ketlle Duarte. **Fordismo, Pós-Fordismo e Cyberfordismo: Os (Des)caminhos da Indústria 4.0 na Era do Capitalismo Ultraneoliberal**. XLIV Encontro da ANPAD – ENANPAD 2020. Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120210011. Acesso em: 7 set. 2024.

PEREIRA, S. P. M; CORREIA, P. M. A. R. **MOVIMENTOS PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA: O NOVO SERVIÇO PÚBLICO**. Lex Humana (ISSN 2175-0947), [S. l.], v. 12,
n. 1, p. 69–85, 2020. Disponível em: https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824. Acesso em: 7 set. 2024.

RAUTENBERG, Sandro; CARMO, Paulo Ricardo Viviurka do. **Big data e ciência de dados: complementariedade conceitual no processo de tomada de decisão**. Brazilian Journal of

Information Science: research trends, Marília, SP, v. 13, n. 1, p. 56–67, 2019. DOI: 10.36311/1981-1640.2019.v13n1.06.p56. Disponível em: https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/8315. Acesso em: 4 set. 2024.

SABATIER, P. A. **An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein**. Policy Sciences, Dordrecht, v. 21, n. 2-3, p. 129-168, 1988.

SCHWAB, K. The Fourth Industrial Revolution. **The World Economic Forum**. Disponível em: http://www.weforum.org/pages/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab.
Acessado em: 07 set. 2024.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3ª ed. São Paulo, SP: Cengage, 2019.

SHAVA, E. HOFISI, C. **Challenges and Opportunities for Public Administration in the Fourth Industrial Revolution**. African Consortium of Public Administration (ACPA).
Volume 9, Issue 9. pp 203-215. 2017.

KINGDON, J. W. **Agendas, alternativas and public policies**. 2. ed. Ann Arbor: University of Michigan, 2003.

CINCO ANOS DE PESQUISAS SOBRE LIDERANÇA NO BRASIL (2020-2024): EVIDÊNCIAS BIBLIOMÉTRICAS RECENTES

Leticia de Moraes[29]
Natalia Britto dos Santos[30]
Rejane Heloise dos Santos[31]

RESUMO

O estudo objetiva analisar a produção acadêmica nacional sobre liderança dos últimos cinco anos, por meio de um estudo de cunho bibliométrico. A pesquisa fundamenta-se na relevância crescente da liderança para o desempenho organizacional e para a sustentabilidade institucional, considerando a diversidade de enfoques teóricos que caracterizam o campo. A metodologia adotada é predominantemente quantitativa, descritiva e baseada em aspectos bibliométricos, utilizando a base SPELL como principal fonte de dados. A coleta resultou em 67 artigos selecionados entre 180 publicações inicialmente identificadas. Os dados foram organizados e examinados com base nas Leis de Lotka e Bradford, bem como em indicadores de produção anual, autores mais produtivos, periódicos de maior destaque e abordagens metodológicas predominantes. Os resultados revelam oscilação no volume de publicações ao longo dos anos, sem tendência clara de crescimento contínuo, além de ampla diversidade de periódicos, embora alguns se destaquem pela maior concentração de artigos. Observou-se ainda equilíbrio entre estudos empíricos e teóricos, com predominância de abordagens quantitativas. Conclui-se que, apesar da relevância do tema, a produção científica apresenta fragmentação e dispersão, reforçando a necessidade de maior consolidação teórica e de aprofundamento metodológico. O estudo contribui para orientar futuras pesquisas e fortalecer o campo da liderança no Brasil.

Palavras-chave: Liderança. Bibliometria. Pesquisas sobre Liderança. Estado da arte sobre liderança.

1 INTRODUÇÃO

Líderes eficazes não apenas conduzem equipes, mas também inspiram, orientam e promovem o desenvolvimento coletivo, o que os torna peça-chave para a sustentabilidade institucional (Ferreira, 2024). No contexto brasileiro, a temática tem sido explorada por diferentes enfoques teóricos e práticos, refletindo sua complexidade e relevância no cenário

[29] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP) - moraesleticiaa06@gmail.com.
[30] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP) - natybritto05@gmail.com.
[31] Professora no curso de Administração na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), mestra e doutora em Administração – rejane.santos@uenp.edu.br.

organizacional (Pereira; Saraiva; Rezende, 2023; Sant'Anna; Campos; Lófti, 2012). Essa variedade de abordagens reforça a necessidade de compreender melhor os estilos, impactos e características que moldam a liderança nas organizações do país (Sant'Anna; Campos; Lófti, 2012).

De acordo com Carmelo e Correia (2025), a liderança ultrapassa o papel formal de comando, exercendo papel fundamental na construção de vínculos, na motivação dos colaboradores e na cultura interna das instituições. Ferreira (2024), por sua vez, reforça que estilos de liderança voltados à participação e valorização humana contribuem diretamente para o desempenho organizacional. Essas contribuições demonstram a relevância do fenômeno na prática gerencial e justificam o interesse acadêmico em aprofundar seu estudo (Ferreira, 2024; Sant'Anna; Campos; Lófti, 2012; Vizeu, 2011).

No entanto, a literatura nacional sobre liderança, assim como a literatura global, ainda apresenta abordagens fragmentadas dispersas (Kurian; Nair, 2024; Macfrlane; Bolden; Watermeyer, 2024; Pereira; Saraiva; Rezende, 2023). Um estudo bibliométrico realizado por Pereira (2023), que analisou a produção científica sobre liderança organizacional entre 2002 e 2022 identificou 222 artigos publicados em 80 periódicos diferentes, sendo que apenas cinco revistas concentraram quase 20% das publicações. O mesmo estudo apontou que 64% dos trabalhos adotaram metodologia qualitativa e que os temas mais recorrentes foram estilos de liderança, cultura organizacional e gestão do conhecimento, sem indicar uma tendência contínua de crescimento anual das publicações (Pereira, 2023). Esse cenário reforça a necessidade de consolidar o conhecimento por meio de uma análise sistemática da produção científica nacional, capaz de mapear lacunas, tendências e contribuições relevantes ao campo.

Nesse contexto, ferramentas bibliométricas surgem como metodologia adequada para alcançar esse objetivo, pois permitem mensurar e sistematizar a produção científica disponível, oferecendo um panorama objetivo e quantificável do conhecimento já produzido. Segundo Quevedo-Silva e*t al.* (2016), estudos bibliométricos são fundamentais para identificar padrões de publicação, principais autores, periódicos, palavras-chave recorrentes e tendências temáticas, possibilitando não apenas a organização do campo, mas também o direcionamento de novas pesquisas. Assim, mapear o estado da arte sobre liderança no Brasil contribui tanto para o avanço acadêmico quanto para a melhoria das práticas de gestão nas organizações, ao reunir e analisar, de forma estruturada, as contribuições que têm moldado a compreensão da liderança no cenário nacional.

Com base nesse panorama, o presente trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: Qual é o estado da arte da produção científica sobre liderança no Brasil nos últimos cinco anos?

O objetivo geral desta pesquisa, portanto, é analisar a produção acadêmica nacional sobre liderança dos últimos cinco anos, por meio de um estudo de cunho bibliométrico. Logo, buscar-se-á identificar os principais autores, instituições e periódicos que abordam o tema, bem como verificar a evolução da quantidade de publicações ao longo do período analisado. Além disso, pretende-se apontar as abordagens teóricas e metodológicas que se destacam na literatura.

Para tanto, esse trabalho encontra-se estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda parte é dedicada à revisão de literatura, na qual são abordados os principais marcos teóricos da liderança ao longo do tempo. Na terceira seção, é apresentada a metodologia adotada, baseada em uma abordagem bibliométrica e quantitativa. A quarta parte contempla a apresentação e análise de dados coletados. Por fim, a última seção reúne as considerações finais, destacando as principais conclusões do estudo e propondo sugestões para futuras pesquisas.

2 O CONTEXTO HISTÓRICO DA LIDERANÇA

O presente referencial teórico apresenta definições e concepções de liderança, destacando sua evolução histórica a partir das principais escolas e autores da Administração. A exposição segue uma abordagem cronológica que abrange desde as formulações clássicas da administração até as perspectivas contemporâneas, permitindo compreender como os modelos de liderança se transformaram à medida que mudaram as formas de organizar o trabalho.

2.1 A ESCOLA CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO E AS BASES DA LIDERANÇA

A liderança, frequentemente associada à capacidade de influenciar pessoas na direção de objetivos coletivos, foi inicialmente analisada sob uma perspectiva essencialmente técnica e racional. Motta e Vasconcellos (2006) destacam que Max Weber identificou três tipos de autoridade: tradicional, racional-legal e carismática, sendo esta última vinculada às qualidades pessoais atribuídas ao líder e ao reconhecimento conferido pelo grupo. O líder carismático, nesse sentido, encarna expectativas coletivas e legitima sua influência enquanto expressar as necessidades do grupo (Motta; Vasconcelos, 2006).

O surgimento da Teoria da Administração no final do século XIX e início do século XX, conforme Pimentel *et al.* (2006), ocorreu em meio à consolidação da sociedade industrial, marcada pela busca de racionalização do trabalho e pela construção de métodos voltados ao incremento da eficiência produtiva. Taylor, ao formular a Administração Científica, propôs o estudo sistemático das tarefas e a padronização dos processos, enquanto Fayol estruturou princípios universais de gestão. Weber, por sua vez, delineou o modelo burocrático, fundamentado na racionalidade legal, hierarquia e impessoalidade (Motta; Vasconcelos, 2006; Pimentel *et al.* 2006).

Como observam Motta e Vasconcellos (2006), nesse período o ser humano era concebido como previsível e movido por incentivos materiais, de modo que comportamentos inadequados eram atribuídos a falhas estruturais, e não à complexidade individual. Consequentemente, a liderança era entendida como função de controle, vigilância e aplicação rigorosa das normas.

Essa concepção remonta aos fundamentos filosóficos e econômicos dos séculos XVII e XVIII. Hobbes, na obra Leviatã, descreve o ser humano como essencialmente egoísta, movido pelo "impulso vital" e inclinado ao conflito, justificando a necessidade de autoridade centralizada (Motta; Vasconcellos, 2006). Adam Smith (1776), ao defender que a busca pelo interesse próprio favorece o bem coletivo, reforçou a visão individualista que permeou os modelos administrativos iniciais.

No âmbito produtivo, o fordismo representou um marco ao aperfeiçoar os princípios tayloristas. A introdução da linha de montagem por Henry Ford permitiu minimizar movimentos e maximizar a eficiência, ainda que restringisse a flexibilidade organizacional e ignorasse particularidades humanas (Motta; Vasconcellos, 2006; Pimentel *et al.*, 2006; Sobral; Peci, 2013). Embora decisiva para o desenvolvimento da gestão, a Escola Clássica privilegiou a padronização e negligenciou fatores psicossociais, abrindo espaço para abordagens que passaram a valorizar as relações humanas no trabalho.

2.2 A ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS E A RECONFIGURAÇÃO DA LIDERANÇA

A Escola das Relações Humanas constituiu uma inflexão teórica ao romper com o mecanicismo clássico e enfatizar o papel das interações sociais no desempenho organizacional. As experiências de Hawthorne, conduzidas por Elton Mayo, demonstraram que a produtividade estava associada à atitude mental, à coesão grupal e à qualidade das relações interpessoais (Motta; Vasconcellos, 2006; Saraiva, 2010; Wood Jr., 1992). A organização passou a ser concebida como um sistema social, influenciado por fatores emocionais e psicológicos.

Mary Parker Follett também contribuiu ao propor métodos mais colaborativos de resolução de conflitos, força, barganha e integração, destacando este último por harmonizar interesses por meio de práticas participativas e democráticas (Motta; Vasconcellos, 2006). Suas ideias anteciparam princípios de liderança democrática e comunicação horizontal.

O contexto da crise de 1929 reforçou essa perspectiva ao evidenciar a necessidade de abordagens que valorizassem o bem-estar dos trabalhadores (Motta; Vasconcellos, 2006). Apesar de seu importante legado, a Escola das Relações Humanas foi criticada por concentrar-se em pequenos grupos e desconsiderar estruturas de poder e fatores econômicos mais amplos. Ainda assim, representou um avanço decisivo ao consolidar a liderança como processo social, sustentado por vínculo, reconhecimento e participação (Motta; Vasconcellos, 2006).

2.3 MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E AS BASES DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A valorização das necessidades humanas ampliou o entendimento sobre motivação e influenciou o surgimento da Administração de Recursos Humanos. Motta e Vasconcellos (2006) destacam que a emergência de dimensões afetivas, sociais e motivacionais permitiu uma visão mais complexa do trabalhador.

A teoria da hierarquia de necessidades, de Maslow (1943), estruturou a noção de *homo complexus*: um indivíduo cujas motivações envolvem fatores econômicos, emocionais, cognitivos e autorrealizadores. A partir dessa perspectiva, o trabalho ganha centralidade como espaço de desenvolvimento e realização (Motta; Vasconcellos, 2006).

McGregor, com as Teorias X e Y, contribuiu ao explicitar concepções antagônicas sobre a natureza humana no trabalho: a primeira baseada em controle e passividade; a segunda ancorada em autonomia e engajamento. Embora sem comprovação empírica robusta, essas teorias tornaram-se referência pela utilidade prática na gestão (Motta; Vasconcellos, 2006; Pimentel *et al*., 2006).

O modelo japonês de gestão, mais especialmente o toyotismo, reforçou práticas participativas, ampliando a corresponsabilidade e a integração entre setores, em contraste com a rigidez fordista. Segundo Motta e Vasconcellos (2006) e Wood Jr. (1992), sua eficácia decorreu da valorização do trabalhador, da cooperação e do fortalecimento do capital humano.

Nesse processo, a liderança passou a ser entendida como fenômeno contingente, dependente do contexto e do reconhecimento do grupo. Líderes são formados por meio da experiência e da aprendizagem, e não definidos por atributos fixos (Motta; Vasconcellos, 2006).

Consolidou-se, assim, a transição para estilos mais democráticos, dialogados e orientados ao engajamento.

2.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Casado (2002) argumenta que o modelo contemporâneo de recursos humanos integra múltiplas dimensões da motivação, reconhecendo que indivíduos possuem interesses e formas de contribuição distintas. A motivação, nesse sentido, é um processo intrínseco, associado ao restabelecimento da homeostase e ao deslocamento de energia psíquica em busca de satisfação (Casado, 2002). Assim, a motivação não pode ser imposta, mas mobilizada.

Vergara (2007), por sua vez, concebe a liderança como competência para influenciar indivíduos e grupos em um processo dinâmico baseado em conhecimentos, habilidades, atitudes e ações. O desenvolvimento da liderança, nessa perspectiva, exige aprendizagem contínua e envolve três dimensões: autoconhecimento, compreensão do outro e leitura do contexto. Para a autora, o líder atua como *coach* e mentor natural, apoiando o desenvolvimento dos liderados por meio da empatia, escuta ativa e valorização da diversidade.

A Administração de Recursos Humanos, ao adotar a concepção de *homo complexus*, compreende a liderança como processo relacional e estratégico, fundamentado na sensibilidade às singularidades humanas e na construção compartilhada de resultados (Motta; Vasconcellos, 2006; Wood Jr., 1992). A transição para práticas participativas, reforçada pelas abordagens motivacionais e pelos modelos japoneses de gestão, consolidou uma liderança orientada ao diálogo, à aprendizagem e à corresponsabilidade (Motta; Vasconcellos, 2006; Wood Jr., 1992).

2.5 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

O cenário contemporâneo, marcado por tecnologias disruptivas e ambientes instáveis, ampliou os desafios impostos aos líderes. Morgado e Pliopas (2018) enfatizam a centralidade de competências humanas tais quais: inteligência emocional, criatividade, pensamento crítico e ética, como fundamentos para lidar com a complexidade atual. A liderança torna-se, assim, colaborativa e integradora, sustentada pela reflexão, pela escuta ativa e pela aprendizagem contínua (Morgado; Pliopas, 2018).

Nesse contexto, Ginante (2018) destaca que práticas consistentes de gestão de pessoas, orientadas ao desenvolvimento dos capitais humano, social e cognitivo, são determinantes para a construção de capacidades dinâmicas que geram vantagem competitiva. A liderança exerce papel crucial ao mobilizar recursos internos e ao adaptar a organização às transformações externas. A alta liderança, ao institucionalizar rotinas estratégicas, fortalece a flexibilidade organizacional e sustenta o desempenho superior mesmo em ambientes voláteis (Ginante, 2018).

Decisões orientadas exclusivamente ao curto prazo, observa Ginante (2018), tendem a enfraquecer os pilares estratégicos da organização, comprometendo o desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores, a diversidade das redes sociais e a ampliação do capital cognitivo. Assim, a liderança contemporânea é chamada a equilibrar resultados imediatos e capacidades de longo prazo, consolidando culturas organizacionais inovadoras e adaptativas (Ginante, 2018).

3. INDICATIVOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a produção acadêmica nacional sobre liderança dos últimos cinco anos, por meio de um estudo de cunho bibliométrico. Para alcançar esse objetivo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados.

A pesquisa em questão caracteriza-se como um estudo bibliométrico, voltado à análise da produção científica sobre o tema "liderança", publicada nos últimos cinco anos. Conforme explicam Chueke e Amatucci (2015), a bibliometria consiste na aplicação de métodos estatísticos e matemáticos à análise de obras científicas, permitindo mapear a produção do conhecimento em determinada área. Esse tipo de estudo possibilita identificar os autores mais influentes, os temas mais recorrentes e as principais abordagens teóricas e metodológicas utilizadas, funcionando como uma espécie de cartografia científica que revela a estrutura e a evolução de um campo do saber. Além disso, os autores destacam que estudos bibliométricos bem conduzidos contribuem significativamente para o avanço das pesquisas, ao sistematizar o conhecimento existente e indicar lacunas a serem exploradas em estudos futuros (Chueke; Amatucci, 2015).

Para alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa adota uma abordagem predominantemente quantitativa. Isso significa que o problema de pesquisa será investigado por meio da análise de dados numéricos e mensuráveis (Araújo, 2006).

Além disso, esta pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que tem como finalidade principal delinear as características da produção científica sobre liderança no período analisado. A pesquisa descritiva busca retratar com precisão os fenômenos estudados, sem interferir neles, permitindo identificar padrões, regularidades e tendências (Flick, 2013). Segundo Flick (2013), esse tipo de investigação tem como objetivo fornecer uma representação sistemática e detalhada de uma realidade social, sendo especialmente útil quando se deseja compreender como determinado tema tem sido abordado em diferentes contextos. Essa abordagem se mostra compatível com os objetivos deste trabalho, que procura mapear e descrever a produção acadêmica recente sobre liderança com base em indicadores quantitativos.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa de cunho bibliométrica, com buscas em bases de dados acadêmicas reconhecidas, utilizando o termo "liderança" como palavra-chave principal. Foram estabelecidos critérios de seleção, como o recorte temporal dos últimos cinco anos, o idioma das publicações e a pertinência à área de Administração. Além disso, considerou-se a potencial aplicabilidade dos estudos em diferentes contextos organizacionais, de modo que os resultados pudessem ser utilizados de forma ampla em empresas de distintos portes e segmentos. Após a identificação dos artigos, os dados foram organizados em planilhas para posterior análise, considerando variáveis como número de publicações por ano, autores mais produtivos, periódicos com maior volume de artigos sobre o tema, além da abordagem metodológica adotada em cada estudo.

Para esta etapa, foram empregados indicadores bibliométricos clássicos. Conforme Araújo (2006), destacam-se entre as principais leis da Bibliometria: a Lei de Lotka (Lotka, 1926), que trata da produtividade de autores; a Lei de Bradford (Rousseau; Rousseau, 2000), relativa à distribuição de artigos entre periódicos; e a Lei de Zipf (Zipf, 1949), associada à frequência de termos em determinados campos científicos. De acordo com Machado Júnior et al. (2014), grande parte dos estudos bibliométricos utiliza essas três leis como base analítica, seja de forma isolada ou combinada.

No presente estudo, contudo, optou-se por não aplicar a Lei de Zipf, uma vez que seu uso é mais adequado à identificação de temas científicos ou tecnológicos predominantes em um corpus textual (Guedes; Borschiver, 2005). Como parte dos procedimentos metodológicos já envolveu a leitura dos títulos, resumos e temas dos artigos com o objetivo de verificar a aderência de cada texto à temática investigada antes de sua inclusão na amostra, foram selecionados apenas aqueles que efetivamente tratavam do objeto de interesse. Tais procedimentos permitiram mapear, de maneira objetiva, o comportamento da produção científica sobre liderança no período analisado (Araújo, 2006).

Para a realização da coleta de dados, utilizou-se como instrumento a base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), por sua especialização na área de Administração e por reunir periódicos científicos de reconhecida qualidade. A plataforma possibilitou a extração organizada e confiável das informações necessárias para a análise bibliométrica, aliando-se aos critérios definidos quanto à relevância temática e temporal. Os artigos identificados foram selecionados com base em sua adequação a esses critérios e, posteriormente, os dados extraídos foram organizados em planilhas para análise estatística. A utilização do SPELL como instrumento de coleta assegura a confiabilidade das fontes e a relevância dos dados para o escopo da pesquisa.

Como parte dos procedimentos adotados, os títulos, resumos e temas de todos os artigos localizados foram cuidadosamente analisados para assegurar sua pertinência à temática da liderança antes de integrarem a amostra final. Após essa triagem, os dados extraídos foram organizados em planilhas no software Microsoft Excel, o que possibilitou maior controle, sistematização e precisão nas etapas seguintes. Para identificar a instituição de vínculos dos autores mais produtivos, foi realizada uma busca individual em seus currículos disponíveis na Plataforma Lattes (BRASIL, 2025), considerando, prioritariamente, o endereço institucional de trabalho atual, ou na ausência deste, a última instituição acadêmica registrada.

A seleção final de artigos para o presente estudo bibliométrico resultou em 67 trabalhos, provenientes de um total inicial de 180 publicações obtidas a partir da busca geral pelo termo “liderança”. Os estudos selecionados foram organizados e analisados por meio do software Microsoft Excel, possibilitando a visualização da evolução das publicações ao longo dos anos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar-se a quantidade de artigos produzidos por período, no que se refere ao período de 2020 a 2025, conforme pode ser visto no Gráfico 1, observa-se certa variação na quantidade de estudos produzidos. O ano de 2020 apresentou o primeiro pico, apresentando 15 artigos publicados, seguido por uma leve queda em 2021 (13 artigos publicados) e um recuo expressivo em 2022 (11 artigos publicados). Em 2023, verifica-se uma retomada significativa, retornando ao mesmo patamar de 2020. Já em 2024, a produção volta a cair levemente. Em 2025, até o mês de maio, não foram identificadas publicações relacionadas ao tema, porém ressalta-se que a coleta de dados ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2025, e, portanto, o ano ainda está incompleto.

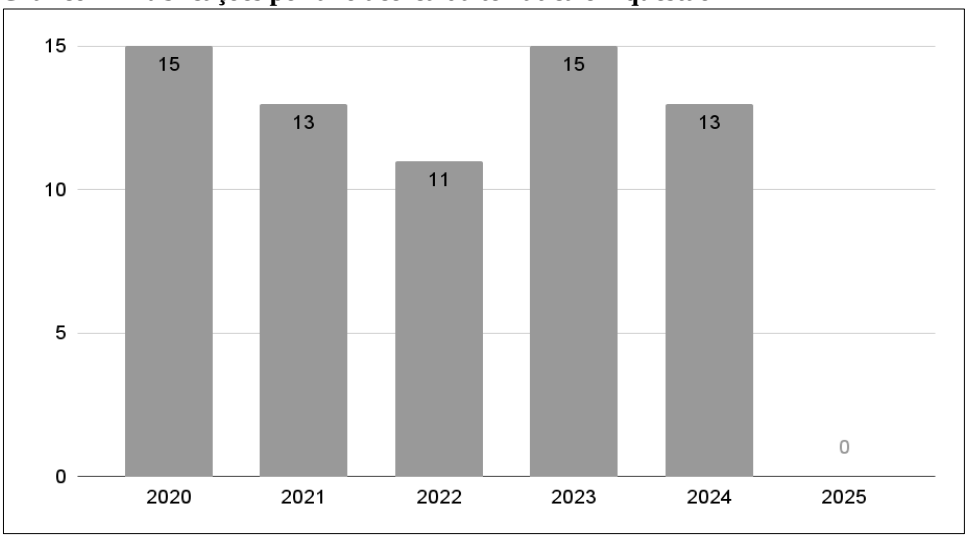
Esses dados evidenciam oscilações na produção acadêmica, revelando períodos de maior interesse e outros de retração, mas que, no geral, mantêm uma média estável de publicações anuais. A análise demonstra que, embora o tema tenha atraído atenção em determinados anos, ainda não apresenta crescimento contínuo, o que reforça a necessidade de ampliar os estudos nessa área.

Em se tratando das questões metodológicas analisadas nos artigos publicados sobre o tema, no que tange o delineamento e a delimitação das pesquisas, observou-se que houve uma distribuição equilibrada entre estudos empíricos e teóricos. Dos 67 artigos analisados, 22 artigos (32,84%) apresentaram abordagem quantitativa, 15 (22,39%) adotaram abordagem qualitativa, enquanto 7 (10,45%) combinaram métodos qualitativos e quantitativos, configurando-se como pesquisas mistas. Além disso, 23 trabalhos (34,32%) foram classificados como teóricos, abrangendo revisões de literatura, ensaios teóricos e análises conceituais relacionadas ao campo da liderança.

Essa distribuição evidencia a diversidade metodológica presente nas pesquisas sobre liderança, refletindo a complexidade e o caráter interdisciplinar do tema. Nota-se que as abordagens empíricas (quantitativa, qualitativa e mista) representam a maior parte das investigações, revelando o interesse dos pesquisadores em analisar o fenômeno da liderança a partir de dados reais. Por outro lado, os estudos de natureza teórica demonstram um esforço contínuo em consolidar referenciais conceituais e propor novas perspectivas analíticas sobre o tema.

Em alguns casos, verificou-se que as classificações metodológicas não estavam explicitamente descritas nos artigos, sendo necessário realizar uma leitura interpretativa e criteriosa para identificar, a partir do conteúdo dos textos, as características técnicas e metodológicas que nortearam as pesquisas. Essa heterogeneidade metodológica reforça a amplitude das abordagens utilizadas e a pluralidade de olhares sobre o fenômeno da liderança organizacional.

Gráfico 1 - Publicações por ano acerca da temática em questão



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Atendendo a Lei de Bradford (Rousseau; Rousseau, 2000), que incide sobre conjuntos de periódicos e possibilita estimar o grau de relevância de periódicos que atuam em áreas do conhecimento específicas (Machado Júnior *et al.*, 2014), a Tabela 1 apresenta os periódicos científicos que compõem a amostra desta pesquisa. A tabela em questão adiciona informações sobre ISSN, número de artigos e classificação no Webqualis, BRASIL (2016). Foram identificados 67 artigos distribuídos em 43 periódicos distintos, revelando uma ampla diversidade de fontes acadêmicas.

Nota-se que algumas revistas concentram maior número de artigos, como a “Cadernos EBAPE.BR” (5 artigos, Qualis A2), a “Revista Economia & Gestão (E&G)” (4 artigos, Qualis

A4), além da "Revista de Administração Mackenzie" (3 artigos, Qualis A2) e da "Revista de Administração da UFSM (ReA UFSM)" (3 artigos, Qualis A4). Outros periódicos de destaque, como a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a Revista de Administração de Empresas (RAE) (ambos Qualis A2), também figuram na amostra, reforçando a qualidade e a credibilidade das fontes analisadas. Essa concentração de estudos em periódicos bem avaliados no sistema Qualis evidencia a relevância e consolidação do tema no campo da Administração, uma vez que está sendo discutido e divulgado em veículos reconhecidos pela comunidade científica pela sua rigorosidade metodológica e impacto acadêmico.

Tabela 1 - Lista de Periódicos, com artigos publicados sobre o tema em questão

Título Periódico ou Evento	ISSN	N. artigos	Qualis
Cadernos EBAPE.BR (Cad. EBAPE.BR)	1679-3951	5	A2
Revista Economia & Gestão (E&G)	1984-6606	4	A4
Revista de Gestão e Projetos (GeP)	2236-0972	3	A4
Revista de Administração Mackenzie (RAM)	1518-6776	3	A2
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (ReA)	1983-4659	3	A4
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)	1982-2596	3	A3
GV-Executivo (GV-Exec.)	1806-8979	2	B1
Revista de Administração de Empresas (RAE)	0034-7590	2	A2
Revista de Administração da Unimep (RAU)	1679-5350	2	B2
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (RCMCC)	1984-3291	2	A3
Revista Eletrônica de Administração (REAd)	1413-2311	2	A3
Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)	2237-1427	2	A4
Revista Alcance (ALCANCE)	1983-716X	2	A4
Revista Gestão Organizacional (RGO)	1983-6635	2	B1
Revista Organizações em Contexto (ROC)	1982-8756	2	A3
Administração Pública e Gestão Social (APGS)	2175-5787	1	A3
Caderno de Administração (CADM)	1516-1803	1	B2
Contabilidade Vista & Revista (CVR)	0103-734x	1	A3
Desenvolvimento em Questão (DQ)	1678-4855	1	A4
Estudos de Administração e Sociedade (EAS)	2525-9261	1	B2
Revista Gestão & Planejamento (G&P)	2178-8030	1	B2
Revista de Gestão e Secretariado (GESe)	2178-9010	1	A4
Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.Org)	1679-1827	1	A4
International Journal of Innovation (IJI)	2318-9975	1	A4
NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia (NAVUS)	2237-4558	1	B3
Pensamento & Realidade (P&R)	1415-5109	1	B3
Perspectivas em Gestão & Conhecimento (PG&C)	2236-417X	1	A4
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	1415-6555	1	A2
Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)	2179-4936	1	A4
Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)	2178-7638	1	A4
Revista de Administração Pública (RAP)	0034-7612	1	A2
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)	1806-4892	1	A2

Revista de Ciências da Administração (RCA)	1516-3865	1	A3
Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)	1679-1991	1	B1
Revista Eletrônica Gestão e Serviços (REGS)	2177-7284	1	B1
Revista Brasileira de Marketing (REMark)	2177-5184	1	A3
Reuna (REUNA)	2179-8834	1	A4
Revista Brasileira de Gestão e Inovação (RBGI)	2319-0639	1	A4
Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)	2177-4153	1	B1
Revista Gestão & Tecnologia (RGT)	1677-9479	1	A4
Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)	2237-3713	1	B1
Sociedade, Contabilidade e Gestão (SCG)	1982-7342	1	A3
Teoria e Prática em Administração (TPA)	2238-104X	1	A4

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Identifica-se que, entre os periódicos identificados, 13 artigos estão classificados em A2, 14 artigos classificados em periódicos em A3 e 25 artigos publicados em periódicos A4, totalizando 77,61% das publicações em estratos A. Já nos estratos B somam 15 artigos (22,39%), sendo 8 em B1, 5 em B2 e 2 em B3. A distribuição dos artigos entre os estratos Qualis revela um panorama de consolidação científica e amadurecimento temático dentro do campo da Administração. O fato de 77,61% das publicações estarem concentradas em periódicos de estrato A evidencia não apenas a alta qualidade metodológica e teórica das pesquisas, mas também a relevância e atualidade do tema no debate acadêmico. Essa presença expressiva em revistas de maior qualificação sugere que o assunto tem despertado interesse em veículos que valorizam rigor científico, inovação conceitual e contribuição prática para a área. Por outro lado, a existência de 22,39% das publicações em periódicos de estrato B pode ser interpretada como um sinal de expansão e diversificação da produção científica, indicando que o tema também vem sendo explorado em contextos editoriais emergentes e de menor seletividade, o que contribui para a difusão do conhecimento em diferentes níveis de alcance e especialização. Essa combinação entre concentração em periódicos de excelência e presença em revistas de menor estrato reforça o caráter dinâmico e plural do campo, refletindo a amplitude com que a temática vem sendo discutida na literatura acadêmica contemporânea.

Contudo, observa-se que a maior parte dos periódicos apresenta apenas um ou dois artigos sobre o tema, indicando uma dispersão da produção científica. Ainda assim, a presença de periódicos de prestígio, como Cadernos EBAPE.BR, RAC e RAE, confirma a importância da discussão na área de Administração, ao mesmo tempo em que evidencia a pulverização das publicações em diferentes revistas, sem a concentração em um núcleo específico.

Em conformidade com a Lei de Lotka (1926), um dos princípios fundamentais da bibliometria, observa-se que uma grande proporção da produção científica é gerada por um pequeno número de autores altamente produtivos, enquanto a maioria dos pesquisadores contribui com um número reduzido de publicações, equilibrando, em conjunto, o volume total de produção (Araújo, 2006). Segundo Guedes e Borschiver (2005), essa lei baseia-se na premissa de que poucos autores publicam muito e muitos autores publicam pouco, refletindo a concentração típica da atividade científica. Nesse contexto, a Tabela 2 apresenta um resumo do ranking dos principais autores identificados nessa pesquisa de cunho bibliométrico, permitindo visualizar essa distribuição característica da produtividade acadêmica.

Tabela 2 - Autores mais profícuos

AUTOR	N. TRABALHOS	%

Anderson de Souza Sant'Anna	4	2,01%
Tatiana Ghedine	3	1,51%
Athos Silva	2	1,01%
Carlos André Corrêa de Mattos	2	1,01%
Joel Souza Dutra	2	1,01%
Juliana Mansur	2	1,01%
Luiz Henrique da Silva	2	1,01%
Marcello Vinicius Dória Calvosa	2	1,01%
Maria Elisa Brandão Bernardes	2	1,01%
Samir Lótfi Vaz	2	1,01%
Sandro Roberto Ferrari	2	1,01%
Vânia Medianeira Flores Costa	2	1,01%
Outros (publicaram um trabalho cada um)	172	86,43%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A partir da análise da tabela, identifica-se uma expressiva dispersão da produção científica sobre o tema no período analisado, visto que, para um total de 67 artigos, foram contabilizados 184 autores distintos. Desses, apenas um autor apresentou quatro publicações (2,01%), enquanto outro publicou três artigos (1,51%) e dez autores contribuíram com duas publicações cada (10,05%). Ressalta-se, ainda, que a maioria, composta por 172 autores (86,43%), participou com apenas um artigo. Assim, os pesquisadores que mais se destacaram em volume de produção foram Anderson de Souza Sant'Anna e Tatiana Ghedine, com o percentual conjunto de 3,52%.

A expressiva dispersão observada na autoria dos trabalhos evidencia um campo de estudo em processo de expansão e consolidação, caracterizado pela participação ampla, porém pouco concentrada, de pesquisadores. O fato de 86,43% dos autores terem contribuído com apenas um artigo revela uma baixa concentração produtiva, em consonância com o padrão descrito pela Lei de Lotka, segundo a qual poucos autores respondem por grande parte da produção científica, enquanto muitos produzem de forma esporádica. Essa configuração sugere que o tema, embora relevante e em crescimento, ainda não constitui um domínio consolidado em torno de grupos ou pesquisadores de referência, indicando uma dispersão temática e institucional que pode refletir tanto a diversidade de abordagens quanto a ausência de linhas de pesquisa continuadas. Por outro lado, a presença de autores como Anderson de Souza Sant'Anna e Tatiana Ghedine, com maior número de publicações, apresenta indícios de núcleos emergentes de especialização e liderança acadêmica, capazes de impulsionar a maturidade e o aprofundamento teórico do campo nos próximos anos.

No que diz respeito às instituições a que os autores dos trabalhos pertencem, a Tabela 3 evidencia uma considerável dispersão institucional na produção analisada, indicando a ampla participação de diferentes universidades no desenvolvimento do tema. Observa-se, contudo, a concentração relativa de pesquisadores em determinadas instituições, notadamente na Universidade do Vale do Itajaí (6,52%), na Universidade Federal de Santa Maria (5,98%) e na Universidade Federal de Santa Catarina (5,43%). Todas apresentam dez ou mais pesquisadores vinculados a publicações sobre o tema, o que denota sua relevância e influência na consolidação do campo de investigação.

Tabela 3 - Número de autores com publicações, por instituições

INSTITUIÇÃO	N. AUT.	%
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)	12	6,52%
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	11	5,98%
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	10	5,43%
Fundação Dom Cabral (FDC)	9	4,89%
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP)	9	4,89%
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)	7	3,80%
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. (PUC-SP)	5	2,72%
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	5	2,72%
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP)	4	2,17%
Fundação Getulio Vargas (FGV)	4	2,17%
Universidade de São Paulo (USP)	4	2,17%
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)	4	2,17%
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	4	2,17%
Universidade Federal do Pará (UFPA)	4	2,17%
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	4	2,17%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	4	2,17%
Outras (publicaram 3 trabalhos ou menos, cada uma)	84	80,77%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A análise institucional da produção científica revela um cenário de ampla dispersão e diversidade organizacional, refletindo o interesse plural e descentralizado pelo tema entre diferentes universidades brasileiras. Essa multiplicidade de instituições envolvidas sugere que o objeto de estudo tem despertado atenção em variados contextos acadêmicos e geográficos, o que contribui para o enriquecimento teórico e metodológico do campo. Entretanto, a concentração relativa observada em instituições como a Universidade do Vale do Itajaí (6,52%), a Universidade Federal de Santa Maria (5,98%) e a Universidade Federal de Santa Catarina (5,43%) evidencia a existência de núcleos de pesquisa mais estruturados, com grupos consolidados e linhas de investigação contínuas. Os achados indicam que essas universidades podem atuar, portanto, como polos de referência e difusão do conhecimento, impulsionando a produção científica sobre o tema e contribuindo para sua legitimidade acadêmica. Por outro lado, o expressivo percentual de instituições com participações pontuais (80,77%) reforça a natureza fragmentada e emergente da área, indicando que, embora o tema seja amplamente explorado, ainda carece de maior articulação interinstitucional e cooperação científica para alcançar maturidade e coesão conceitual.

A partir da identificação das instituições de origem dos pesquisadores, a Tabela 4 apresenta a distribuição geográfica dos 184 autores que integram a amostra. Constatou-se que três deles (1,66%) estão vinculados a instituições internacionais, razão pela qual foram desconsiderados na análise da produção nacional. Assim, a tabela contempla 181 autores associados a instituições brasileiras, possibilitando observar a distribuição da produção científica por regiões e estados do país.

Tabela 4 - Número de autores por estado e região Brasileira

LOCAL	REGIÃO	N. AUTORES	%
São Paulo	Sudeste	48	26,52%
Santa Catarina	Sul	32	17,68%

Rio Grande do Sul	Sul	29	16,02%
Minas Gerais	Sudeste	22	12,15%
Rio de Janeiro	Sudeste	13	7,18%
Paraná	Sul	10	5,52%
Pará	Norte	4	2,21%
Bahia	Nordeste	3	1,66%
Ceará	Nordeste	3	1,66%
Espírito Santo	Sudeste	3	1,66%
Rio Grande do Norte	Nordeste	3	1,66%
Amazonas	Norte	2	1,10%
Distrito Federal	Centro-oeste	2	1,10%
Goiás	Centro-oeste	2	1,10%
Maranhão	Nordeste	2	1,10%
Pernambuco	Nordeste	2	1,10%
Rondônia	Norte	1	0,55%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Observa-se também uma clara correlação entre as instituições com maior produção científica e suas regiões de localização, conforme evidencia a Tabela 4, que destaca São Paulo e Santa Catarina no topo do ranking nacional. Juntando-se o Rio Grande do Sul, verifica-se que esses três estados respondem por 59,24% da produção nacional sobre o tema analisado, evidenciando uma concentração geográfica significativa. Ao considerar os dados por região, conforme Tabelas 4 e 5, o Sudeste concentra a maior parcela de pesquisadores atuantes na temática (47,51%), seguido pelo Sul (39,23%), Nordeste (7,18%), Norte (3,87%) e Centro-Oeste (2,21%). Segundo informações da CAPES (GeoCapes, 2024) e do CNPq (2023), essa concentração de programas de pós-graduação e grupos de pesquisa nas regiões Sudeste e Sul reflete também as disparidades históricas na distribuição da infraestrutura científica brasileira.

Tabela 5 – Número de autores por ranking de região brasileira

LOCAL	REGIÃO	N. AUTORES	TOTAL REGIÃO
SÃO PAULO	SUDESTE	48	
MINAS GERAIS		22	86
RIO DE JANEIRO		13	
ESPÍRITO SANTO		3	
SANTA CATARINA	SUL	32	
RIO GRANDE DO SUL		29	71
PARANÁ		10	
BAHIA	NORDESTE	3	
CEARÁ		3	
RIO GRANDE DO NORTE		3	13
MARANHÃO		2	
PERNAMBUCO		2	
PARÁ	NORTE	4	
AMAZONAS		2	7

RONDÔNIA		1	
DISTRITO FEDERAL	CENTRO-OESTE	2	
GOIÁS		2	4

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Essa desigualdade regional, contudo, impõe desafios à democratização do conhecimento e à difusão científica, uma vez que limita a diversidade de perspectivas e contextos investigativos. Assim, embora o cenário reforce o papel de liderança das regiões mais desenvolvidas na consolidação do campo, ele também evidencia a necessidade de políticas de fomento mais equilibradas e inclusivas, capazes de estimular a emergência de polos científicos robustos nas demais regiões do país.

A análise de cunho bibliométrica realizada, quando confrontada com o referencial teórico adotado, revela convergências significativas entre os padrões de produção científica e as concepções contemporâneas de liderança e motivação no trabalho. O predomínio de estudos dispersos, porém crescentes, sugere que o tema da liderança entendida, conforme Casado (2002) e Vergara (2007), como um processo relacional, colaborativo e centrado no desenvolvimento humano, tem despertado interesse em múltiplos contextos, refletindo a complexidade das dinâmicas organizacionais atuais.

A concentração de publicações em instituições e regiões com maior infraestrutura científica (principalmente no Sul e Sudeste) pode ser interpretada, à luz de Ginante (2018) e Braga e Cepellos (2018), como indicativo de que as práticas de liderança e gestão de pessoas ainda estão fortemente vinculadas a estruturas organizacionais mais maduras, nas quais há maior valorização dos capitais humano, social e cognitivo. Por outro lado, a dispersão de autores e instituições sinaliza um movimento de democratização do conhecimento e uma tentativa de ampliar o debate para além dos grandes centros, o que se alinha à visão de Morgado e Pliopas (2018) sobre a necessidade de desenvolver competências humanas, como empatia, ética e reflexão crítica, em diferentes realidades organizacionais. Assim, os resultados evidenciam que a produção científica sobre liderança no Brasil reflete, de forma ainda desigual, o processo de transição teórica destacado pelos autores: a passagem de modelos hierárquicos e tecnicistas para formas de liderança mais participativas, sensíveis e voltadas ao engajamento e à inovação — elementos essenciais para a construção de organizações sustentáveis e adaptáveis aos desafios contemporâneos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a produção acadêmica nacional sobre liderança dos últimos cinco anos, por meio de um estudo de cunho bibliométrico. A partir da aplicação do método bibliométrico, foi possível traçar um panorama quantitativo e qualitativo da literatura publicada, fornecendo subsídios relevantes para a compreensão das tendências e lacunas existentes na área.

Os resultados obtidos evidenciaram uma dispersão considerável da produção científica, com 67 artigos distribuídos em 43 periódicos distintos, o que demonstra o interesse crescente pelo tema, mas também a ausência de um núcleo consolidado de pesquisa sobre liderança no contexto nacional. A concentração de publicações em revistas de alto impacto, como Cadernos EBAPE.BR, Revista de Administração Mackenzie e RAE - Revista de Administração de

Empresas, indica a relevância do tema no campo da Administração, embora sua distribuição ainda seja pulverizada entre diferentes periódicos e instituições.

No que se refere aos métodos de pesquisa utilizados, verificou-se o predomínio de abordagens empíricas (65,68%), sendo a quantitativa a mais recorrente. Essa predominância sugere uma busca por compreensão aprofundada dos fenômenos relacionados à liderança, sob perspectivas interpretativas e contextuais. Entretanto, a menor presença de estudos qualitativos e mistos evidencia a necessidade de maior diversificação metodológica, de modo a ampliar a compreensão dos fenômenos de liderança sob diferentes perspectivas e contextos organizacionais.

A análise das instituições e autores mais produtivos revelou que há uma concentração da produção acadêmica nas regiões Sul e Sudeste, especialmente em universidades como a Universidade do Vale do Itajaí, a Universidade Federal de Santa Maria e a Fundação Getúlio Vargas. Esse resultado reflete a desigualdade regional na produção científica brasileira, influenciada pela distribuição dos programas de pós-graduação e centros de pesquisa. Ainda assim, a presença de pesquisadores de diferentes estados demonstra o avanço na discussão sobre liderança em contextos diversos do país.

Os dados também mostraram uma variedade de enfoques teóricos adotados nos estudos, abrangendo estilos de liderança, motivação, cultura organizacional e gestão de pessoas. Essa multiplicidade evidencia o caráter interdisciplinar da liderança, que transita entre as áreas de comportamento organizacional, psicologia e administração estratégica. Tais resultados reforçam a importância da liderança como elemento essencial para a eficiência e sustentabilidade das organizações contemporâneas.

Em síntese, este estudo contribui para o mapeamento sistemático do conhecimento científico sobre liderança no Brasil, oferecendo uma visão abrangente das tendências, principais autores e instituições que têm se dedicado ao tema. Além de permitir uma melhor compreensão da evolução das pesquisas, o trabalho fornece uma base empírica que pode orientar futuros estudos, direcionando esforços para áreas ainda pouco exploradas.

Como limitações, destaca-se o recorte temporal de cinco anos e a utilização de uma única base de dados (SPELL), o que pode restringir a abrangência dos resultados, embora não invalide os achados. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o período de análise, incorporem outras bases de dados nacionais e internacionais e utilizem métodos mistos para fortalecer as inferências e comparações entre contextos.

Por fim, este estudo reforça que a liderança permanece um campo dinâmico e em constante transformação, cuja compreensão é fundamental para o desenvolvimento humano e organizacional. O avanço da pesquisas brasileiras nesse tema é essencial para o fortalecimento da teoria e da prática gerencial, contribuindo para a formação de líderes mais conscientes, éticos e preparados para os desafios de um ambiente corporativo cada vez mais complexo

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. O. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006.

BRAGA, B. M.; CEPELLOS, V. M. Por que o descompasso? **GV Executivo**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 31, jul./ago. 2018.

BRASIL. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **GeoCapes: Plataforma de Informações Georreferenciadas dos Programas de Pós-Graduação**. Brasília: CAPES, 2024. Disponível em: https://geocapes.capes.gov.br/. Acesso em: 13 out. 2025.

CARMELO, B. M. A.; CORREIA, P. M. A. R. A liderança e o clima organizacional como um pilar do contrato psicológico. **Lex Humana**, v. 17, n. 2, p. 85–107, 2025.

CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização . São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 246-247.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. **O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum**. Internext, v. 10, n. 2, p. 1, 9 set. 2015. DOI: https://doi.org/10.18568/1980-48651021-52015. Disponível em: https://internext.espm.br/internext/article/view/343. Acesso em: 16 jun. 2025.

GINANTE, G. A. Capacidades dinâmicas e liderança estratégica: uma análise sobre o desenvolvimento do capital humano, social e cognitivo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 54–75, 2018.

GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *In*: **Anais do ENANCIB**. Salvador: ANCIB, 2005.

FERREIRA, L. J. J. Gestão de pessoas e indicadores de performance na controladoria jurídica: o impacto da liderança na eficiência e produtividade da equipe. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 26, n. 10, p. 55–70, 2024.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

GINANTE, Alessandra. **Gestão de pessoas como vantagem competitiva**. GV Executivo, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 24–30, jul./ago. 2018. Edição Especial: Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica**. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais...,** Salvador, 2005. p. 1-18.

KURIAN, R. E.; NAIR, K. U. Leadership of Organizational Change: A Review and Complexity Leadership Perspective. *In:* **Academy of Management Proceedings.** Valhalla, NY 10595: Academy of Management, 2024.

LOTKA, A. J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, p. 317–323, 1926.

MACHADO JÚNIOR, C.; SOUZA, M. T. S.; PALMISANO, A.; CAMPANÁRIO, M. A.; PARISOTTO, I. R. dos S. Análise de viabilidade de utilizar as leis da bibliometria em diferentes bases de pesquisa. *In*: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVIII EnANPAD. **Anais Eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MACFARLANE, B.; BOLDEN, R.; WATERMEYER, R. Three perspectives on leadership in higher education: Traditionalist, reformist, pragmatist. **Higher education**, v. 88, n. 4, p. 1381-1402, 2024.

MORGADO, Ana Paula; PLIOPAS, Ana Luiza. **Desenvolvendo profissionais para o futuro**. GV Executivo, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 15, jul./ago. 2018. Edição Especial: Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, J. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PEREIRA, L. S. **Liderança nas organizações: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira em periódicos de administração**. Revista Gestão & Avaliação Educacional, v. 15, n. 56, p. 101–125, 2023.

PEREIRA, J. J.; SARAIVA, C. M.; REZENDE, A. F. Teorias tradicionais de liderança a partir de uma perspectiva crítica. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre),** v. 29, n. 2, p. 474–503, abr. 2023.

PIÉRON, H. **O ensaio da fadiga**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; LOPES, F. T. Espelho, espelho meu, me diga que teoria uso eu? **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 57–74, dez. 2006.

ROUSSEAU, B.; ROUSSEAU, R. Percolation as a model for informetric distributions: fragment size distribution characterized by Bradford curves". **Scientometrics**, v. 47, p. 195-206, 2000.

SANT'ANNA, A. D. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, p. 48–76, nov. 2012.

QUEVEDO-SILVA, Filipe; SANTOS, Eduardo; BRANDRÃO, Marcelo; VILS, Leonardo. **Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 246–262, 2016

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Sobrevoando analiticamente as teorias da administração. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 1, p. 26–40, jan./abr. 2010.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELETRONIC LIBRARY - SPELL®. **Sobre o SPELL**. Características. Disponível em: <http://spell.org.br/sobre/caracteristicas> . Acesso em: 1 jul. 2025.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**. GV-EXECUTIVO, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 61–65, 2007. DOI: 10.12660/gvexec.v6n1.2007.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53–81, jan. 2011.

WOOD JR., T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, p. 6-18, 1992.

ZIPF, G. K. **Human behavior and the principle of least effort**: An introduction to human ecology. Cambridge, Massassuchets: Addison-Wesley, 1949.

COMO A MÍDIA ABORDA A INCLUSÃO DE PCD NO MERCADO DE TRABALHO

Sara Vitoria Oliveira Pereira[32]

Luiz Eduardo Pereira Batista[33]

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar como a mídia brasileira aborda a inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, a partir da análise de matérias jornalísticas publicadas em portais de grande circulação nacional, entre os anos de 2020 e 2025. A este material foi aplicada a análise qualitativa segundo Minayo (2012). Os resultados indicam o levantamento de cinco categorias empíricas: "Além das Cotas", "Feridas Estruturais", "Inclusão em Suspenso", "Vozes em Primeira Pessoa" e "Entre o Avanço e o Abismo". Conclui-se que que a inclusão da pessoa com deficiência exige não apenas o cumprimento de normas, mas a transformação das práticas organizacionais que ainda reproduzem desigualdades estruturais.

Palavras-chave: Inclusão, PCD, Mídia, Mercado de Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho é uma pauta fundamental quando se trata de justiça social, cidadania e igualdade de oportunidades. Nas últimas décadas, o debate em torno dos direitos tem avançado, impulsionado por legislações específicas, como a Lei nº 13.146/2015 (Brasil, 2015), bem como tratados internacionais da ONU sobre o direito de pessoas com deficiência (2006). Apesar dos avanços legais e do discurso sobre diversidade e inclusão, a realidade enfrentada por esse grupo no mercado de trabalho ainda é marcada por inúmeras barreiras. Muitas instituições, embora cumpram a cota obrigatória, muitas vezes não promovem um ambiente acessível, inclusivo e acolhedor para o

[32] Graduanda em Administração pela UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, Campos Paranavaí - Email:pereiravitoria81@outlook.com

[33] Doutor em Administração pela Universidade Estadual do Paraná – Professor do Curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Campos Paranavaí – Email:luizeduaardo@gmail.com

desenvolvimento desses profissionais. Mais do que o cumprimento de uma lei, o trabalho representa um espaço de realização pessoal, reconhecimento social e autonomia.

Apesar do crescimento do número de pesquisas brasileiras voltadas à inclusão laboral de pessoas com deficiência, ainda persistem lacunas relevantes na produção científica sobre o tema (Rodrigues; Pereira, 2021). A maioria dos estudos concentra-se em diagnósticos institucionais e em análises de políticas públicas, enquanto dimensões comunicacionais e culturais permanecem subexploradas. Pouco se discute, por exemplo, o papel da mídia na formação da opinião pública e nas taxas de empregabilidade, ou a forma como os enquadramentos jornalísticos e as representações midiáticas podem influenciar as decisões de recrutamento e gestão de pessoas nas organizações. Essa ausência de correlação entre discurso público e prática institucional limita a compreensão do fenômeno da inclusão em sua complexidade.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar como a mídia brasileira aborda a inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho, uma vez que entender o significado de trabalho em diversas instâncias se torna essencial para repensar as práticas organizacionais, políticas públicas e ações eficazes. Para alcançar o objetivo proposto, este artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, apresenta-se o referencial teórico, discutindo o conceito de deficiência, o significado do trabalho e as principais barreiras enfrentadas pelas PCD no mercado laboral; na segunda seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a análise qualitativa das matérias jornalísticas; na terceira seção, são apresentados e discutidos os resultados da análise, evidenciando os principais enquadramentos midiáticos sobre a inclusão; e, por fim, são expostas as considerações finais, que sintetizam os achados e apontam reflexões sobre o papel da mídia na promoção de uma cultura de inclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

1. A Pessoa com Deficiência na Sociedade Contemporânea

O conceito de deficiência passou por transformações profundas ao longo da história, acompanhando as mudanças nas formas de compreender o corpo, a saúde e a cidadania. Durante séculos, prevaleceu uma perspectiva biomédica, que associava a deficiência a uma anormalidade física, sensorial ou intelectual a ser corrigida ou tratada (Oliver, 1990; Shakespeare, 2006). Essa visão reduzia o indivíduo à sua limitação funcional, sem considerar os fatores sociais, culturais e estruturais que condicionam sua participação na vida coletiva (ONU, 2006). Como resultado, políticas públicas e práticas institucionais centraram-se na reabilitação e na caridade, reforçando o estigma e a exclusão (Bampi; Alves, 2010).

Nas últimas décadas, no entanto, emergiu o modelo social da deficiência, que desloca o foco do corpo individual para o ambiente e as estruturas sociais. Nesse paradigma, a deficiência deixa de ser entendida como um problema pessoal e passa a ser vista como consequência das barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais que impedem a plena participação das pessoas com deficiência (PCD) na sociedade. A Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, de 2006, consolidou esse entendimento ao afirmar que é a sociedade que deve se adaptar às necessidades humanas diversas, e não o contrário.

No contexto brasileiro, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) reforçou esse avanço ao estabelecer princípios de igualdade, acessibilidade e autonomia. O uso do termo “Pessoa com Deficiência”, adotado oficialmente, representa mais que uma mudança terminológica: expressa o reconhecimento da pessoa antes da condição e reflete uma postura ética e política de valorização da identidade e da dignidade humana. Como destacam Paiva et a.l (2024), essa transformação semântica e conceitual é também um passo essencial na consolidação de uma cultura inclusiva e democrática, comprometida com o respeito às diferenças.

2. O Significado do Trabalho para Pessoas com Deficiência

Para as pessoas com deficiência, o trabalho representa muito mais do que uma fonte de renda: ele é um espaço de afirmação identitária, realização pessoal e construção de vínculos sociais. A inserção profissional oferece a possibilidade de participação ativa na vida coletiva e de reconhecimento como sujeito produtivo e autônomo, rompendo com estigmas historicamente associados à incapacidade e à dependência. Essa dimensão simbólica do trabalho o torna um fator decisivo para a autoestima e o desenvolvimento pleno das potencialidades individuais.

De acordo com Paiva et al. (2024), o trabalho é percebido por muitos indivíduos com deficiência como uma forma de pertencimento e de integração social, funcionando também como um instrumento de superação das barreiras atitudinais ainda presentes na sociedade. O estudo ressalta que a inclusão profissional, quando pautada em condições equitativas, contribui não apenas para a emancipação econômica, mas também para a transformação das percepções sociais sobre deficiência, ao evidenciar a competência e a contribuição dessas pessoas nos mais diversos contextos laborais.

Nesse sentido, Gomes de Oliveira e Costa Filho (2024), Caron et al. (2021) apontam que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) assume um papel central, especialmente no setor público, onde políticas de inclusão tendem a ser mais estruturadas. Os autores destacam que a satisfação profissional e o bem-estar estão diretamente relacionados ao sentimento de valorização e respeito, elementos que promovem a motivação e o engajamento. Assim, garantir ambientes acessíveis, acolhedores e éticos é condição indispensável para que o trabalho cumpra sua função social e humanizadora na vida das pessoas com deficiência.

3. Barreiras e Desafios na Inclusão no Mercado de Trabalho

Apesar dos significativos avanços conquistados no campo jurídico e institucional, a inclusão plena das pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda enfrenta obstáculos persistentes. As políticas públicas e empresariais, embora mais abrangentes, frequentemente esbarram em práticas estruturais que mantêm essas pessoas à margem das oportunidades de desenvolvimento profissional. A existência de leis e programas de incentivo, por si só, não garante a efetivação de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva, pois a transformação necessária é também de ordem cultural e ética.

Entre as principais dificuldades destacam-se as barreiras físicas, atitudinais, tecnológicas e organizacionais. A falta de acessibilidade em espaços e equipamentos, o preconceito velado no ambiente corporativo e a ausência de tecnologias assistivas adequadas comprometem o ingresso e a permanência das pessoas com deficiência no trabalho. Como demonstram Doval (2006), Rodrigues e Pereira (2021), Roça et al. (2024), Rodrigues et al. (2025), muitas empresas cumprem a Lei de Cotas de modo meramente formal, sem promover ações concretas de sensibilização, capacitação ou reestruturação de processos internos que assegurem a verdadeira inclusão.

Além disso, Carvalho-Freitas (2009) observa que os planos de carreira e as condições de trabalho oferecidas às pessoas com deficiência continuam aquém do necessário. A ausência de perspectivas de crescimento e de adequações ergonômicas e estruturais reforça a sensação de isolamento e desvalorização. Esses desafios indicam que a inclusão não deve ser tratada como mera obrigação legal, mas como um compromisso ético e estratégico das organizações com a diversidade, a equidade e a justiça social.

4. Políticas Públicas e Cultura Organizacional

As políticas públicas brasileiras voltadas à inclusão das pessoas com deficiência, como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) (Brasil, 1991) e a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) (Brasil, 2015), constituem marcos importantes na promoção da igualdade de oportunidades. Elas representam um esforço do Estado para corrigir desigualdades históricas e ampliar o acesso dessas pessoas ao mercado de trabalho e à vida social em condições dignas. No entanto, a efetividade dessas políticas ainda é limitada por entraves burocráticos, falta de fiscalização e, sobretudo, pela distância entre o que é previsto em lei e o que se concretiza nas práticas institucionais e empresariais.

Segundo Caron et al (2021), a cultura organizacional exerce influência decisiva sobre o sucesso ou o fracasso das iniciativas de inclusão. A implementação de políticas eficazes depende, em grande parte, do comprometimento de gestores e equipes, que precisam estar sensibilizados e capacitados para lidar com a diversidade humana. Felizardo, Ronchi, Robaina e Paiva (2016), acrescentam que é necessário avançar para além do cumprimento legal, adotando práticas mais humanizadas e centradas nas potencialidades das pessoas com deficiência. Isso implica compreender a inclusão não apenas como uma exigência normativa, mas como um valor organizacional que promove inovação, empatia e justiça social.

5. Inclusão Social como Processo Ampliado

A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho ultrapassa o campo das obrigações legais e se inscreve em uma dimensão ética, social e humana. Trata-se de um processo que reafirma o direito à cidadania, à participação e ao reconhecimento, elementos indispensáveis à construção de uma sociedade democrática e plural. Quando o trabalho é acessível e inclusivo, ele contribui para a redução das desigualdades e para a consolidação de uma cultura de respeito às diferenças, transformando o ambiente laboral em um espaço de convivência e aprendizado mútuo.

Como observam Paiva et al. (2024), o trabalho assume um papel simbólico e existencial para muitas pessoas com deficiência, funcionando como um canal de expressão e pertencimento. Ele possibilita o desenvolvimento da autoestima e a vivência de experiências de autonomia, reforçando a identidade e o sentimento de valor social. Nessa perspectiva, o trabalho não se resume à execução de tarefas, mas se constitui como um espaço de produção de sentido e de reconhecimento da própria humanidade.

Dessa forma, políticas públicas e práticas empresariais devem ir além da mera empregabilidade, buscando construir ambientes verdadeiramente inclusivos, que valorizem as singularidades e as contribuições de cada indivíduo. A verdadeira inclusão social ocorre quando o trabalho se torna um meio de realização pessoal e coletiva, capaz de integrar, dignificar e transformar vidas, não apenas por garantir o sustento, mas por promover o encontro entre diversidade, equidade e pertencimento.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo analisa como a mídia aborta a inclusão de PCD no mercado de trabalho. Para se chegar ao objetivo desta pesquisa, foi-se utilizada a abordagem qualitativa. Por meio desta abordagem foi possível examinar as dificuldades enfrentadas por este grupo.

A pesquisa qualitativa é apropriada quando o objetivo é compreender fenômenos sociais a partir de perspectivas subjetivas, simbólicas e contextuais, permitindo interpretar sentidos e valores expressos nos discursos midiáticos. Assim, a análise não se limita a quantificar ocorrências, mas a compreender as narrativas utilizadas pela mídia ao abordar a temática da inclusão.

Os dados foram coletados a partir de matérias jornalísticas publicadas em portais de notícia de grande alcance nacional, tais como *G1*, *Folha de S. Paulo, UOL Notícias* e *Estadão*. A escolha dessas fontes se justifica pela credibilidade, ampla circulação e influência na formação da opinião pública.

Foram selecionadas matérias publicadas entre os anos de 2020 e 2025, que contivessem os termos “inclusão de pessoas com deficiência” e “mercado de trabalho”. Após a triagem inicial, foram escolhidos sete textos que abordavam explicitamente o tema da inclusão laboral de PCD, considerando critérios de relevância, atualidade e diversidade de enfoques.

Em relação à análise dos dados, foi adotada a análise qualitativa nos moldes de Minayo (2012) para quem esse procedimento possibilita a apreensão de uma materialidade que possibilitasse uma interpretação crítica do material à luz das bases teóricas. Dessa forma, dos textos coletados foram selecionados 14 enunciados que evidenciassem as implicações dos PCDs no mercado de trabalho. A partir de então, os enunciados foram lidos e relidos de modo a encontrarem-se em categorias críticas que serão apresentadas na seção a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise revela um deslocamento discursivo que vai da obrigação legal à afirmação ética e política da inclusão. As matérias mostram que o debate sobre deficiência deixa de se restringir às cotas e passa a denunciar as desigualdades estruturais e as contradições do discurso empresarial, ao mesmo tempo em que evidencia o surgimento de vozes em primeira pessoa e uma ambivalência entre avanço e carência. Nesse percurso, a deficiência é ressignificada: de marca da limitação individual, torna-se expressão de cidadania e campo de disputa simbólica no mundo do trabalho.

1. Além das Cotas

A discussão sobre inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho ganha força quando o discurso desloca o foco da obrigação legal para a transformação cultural. O eixo evidencia a passagem de uma concepção centrada na deficiência como limitação individual para outra que a entende como produto de barreiras sociais e estruturais. A inclusão, nesse contexto, é narrada não como concessão, mas como direito e reconhecimento.

> O planejamento precisa extrapolar o mero cumprimento das cotas obrigatórias e de fato incluir a pessoa com deficiência como profissionais com oportunidades de apresentar suas habilidades e se desenvolver na carreira, diz Rachel Rua, diretora do Instituto Locomotiva.
>
> A abordagem da deficiência saiu de um modelo médico, no qual a deficiência era entendida como a limitação do indivíduo, para um modelo mais social e mais abrangente, que compreende a deficiência como resultado das limitações e estruturas do corpo, em um contexto com a influência de fatores sociais e ambientais do meio no qual a pessoa está inserida, explica Maria de Mello, professora da UNIFESP.
>
> De acordo com a professora Maria, leis que garantem inclusão no mercado de trabalho, acessibilidade arquitetônica na cidade e direito à previdência estão entre as maiores e mais importantes conquistas para as pessoas com deficiência.

Esses enunciados configuram um deslocamento discursivo: a inclusão deixa de ser obrigação legal e passa a ser um valor ético e social. A fala institucional cede espaço à ideia de uma cidadania ativa, na qual a deficiência é entendida como efeito das barreiras criadas pelo meio. Trata-se de um discurso de superação da normatividade capacitista e de valorização do sujeito como agente de transformação, não como objeto de políticas assistenciais.

2. Feridas Estruturais

A desigualdade social emerge neste eixo como herança e continuidade histórica. O discurso jornalístico se ancora em dados, estatísticas e registros oficiais para legitimar a denúncia das exclusões sofridas pelas pessoas com deficiência. O tom é o da constatação empírica que revela o abismo entre os direitos proclamados e as condições concretas de vida e de trabalho.

> A desigualdade também aparece no nível de escolaridade. Quase 68% da população com deficiência não tem instrução ou possui o ensino fundamental incompleto, índice de 30,9% para as pessoas sem nenhuma das deficiências investigadas.
>
> Por questões históricas, esses grupos enfrentaram uma exclusão do processo de socialização, que perdura na sociedade atual.
>
> O IBGE aponta, ainda, que cerca de 55% das pessoas com deficiência que trabalham estão em situação de informalidade, ou seja, não têm carteira assinada. Seu rendimento médio é R$ 1.860, enquanto o de pessoas sem deficiência é R$ 2.690, uma diferença de 30%.

Nessa categoria, a deficiência é colocada como marcador de uma exclusão social estrutural, sustentada por desigualdades históricas e econômicas. A voz estatística e documental legitima a denúncia: as feridas sociais não se curam apenas com leis. O discurso evidencia o modo como a deficiência se torna também um efeito de classe, raça e acesso desigual à educação, sustentando a ideia de uma cidadania incompleta.

3. Inclusão em Suspenso

Este eixo revela a tensão entre o discurso da responsabilidade social e a realidade das práticas empresariais. As reportagens e entrevistas dão visibilidade a um cenário em que a inclusão é proclamada, mas raramente concretizada. O trabalho das pessoas com deficiência é tratado como exceção e não como parte integrante da normalidade organizacional.

> Segundo os dados, pessoas com deficiência com 14 anos ou mais representavam 23,8% das taxas de participação no mercado de trabalho quando o estudo foi realizado. Em comparação, pessoas sem deficiência apresentaram um índice de 66,3% de presença.
>
> A principal dificuldade da comunidade autista é verdadeiramente encontrar empresas preparadas para recebê-las. Não é à toa que mais de 80% da comunidade autista adulta está fora do mercado de trabalho, afirma Caio Bogos, CEO da companhia. Oito em cada dez trabalhadores e trabalhadoras com deficiência ou neurodivergência que estão empregados avaliam que a maioria das empresas está despreparada para recebê-los em seu quadro funcional.
>
> E onde estão as pessoas com deficiência dentro das organizações? Em geral, nos cargos de base. São pessoas que entram pela base da pirâmide hierárquica e ali se mantêm fazendo as mesmas funções por 10, 15, 20 anos. Isso mostra que não existe um comprometimento por parte das organizações em relação ao desenvolvimento profissional dessas pessoas.

O discurso empresarial da inclusão se revela aqui ambíguo: embora se proclame a diversidade como valor corporativo, a materialidade do trabalho denuncia a permanência de barreiras invisíveis. A inclusão é evocada como promessa, mas permanece suspensa entre o discurso e a prática. A desigualdade se reinscreve dentro da própria estrutura organizacional, e o corpo com deficiência segue confinado aos níveis mais baixos da hierarquia produtiva.

4. Vozes em Primeira Pessoa

A narrativa da inclusão ganha um novo contorno quando o sujeito com deficiência passa de objeto de fala a sujeito que fala. Este eixo evidencia o surgimento de uma enunciação autônoma e crítica, na qual a experiência pessoal se converte em discurso político. A internet e as redes sociais tornam-se espaços de resistência e produção de sentido.

> De acordo com o fundador da instituição, Henri Zylberstajn, é possível mostrar como um indivíduo com deficiência vive sem se deixar definir pela sua condição. Segundo ele, por meio da internet essa população pôde mostrar que é protagonista da própria história.
>
> Na rede social X, um usuário cadeirante e que busca descomplicar as discussões sobre deficiência relata que já foi selecionado para uma vaga de emprego e logo depois dispensado pelo potencial empregador. A razão foi que, embora seu currículo de advogado fosse ideal para o escritório ao qual se candidatou, sua cadeira de rodas não passava entre os batentes da porta do banheiro.

Aqui, o sujeito com deficiência toma a palavra e transforma a narrativa. A enunciação passa a ser em primeira pessoa, e o espaço digital aparece como território de resistência e reconfiguração simbólica. A deficiência deixa de ser atributo e se torna experiência compartilhada, politicamente mobilizadora. Há uma virada discursiva: o corpo que antes era descrito passa a descrever, denunciando exclusões e propondo novas formas de visibilidade.

5. Entre o Avanço e o Abismo

O discurso público sobre a deficiência é atravessado por uma contradição: a sociedade reconhece conquistas, mas reconhece também que elas são insuficientes. Este eixo sintetiza o movimento de ambivalência entre progresso e carência, esperança e crítica. A ideia de um longo caminho" estrutura o modo como se fala de inclusão no Brasil contemporâneo.

> Existe uma mudança dos valores da sociedade, com ambiente favorável que, aliado às normas, tem feito com que a sociedade, e o Estado, reconheçam esses direitos, disse. Como exemplos, ele cita questões sobre os surdos e autistas, 'que antes tinham pouco espaço nas políticas públicas e agora avançamos muito.
>
> Na questão da tecnologia assistiva, Mizael vê o Brasil 'à frente de países importantes do mundo', com, por exemplo, acessibilidade pra todas as deficiências em caixas eletrônicos. Ao mesmo tempo, porém, ele vê condições que deixam a desejar, como a emprega.
>
> Há um longo caminho a ser percorrido rumo à inclusão de fato das pessoas com deficiência na sociedade.

Os discursos aqui reunidos oscilam entre o reconhecimento dos avanços e a consciência das lacunas. O tom é ambivalente: celebra-se o progresso normativo e tecnológico, mas o "longo caminho" remete à distância entre o ideal de inclusão e sua efetivação. O efeito de sentido produzido é o de um país em transição, em que a retórica da modernização convive com as marcas persistentes da exclusão. A esperança e a crítica se entrelaçam, revelando que o abismo da desigualdade ainda atravessa o avanço institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a mídia aborda a inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho, considerando os discursos, enquadramentos e representações que contribuem para a construção social desse tema. A partir da abordagem qualitativa, foi possível compreender que as narrativas midiáticas exercem papel determinante na formação da opinião pública e na reprodução, ou superação de estereótipos sobre a deficiência.

Os resultados apontam que, embora haja avanços significativos no discurso sobre diversidade e inclusão, a mídia ainda reproduz padrões ambíguos: de um lado, veicula histórias de superação individual e ações empresariais pontuais; de outro, pouco aborda as barreiras estruturais e culturais que dificultam a plena inserção das pessoas com deficiência no mundo do trabalho. Essa dualidade revela uma tensão entre o discurso legal e o simbólico, entre o cumprimento formal das cotas e a efetiva transformação social necessária para uma inclusão genuína.

Os eixos de análise demonstraram que a cobertura jornalística oscila entre três principais enquadramentos: a narrativa da exceção, que enfatiza casos individuais e heróicos; a narrativa assistencialista, que reforça a visão de dependência; e a narrativa dos direitos, que busca reconhecer a PCD como sujeito de cidadania e competência profissional. Este último, embora crescente, ainda é minoritário, indicando a necessidade de uma comunicação mais ética, representativa e inclusiva.

Além disso, observou-se que a voz da pessoa com deficiência vem ganhando espaço principalmente em plataformas digitais e redes sociais, o que representa um avanço simbólico importante. O surgimento dessas vozes em primeira pessoa contribui para desconstruir estigmas históricos e ampliar o debate sobre autonomia, acessibilidade e pertencimento.

Conclui-se que a mídia tem papel estratégico na promoção de uma cultura inclusiva, mas para isso é necessário superar abordagens superficiais e narrativas sensacionalistas. A inclusão deve ser tratada não como caridade, mas como direito social e princípio de equidade.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise de representações midiáticas em novos formatos digitais como redes sociais, podcasts e produções audiovisuais e que a academia continue contribuindo com reflexões críticas capazes de fortalecer o compromisso ético da comunicação com a diversidade humana.

REFERÊNCIAS

BAMPI, Luciana N. S.; GUILHEM, Dirce; ALVES, Elioenai Dornelles. Modelo social: uma nova abordagem para o tema deficiência. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 18, n. 4, p. 816–823, ago. 2010.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213.htm

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

CARON, Diélen; GADONSKI, Jaderson; COSTA, Vívian Flores; RODRIGUES, Graciela Fagundes. A gestão de pessoas e suas repercussões na inclusão laboral de pessoas com deficiência. *Gestão e Sociedade*, v. 15, n. 42, 2021. DOI: 10.21171/ges.v15i42.3442. Disponível em: https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/3442.

DOVAL, Jorge Luiz Moraes. Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho: desafios e tendências. 2006. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8215

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, edição especial, art. 8, p. 121–138, jun. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac

FELIZARDO, Pâmela Stafin Dambrosi; RONCHI, Fabiola Stele; ROBAINA, Graciela Alves Rodrigues; PAIVA, Emilio Carlos de Castro. Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações e impacto no clima organizacional (CO). *Revista da FAE*, v. 1, p. 159-176, 2016. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/412

GOMES DE OLIVEIRA, Deivson Cavalcante; COSTA FILHO, Lourival Lopes. Modelo para a avaliação da qualidade de vida no trabalho de servidores com deficiência de instituições de ensino superior. GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 22, n. 1, p. 1, 2024.

MINAYO, M. C. S. (2012). *Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade*. Ciência & Saúde Coletiva, 17(3), 621-626. https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007

OLIVER, Mike. *The Politics of Disablement.* London: Macmillan, 1990.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS**.** *Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e Protocolo Facultativo*. Nova York: ONU, 2007. Disponível em: https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf

PAIVA, Luís Eduardo Brandão; AQUINO, J.; LIMA, Tereza Cristina Batista de; MARQUES, Davi Sampaio; MELO, Tissiany Melo. *Inclusão de pessoas com deficiência no*

ambiente organizacional: além das limitações. GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 22, n. 1, 2024. DOI: 10.51359/1679-1827.2024.246212.

ROÇA, Ana Paula Martinelli; LIMA, Cleonice Cardoso de Jesus; PEREIRA, Larissa Domingues; BATISTA, Lucila de Liberato; SILVA, Rosimeire Lindalva de. *Pessoa com deficiência e sua inclusão no mercado de trabalho: o papel dos recursos humanos na humanização da empresa*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) — Etec Prof. Dr. José Dagnoni, Santa Bárbara d'Oeste, 2024.

RODRIGUES, Adriely Evelly Gabriel; NASCIMENTO, Amanda Natielle da Conceição; LIMA, Larissa Silva; FERNANDES, Leonardo Camisassa. *Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma revisão sistemática da literatura***.** São Gotardo: Centro de Ensino Superior de São Gotardo (CESG), 2025. Disponível em: https://repositorio.cesg.edu.br/bitstream/CESG/68/1/INCLUSA%CC%83O%20DE%20PESSOAS%20COM%20DEFICIE%CC%82NCIA%20NO%20MERCADO.pdf

RODRIGUES, Pollyanna Salles; PEREIRA, Éverton Luís. A percepção das pessoas com deficiência sobre o trabalho e a Lei de Cotas: uma revisão da literatura. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, e310114, 2021. Disponível em: https://www.scielosp.org/article/physis/2021.v31n1/e310114/pt/

SHAKESPEARE, Tom. *Disability Rights and Wrongs.* London: Routledge, 2006.

CONTINUIDADE E RETORNO À VIDA ACADÊMICA

Prof. Dr. Hercílio Costa Filho [1]
Bruno Martins Santa [2]
Cristiana Correia Paixão [3]
Hellen Morgana Camargo da Silva Luiz [4]

RESUMO

O assunto desse artigo é como retomar os estudos após um longo tempo pode ser desafiador. Ele teve como objetivo compreender os impactos na vida acadêmica de pessoas que retomaram os estudos após um período de afastamento entre o ensino médio e o ensino superior ou durante o ensino superior. Entre as principais dificuldades estão a readaptação à rotina de estudos, o cansaço físico e mental, especialmente para quem concilia com trabalho e outras responsabilidades. A insegurança quanto ao próprio desempenho e a defasagem em conteúdos básicos também podem gerar ansiedade. O retorno aos estudos após um longo afastamento representa um desafio multifacetado, marcado por barreiras emocionais, cognitivas, sociais e tecnológicas, que exigem do indivíduo resiliência, adaptação e motivação constante para a reintegração ao ambiente educacional. A pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, aplicada a 58 participantes matriculados no ensino superior que interromperam e retomaram a trajetória acadêmica. Os resultados indicam que o retorno aos estudos é motivado, principalmente, pelo desejo de crescimento profissional, realização pessoal e reconfiguração de projetos de vida. Entretanto, esse processo é permeado por dificuldades como o cansaço físico e mental, a falta de tempo e a necessidade de conciliar responsabilidades familiares, profissionais e acadêmicas. Observou-se também que fatores institucionais, como acolhimento, apoio psicopedagógico e integração social, influenciam diretamente na permanência e no desempenho dos estudantes. Conclui-se que o retorno à universidade representa não apenas um desafio, mas uma oportunidade de ressignificação pessoal e profissional, exigindo políticas educacionais mais inclusivas e metodologias flexíveis.

Palavras-chave: Continuidade aos estudos. Retorno aos estudos. Ensino superior. Desafios.

1 INTRODUÇÃO

A trajetória educacional de muitos indivíduos não segue, necessariamente, um percurso contínuo. Diversos fatores de ordem pessoal, profissional, financeira e social contribuem para que muitos adiem ou interrompam seus estudos após o ensino médio, retornando ao ensino superior tempos depois. Essa realidade é comum, evidenciada pela presença crescente de adultos nas universidades brasileiras (Ribeiro, 2010). A identificação das circunstâncias que levam estudantes a se afastarem do ambiente escolar oferece subsídios importantes para o planejamento de políticas públicas mais inclusivas, voltadas à permanência e ao sucesso acadêmico. Entre os principais fatores que contribuem para esse distanciamento, destacam-se a

necessidade de ingresso precoce no mercado de trabalho e a falta de motivação para prosseguir nos estudos. De acordo com Silva (2008), a evasão escolar está fortemente relacionada a fatores socioeconômicos, especialmente quando os jovens precisam trabalhar para contribuir com a renda familiar.

Além disso, a ausência de perspectivas concretas de futuro e a baixa atratividade dos conteúdos escolares também influenciam a decisão pelo abandono (Cury, 2002). Dados do IBGE (2022) reforçam essa realidade, evidenciando que grande parte dos jovens que deixam a escola o fazem por motivos ligados ao trabalho e à desmotivação. A problemática do baixo desempenho acadêmico dos estudantes tem sido amplamente debatido na atualidade, em razão das diversas repercussões que acarreta tanto para o sistema educacional quanto para o mundo do trabalho. Conforme Rodríguez, Fita e Torrado (2004), no contexto nacional, observa-se um aumento progressivo dos investimentos públicos destinados ao ensino superior.

No âmbito institucional, o baixo rendimento pode comprometer o desempenho global das universidades, refletindo-se em turmas superlotadas, altos índices de evasão e prolongamento do tempo necessário para a conclusão dos cursos. Já sob a perspectiva individual, o baixo desempenho acadêmico pode levar ao abandono ou atraso na trajetória educacional, resultando em sentimentos de insatisfação pessoal, frustração e possível deterioração da personalidade (Latiesa, 1986; Pozo; Hernández, 1997).

Mediante a este contexto busca-se saber: Quais são os impactos e desafios enfrentados por pessoas que passaram por descontinuidade de estudo entre o ensino médio e o ensino superior? O retorno aos estudos após uma pausa pode representar tanto um desafio quanto uma oportunidade de ressignificação da trajetória educacional, exigindo readaptação às rotinas acadêmicas e reconfiguração de objetivos pessoais e profissionais. (Silva & Andrade, 2021).

Este estudo tem como objetivo compreender os impactos na vida acadêmica de pessoas que retomaram os estudos após uma pausa entre o ensino médio e o ensino superior ou durante o ensino superior. Este estudo se justifica pela presença de adultos nas universidades e pela importância de compreender suas vivências para aprimorar práticas pedagógicas, políticas institucionais e apoio psicossocial. A educação ao longo da vida é um princípio reconhecido internacionalmente, porém, no cotidiano universitário, adultos podem enfrentar barreiras relacionadas ao tempo, questões financeiras, insegurança acadêmica e até mesmo preconceito etário. Ao investigar seus desafios e conquistas, este trabalho busca contribuir para a promoção de ambientes educacionais mais inclusivos e eficazes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A importância da educação para jovens e adultos desempenham um papel fundamental na promoção da inclusão social, no desenvolvimento pessoal e na aplicação das oportunidades da vida. Educação ao longo da vida é essencial para o desenvolvimento contínuo e a adaptação às mudanças. Desafios de adultos na universidade como conciliar os estudos com o trabalho e família, retornar a rotina acadêmica, lidar com questões financeiras emocionais, além de se adaptar às novas tecnologias.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO PARA JOVENS E ADULTOS

A educação constitui um direito fundamental e um dos principais meios de transformação social. Para jovens e adultos, esse direito se manifesta não apenas como uma exigência legal, mas como uma necessidade vital para o desenvolvimento pessoal, profissional e social. O acesso à educação nessa fase da vida amplia as possibilidades de participação ativa

na sociedade e contribui para a construção de uma cidadania mais plena. A educação ao longo da vida é reconhecida por organismos internacionais, como a UNESCO (2015), como essencial para o desenvolvimento sustentável das nações. Ela não se limita à infância ou adolescência, mas deve acompanhar o ser humano em todas as etapas de sua existência. O processo educativo contínuo fortalece competências cognitivas, sociais e emocionais, promovendo autonomia e adaptabilidade diante das mudanças do mundo contemporâneo.

Segundo Libâneo (2013), a educação tem como função primordial o desenvolvimento das capacidades humanas, como o pensamento crítico, a criatividade, a sensibilidade e o senso ético. Ao proporcionar a ampliação do repertório cultural e científico, a educação permite ao indivíduo posicionar-se no mundo de forma consciente, crítica e ativa. Além disso, a educação tem impactos diretos na qualidade de vida. De acordo com dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022), pessoas com maior nível de escolaridade tendem a obter melhores empregos, ter acesso a maiores rendas e apresentar melhores condições de saúde.

Esses fatores tornam a educação uma ferramenta estratégica de combate à desigualdade social. Portanto, investir na educação de jovens e adultos é investir no fortalecimento da democracia, na redução das desigualdades e no desenvolvimento integral das pessoas. A educação não apenas promove o saber, mas também dignifica e liberta, tornando possível a construção de novos projetos de vida e a efetiva participação cidadã.

2.2 EDUCAÇÃO AO LONGO DA VIDA

A Educação ao Longo da Vida (ELV) constitui um conceito fundamental nas sociedades contemporâneas, especialmente diante das constantes transformações econômicas, sociais e tecnológicas. A proposta de aprender continuamente durante todas as fases da vida rompe com a visão tradicional de que a educação deve estar restrita apenas à infância e juventude, oferecendo possibilidades de desenvolvimento pessoal, profissional e social em todas as idades.

Segundo Delors et al. (1998), a educação deve ser estruturada em torno de quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Esses pilares reforçam a importância de uma formação integral do ser humano e sustentam a ideia de que o processo educativo não se encerra em etapas formais, mas deve acompanhar o indivíduo ao longo de sua existência.

A UNESCO (2016) reforça que a Educação ao Longo da Vida é um direito de todos e deve ser vista como uma estratégia para promover inclusão social, cidadania ativa e empregabilidade. Essa abordagem reconhece que diferentes contextos exigem atualizações constantes de competências e saberes, ampliando o papel das instituições educativas e da sociedade na garantia de oportunidades contínuas de aprendizagem.

Para Freire (1996), a educação deve estar centrada na experiência e na realidade do educando, promovendo uma aprendizagem significativa e emancipadora. A (Educação ao Longo da Vida) ELV, nesse sentido, é também um processo de conscientização e transformação, permitindo que o sujeito se aproprie criticamente do mundo que o cerca. Além disso, a ELV é essencial no contexto da aprendizagem de adultos. Conforme Lima (2012), as políticas públicas voltadas para essa modalidade devem considerar as especificidades dos sujeitos adultos, valorizando suas trajetórias, saberes prévios e motivações. Isso exige metodologias flexíveis, currículos adaptáveis e reconhecimento da pluralidade dos percursos de aprendizagem.

2.3 DESAFIOS DE ADULTOS NA UNIVERSIDADE

O ingresso de adultos no ensino superior tem se tornado cada vez mais comum, refletindo mudanças sociais, econômicas e educacionais que incentivam a retomada dos estudos em diferentes fases da vida. No entanto, esse processo é marcado por diversos desafios que impactam o desempenho acadêmico, a permanência e a vivência universitária desses sujeitos.

Segundo Ribeiro (2010), muitos adultos retomam os estudos após longos períodos de afastamento da vida escolar, o que pode gerar insegurança diante das exigências acadêmicas. O enfrentamento de novas linguagens, tecnologias, metodologias de ensino e o convívio com colegas mais jovens podem representar barreiras significativas. Além disso, a conciliação entre estudo, trabalho e vida familiar é uma das principais dificuldades relatadas por esse público.

Para Freire (1996), a educação deve considerar a bagagem cultural e as experiências de vida dos alunos, especialmente os adultos, que não chegam à sala de aula como "folhas em branco". O não reconhecimento desses saberes pela universidade pode gerar frustração, desmotivação e exclusão simbólica.

De acordo com Cunha (2000), o adulto que retorna à universidade carrega consigo múltiplas responsabilidades, o que impacta diretamente em sua disponibilidade para os estudos. A falta de políticas institucionais específicas, como apoio psicopedagógico, flexibilidade de horários e metodologias inclusivas, também dificulta a permanência e o sucesso acadêmico.

Machado (2012) destaca que, além dos obstáculos pessoais e institucionais, há também desafios de ordem simbólica e identitária. O adulto universitário, muitas vezes, enfrenta o preconceito etário, sendo visto como “fora do lugar” no espaço acadêmico, o que pode afetar sua autoestima e senso de pertencimento. Esses elementos apontam para a necessidade de políticas educacionais e práticas pedagógicas que respeitem a diversidade etária e promovam ambientes mais inclusivos e acolhedores no ensino superior.

3 MÉTODOS

O presente estudo tem como objetivo de entender as experiências, motivações e dificuldades vivenciadas por estudantes adultos que retornaram aos estudos após um período afastados do ensino formal. Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos, com o intuito de reunir informações numéricas e também compreender, de forma aprofundada, as percepções e sentimentos expressos pelos participantes. Esse tipo de abordagem é adequado quando se deseja compreender não apenas quantos participantes compartilham determinada característica, mas também como e por que essas experiências acontecem.

Os participantes da pesquisa foram 58 estudantes matriculados em cursos de ensino superior, que interromperam os estudos e retornaram à vida acadêmica após algum tempo de afastamento. A escolha dos participantes foi intencional, ou seja, feita de forma planejada, considerando aqueles que realmente vivenciaram a experiência investigada. Buscou-se incluir pessoas com diferentes idades, áreas de formação e contextos socioeconômicos, para representar a diversidade presente no ambiente universitário.

Entre os respondentes, observou-se que a maioria eram do sexo feminino e com idades variando entre 18 e 57 anos. Essa amplitude etária permitiu identificar tanto as dificuldades enfrentadas por jovens recém-ingressos quanto por adultos com responsabilidades familiares e profissionais. Por exemplo, alguns participantes relataram o desafio de conciliar os estudos com o trabalho e o cuidado com os filhos, enquanto outros mencionaram a dificuldade de se adaptar novamente à rotina acadêmica após um longo tempo fora da escola.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, elaborado pelos pesquisadores e disponibilizado on-line, utilizando a plataforma *Google Forms*. O formato digital facilitou o alcance dos participantes e o preenchimento em horários flexíveis, respeitando a rotina de quem trabalha ou possui outras responsabilidades. O questionário continha questões fechadas com alternativas de resposta e questões abertas que permitiam comentários e opiniões pessoais.

Os dados quantitativos, oriundos das questões fechadas, foram organizados em gráficos e analisados por meio de percentuais e frequências, o que possibilitou observar tendências gerais como por exemplo, a porcentagem de estudantes que indicaram “falta de tempo” como principal dificuldade. Já as respostas abertas foram examinadas de maneira descritiva e interpretativa, identificando ideias, sentimentos e experiências comuns entre os participantes, como o desejo de crescimento profissional e a busca por realização pessoal.

Essa metodologia permitiu compreender o fenômeno estudado sob diferentes perspectivas, integrando dados numéricos e relatos pessoais. Dessa forma, foi possível construir uma visão mais completa sobre as motivações, desafios e estratégias de quem decide retomar o caminho da educação superior após uma pausa na trajetória escolar.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

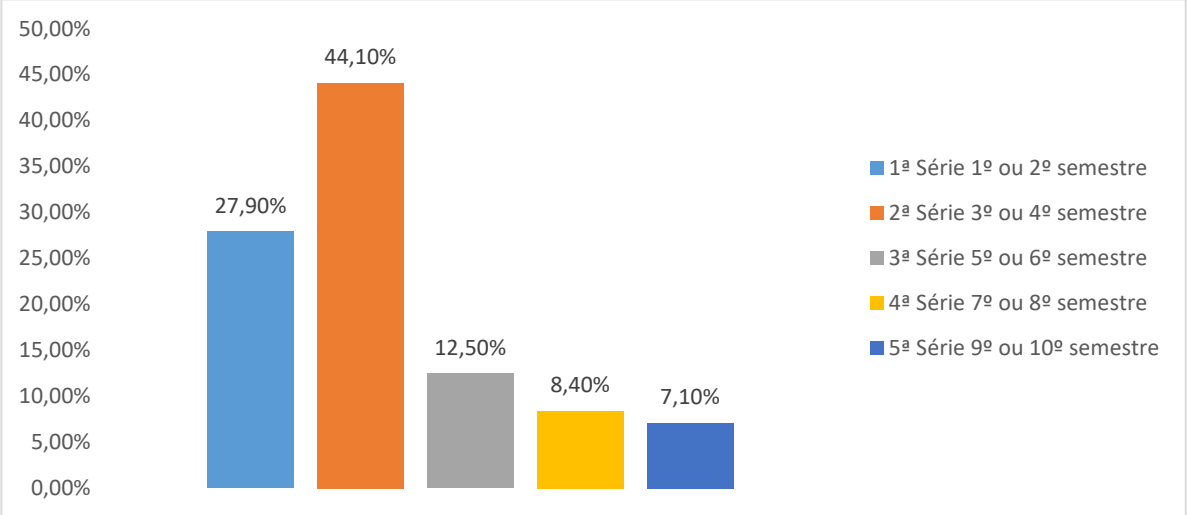
A seguir, explanaremos os resultados obtidos na pesquisa realizada por meio de um questionário respondido por 58 participantes, dos quais 35 (60,3%) pertencem ao sexo feminino e 23 (39,7%) ao sexo masculino. Inicialmente, os participantes forneceram informações sobre seu perfil socioeconômico, motivação para retorno aos estudos, experiências acadêmicas, dificuldades enfrentadas e expectativas futuras. As variáveis estudadas foram organizadas em grupos: sociodemográficas (gênero, idade, estado civil, semestre de curso), avaliativas (envolvimento acadêmico, recepção social, apoio da instituição), comportamentais (dificuldades enfrentadas, estratégias adotadas) e projetivas (mudança de área, objetivos profissionais e projeções futuras). No que tange à faixa etária, observou-se que 12 participantes (16,10%) têm 18 anos, enquanto destaca-se a concentração predominante nas idades entre 20 e 23 anos, representando 25 (55,10%) do total, evidenciando que o ingresso no ensino superior ocorre majoritariamente na juventude. Todavia, observa-se a participação significativa de adultos, com 15 (18,8%) entre 24 e 49 anos, e de 6 (10,0%) participantes com idade entre 50 e 57 anos. Essa diversidade etária demonstra que o retorno ou a permanência nos estudos não se restringe a jovens recém-saídos do ensino médio, mas também contempla adultos que buscam atualização profissional, novas oportunidades de carreira e realização pessoal. Como ressaltam Cunha e Pinto (2020), a heterogeneidade etária no ambiente acadêmico enriquece as experiências formativas e amplia as perspectivas de aprendizagem colaborativa, favorecendo um ambiente educacional plural e dinâmico.

No que se refere ao estado civil, predominam os participantes solteiros (as), que somam 33 (74,1%) indivíduos, seguem-se os casados (as) ou em união estável, com 14 (15,50%), os divorciados (as), 7 (7,5%), e os viúvos, 4 (2,9%). Essa distribuição é relevante, pois estudos indicam que o estado civil pode exercer impacto direto no engajamento acadêmico e na continuidade dos cursos. Casados e pessoas com responsabilidades familiares frequentemente enfrentam desafios para conciliar as demandas dos estudos com suas obrigações pessoais e domésticas, o que pode influenciar seu desempenho e permanência (Espinhara; Cavalcante, 2022). Resultados semelhantes encontrados por esses autores indicam que tanto fatores pessoais

quanto institucionais são determinantes para o retorno e a permanência de jovens e adultos na vida acadêmica.

Dessa forma, os dados sociodemográficos, ao serem integrados às variáveis comportamentais e avaliativas, fornecem um panorama detalhado dos perfis dos estudantes e dos desafios enfrentados, sinalizando a importância de políticas institucionais que considerem as especificidades de cada grupo para promover um ambiente educacional inclusivo, motivador e que favoreça a permanência e o sucesso acadêmico.

Gráfico 1 – Percentual das séries / semestres



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

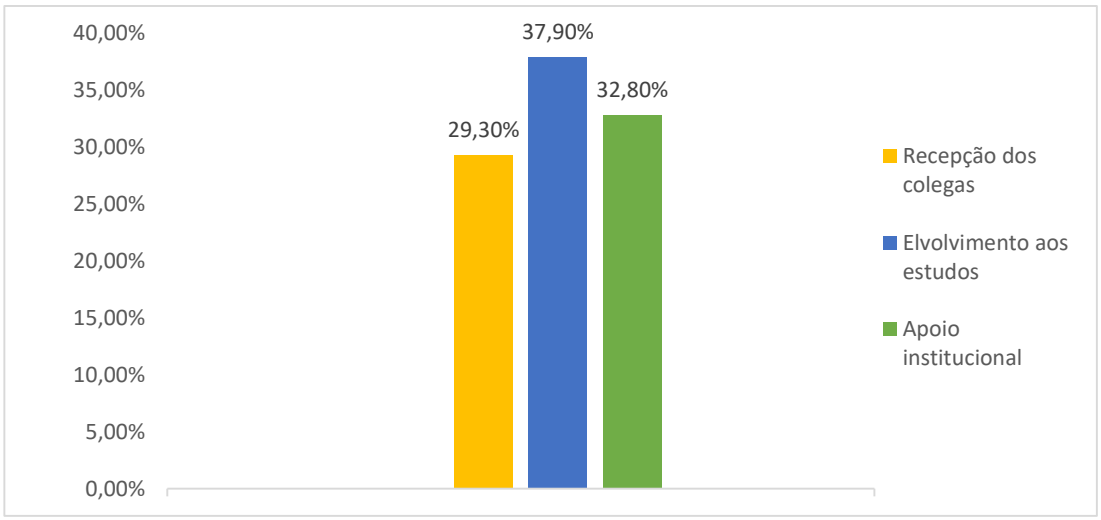
A análise do gráfico 1, que representa a distribuição dos estudantes segundo a série ou semestre de matrícula, revela uma concentração expressiva e elevada nos períodos iniciais, a quantidade de 41 (72%) entre a 1ª (1º e 2º semestre), 2ª (3º e 4º semestre) e 3ª série (5º e 6º semestre), enquanto alunos 16 (28%) encontram-se nas séries mais avançadas 4ª (7º e 8º semestre) e 5ª série (9º e 10º semestre). Essa redução significativa nos semestres mais avançados sugere a existência de fatores relacionados à evasão escolar, desistências ao longo do curso ou mesmo dificuldades enfrentadas para chegar ao final da graduação.

Esse fenômeno de concentração de alunos nos primeiros semestres não é exclusivo desta instituição, pois o Censo Escolar e o Observatório da Educação demonstram que, nacionalmente, o ingresso no ensino superior ocorre majoritariamente entre jovens adultos recém-saídos do ensino médio. No entanto, o desafio da permanência até a conclusão é evidente, principalmente entre estudantes do sexo masculino, que apresentam taxas mais elevadas de evasão e abandono escolar em comparação às mulheres. As mulheres, por sua vez, têm maior permanência e conclusão de etapas educacionais, ampliando sua participação efetiva no ensino superior (BRASIL, INEP, 2023; OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO, 2022). A literatura aponta que diversos fatores contribuem para o abandono dos cursos, tais como dificuldades financeiras, falta de apoio familiar, baixa adaptação ao ambiente acadêmico e o acúmulo de responsabilidades pessoais, especialmente entre alunos já inseridos no mercado de trabalho ou com compromissos familiares. Adicionalmente, a presença de adultos e de estudantes em faixas etárias mais elevadas nos semestres mais avançados revela a importância de políticas institucionais voltadas ao acolhimento, à flexibilização de horários e ao suporte psicossocial, visando diminuir as taxas de evasão e promover maior inclusão de públicos diversos.

Portanto, os dados da distribuição por série/semestre reforçam a necessidade de acompanhamento institucional dos alunos ao longo de todo o curso, bem como o

desenvolvimento de estratégias que favoreçam o engajamento e a permanência dos estudantes, especialmente nos períodos intermediários e finais. Programas de tutoria, monitoria, apoio emocional e incentivo à participação ativa podem ser aliados importantes para combater a evasão e garantir a formação integral.

Gráfico 2 – Envolvimento com estudo, recepção dos colegas e apoio da universidade

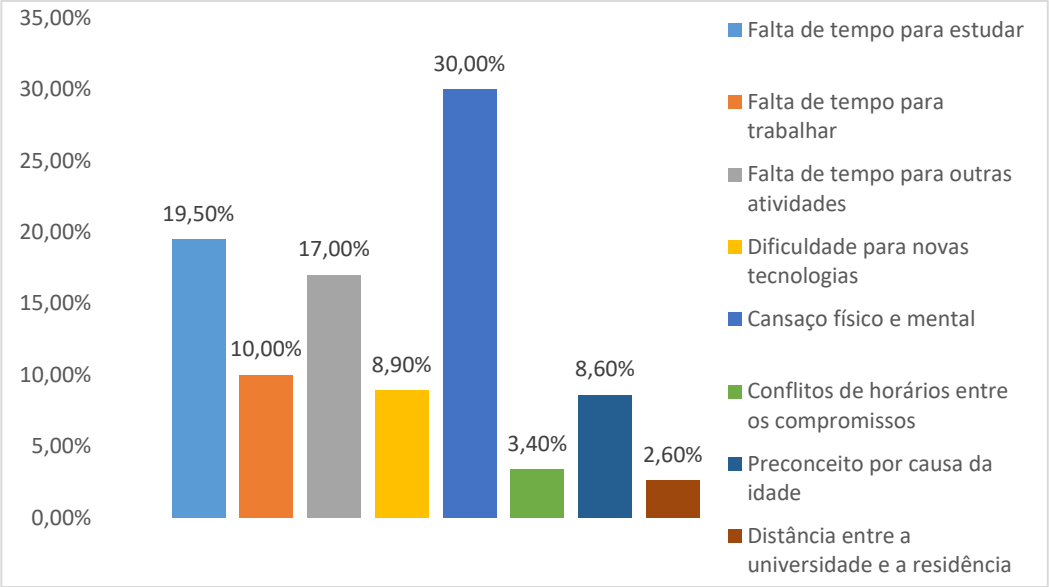


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Conforme apresentado no gráfico 2, observa-se que o envolvimento com os estudos apresenta um índice elevado de 22 (37,9%), indicando um nível expressivo de dedicação e comprometimento por parte dos estudantes. Esse resultado evidencia que a maioria demonstra empenho nas atividades acadêmicas, refletindo atitudes positivas em relação ao aprendizado e à continuidade dos estudos.

A recepção entre os colegas 17 (29,30%) também se destaca positivamente, sugerindo boa integração e convivência no ambiente universitário, embora tenham sido relatados casos pontuais de dificuldade de adaptação. Esse aspecto reforça a importância do acolhimento social como elemento facilitador na permanência e no desempenho dos estudantes. Quanto ao apoio institucional, o percentual de 19 (32,8%) aponta uma percepção heterogênea, variando entre avaliações de baixo suporte até opiniões bastante positivas. Tal diversidade de percepções revela que, embora exista reconhecimento da assistência oferecida pela instituição, ainda há espaço para aprimoramento das políticas de acompanhamento estudantil e de apoio psicopedagógico. Esses achados corroboram a análise de Silva e Cunha (2019), que destacam que o engajamento discente não depende apenas do esforço individual, mas também das condições institucionais de suporte, as quais exercem influência direta sobre a motivação e a permanência no ensino superior. De forma semelhante, Oliveira et al. (2020) ressaltam que a integração acadêmica e o acolhimento pelos pares são fatores essenciais no processo de adaptação universitária, ainda que esse percurso possa ser marcado por desafios e percepções divergentes entre os estudantes.

Gráfico 3 – Dificuldades apresentadas para os estudantes



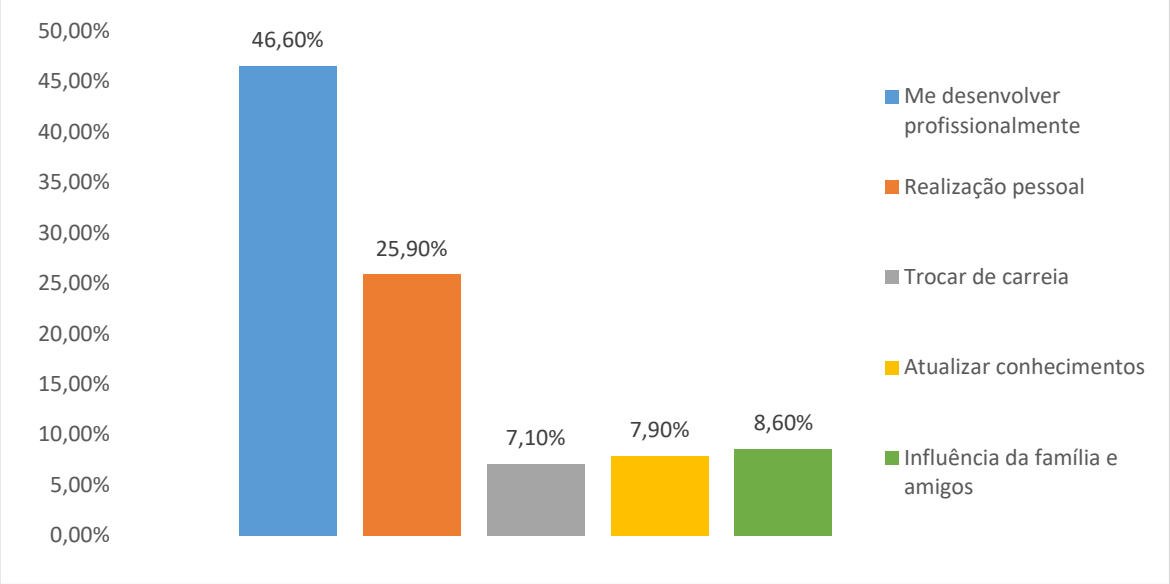
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Conforme apresentado no gráfico 3, observa-se que as principais dificuldades relatadas pelos estudantes estão relacionadas à falta de tempo para estudar 11 (19,5%) e ao cansaço físico ou mental 17 (30,0%), fatores que impactam diretamente o desempenho e o engajamento acadêmico. Esses índices evidenciam o desafio de conciliar as demandas da vida pessoal, profissional e acadêmica, sobretudo entre aqueles que acumulam múltiplas responsabilidades fora do ambiente universitário.

Outras dificuldades mencionadas incluem a falta de tempo para outras atividades 10 (17,00%) e a falta de tempo para trabalhar 6 (10,0%), o que reforça o quadro de sobrecarga enfrentado pelos estudantes. Aspectos como dificuldades com novas tecnologias 5 (8,9%), conflitos de horários entre compromissos 2 (3,4%), preconceito por causa da idade 5 (8,6%) e distância entre a universidade e a residência 2 (2,6%) também foram identificados, ainda que em menor proporção. Esses dados demonstram que, embora tais fatores não atinjam a maioria, representam desafios significativos para determinados grupos, especialmente os estudantes mais velhos. De acordo com Araújo (2024), estudantes com idade mais avançada tendem a enfrentar preconceito etário, barreiras tecnológicas e necessidade ampliada de apoio social para assegurar sua permanência no ensino superior. Os resultados apresentados no gráfico reforçam essa perspectiva, uma vez que o cansaço físico e mental e o preconceito etário, ainda que menos frequente, figuram entre os obstáculos à continuidade dos estudos.

Observa-se, ainda, que os estudantes em fases iniciais do curso manifestam maior entusiasmo e envolvimento, enquanto aqueles em semestres mais avançados apresentam níveis ligeiramente menores de engajamento, possivelmente em decorrência do acúmulo de responsabilidades pessoais, familiares e profissionais, bem como do desgaste ao longo da trajetória acadêmica.

Gráfico 4 – Motivações pessoal



Fonte: Dados da pesquisa 2025

Conforme apresentado no gráfico 4 o retorno à vida acadêmica é marcado por motivações predominantemente profissionais e pessoais, evidenciando o desejo de crescimento e valorização na carreira. Entre os 58 participantes, 27 (46,6%) afirmaram que o principal motivo para voltar a estudar foi o desenvolvimento profissional, enquanto 15 (25,9%) destacaram a realização pessoal como fator determinante. Outros 4 participantes (7,1%) buscaram trocar de carreira, e 5 (7,9%) relataram o interesse em atualizar conhecimentos, reforçando a importância da educação continuada ao longo da vida. Além disso, 5 respondentes (8,6%) mencionaram a influência da família e dos amigos como incentivo à retomada dos estudos.

A adaptação à vida universitária foi avaliada de forma positiva pela maioria, apesar dos desafios iniciais relatados. A média de satisfação geral com os estudos (83%) confirma que a decisão de retornar à universidade é percebida como válida e recompensadora. Esses resultados vão ao encontro das análises de Almeida (2021), que ressalta a importância da digitalização e da ressignificação da aprendizagem na vida adulta, bem como de estudos sobre educação continuada, que apontam que o apoio social, a motivação intrínseca e os objetivos de carreira são determinantes para a permanência acadêmica e o sucesso na formação superior.

Os resultados indicam que o perfil dos alunos é marcado pela diversidade e pelos desafios atuais do ensino superior. A variedade de idades, motivações e situações pessoais mostra que a formação vai além do aprendizado técnico, abrangendo também aspectos sociais, emocionais e institucionais. Apesar do alto nível de comprometimento e satisfação dos estudantes com o curso, as dificuldades relacionadas ao tempo, fadiga e conciliação de responsabilidades ressaltam a necessidade de maior apoio da instituição. Portanto, é fundamental que a universidade continue investindo em ações de acolhimento, acompanhamento e estímulo à permanência, criando um ambiente inclusivo e motivador que favoreça a conclusão dos estudos e o desenvolvimento integral dos estudantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender os impactos na vida acadêmica de pessoas que retomaram os estudos após um período de afastamento entre o ensino médio e o ensino superior ou durante o ensino superior. A pesquisa buscou identificar as motivações, desafios e estratégias de adaptação desses estudantes, reconhecendo o retorno à vida acadêmica como um processo multifacetado, permeado por fatores pessoais, profissionais, emocionais e institucionais.

Os resultados evidenciaram que o retorno aos estudos é motivado, principalmente, pela busca de crescimento profissional e realização pessoal, revelando o compromisso dos participantes com o próprio desenvolvimento e com a reconfiguração de seus projetos de vida. Ao mesmo tempo, constatou-se que o percurso acadêmico dos adultos é marcado por desafios como o cansaço físico e mental, a falta de tempo e a dificuldade de conciliar as demandas do trabalho, da família e da universidade. Tais achados respondem diretamente ao objetivo proposto, demonstrando que o processo de reinserção educacional exige não apenas esforço individual, mas também suporte institucional contínuo.

Ao relacionar os resultados com a literatura, observa-se consonância com as análises de Ribeiro (2010) e Cunha (2000), que destacam as dificuldades enfrentadas por adultos na universidade, especialmente quanto à adaptação às novas metodologias de ensino e à conciliação entre estudo e responsabilidades pessoais. Do mesmo modo, Araújo (2024) e Freire (1996) reforçam que a aprendizagem ao longo da vida requer reconhecimento dos saberes prévios e acolhimento das trajetórias individuais, o que foi confirmado nesta pesquisa. Assim, as constatações deste estudo dialogam com a teoria da educação ao longo da vida (Delors et al., 1998; UNESCO, 2016), reafirmando a necessidade de ambientes educacionais inclusivos e flexíveis que valorizem a diversidade etária e experiencial dos estudantes.

Como limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e a delimitação a um único contexto institucional, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, o recorte temporal curto da coleta de dados pode não refletir as variações de percepção e desempenho ao longo de todo o percurso acadêmico.

Sugere-se que futuras pesquisas ampliem o número de respondentes e explorem comparativamente diferentes instituições de ensino, abordando, de forma mais aprofundada, os impactos das políticas de apoio estudantil na permanência e no sucesso acadêmico de adultos. Estudos longitudinais também poderiam contribuir para compreender as transformações nas motivações e nas dificuldades ao longo da trajetória universitária.

Por fim, esta pesquisa pode contribui de maneira teórica e prática ao evidenciar a importância de reconhecer o estudante adulto como sujeito ativo do processo educativo, portador de experiências e saberes que enriquecem o ambiente universitário. Ao destacar a relevância da educação ao longo da vida a necessidade de políticas institucionais mais acolhedoras, o estudo oferece subsídios para a construção de práticas pedagógicas mais inclusivas, capazes de fortalecer a permanência, o engajamento e o sucesso acadêmico de quem decide retomar o caminho da aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Larissa Gabriela de. **Idosos universitários:** o que as pesquisas mostram. 2024. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2024. Disponível em: http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/6942. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo Escolar da Educação Básica:** notas estatísticas. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar. Acesso em: 21 set. 2025.

CUNHA, Maria Isabel da. **Universidade e formação de professores**: compromisso com a cidadania. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e direito à educação**: fundamentos da política educacional brasileira. Campinas: Autores Associados, 2002. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo).

DELORS, Jacques et al. **Educação:** um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC; UNESCO, 1998.

ESPINHARA, G. H. F.; CAVALCANTE, M. J. G. Retorno e permanência na Educação de Jovens e Adultos (EJA): **Motivos e desafios:** Educação & Transformação, Recife, v. 2, n. 1, p. 1–18, 2022. Disponível em: https://journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/article/view/4718. Acesso em: 21 set. 2025.

FRANCA, Maíra Penna; MACHADO, Danielle Carusi; CORSEUIL, Carlos Henrique. **Oferta de escolas e retorno do ensino médio entre os jovens no Brasil:** Texto para Discussão, n. 2804. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2022. Disponível em: https://www.econstor.eu/handle/10419/284860. Acesso em: 19 set. 2025.

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

IBGE. PNAD Contínua 2022: **Educação:** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 4 ago. 2025.

LATIESA, M. ***Psicología del aprendizaje y de la instrucción. Madrid:*** *Pirámide*, 1986.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?:** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIMA, Licínio C**. Educação de adultos e aprendizagem ao longo da vida:** entre a razão emancipatória e a razão econômica. Revista Educação & Sociedade, Campinas, [s. l.], [s. n.], [s. p.], [s.d.].

LIMA, M. S.; MARTINS, R. A. **Educação superior e estudantes adultos**: desafios e perspectivas. Educação em Revista, v. 36, e218043, 2020.

MACHADO, Lucília Regina de Souza**. Educação e trabalho:** desafios da qualificação profissional na contemporaneidade. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO. **Evolução da taxa de abandono no ensino médio por sexo:** Instituto Unibanco, 2022. Disponível em: https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br. Acesso em: 21 set. 2025.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. ***Education at a Glance 2022****: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing*, 2022.

OLIVEIRA, R. M. et al. **Acolhimento, integração e adaptação de estudantes no ensino superior:** Educação em Revista, v. 36, p. 1–18, 2020.

POZO, J. I.; HERNÁNDEZ, R. ***Psicología del aprendizaje human:*** *Madrid Ediciones Morata*, 1997.

RIBEIRO, Vera Maria Candau. **Educação de jovens e adultos:** percursos e desafios. In: GADOTTI, Moacir (org.). Educação de jovens e adultos: teoria, prática e proposta. São Paulo: Cortez, 2010. p. 25–42.

RIBEIRO, Vera Masagão. **Educação de adultos e universidade**: aproximações possíveis. In: PAIVA, Jane Soares (org.). Educação de jovens e adultos: sujeitos, saberes e políticas públicas. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 137–150.

RODRÍGUEZ, S.; FITA, E.; TORRADO, F. ***El bajo rendimiento académico en la universidad:*** *variables y medidas para su estudio. Revista de Educación*, n. 334, p. 551–579, 2004.

SILVA, A. B.; CUNHA, M. I. **Envolvimento acadêmico e permanência estudantil:** desafios do ensino superior. Revista Brasileira de Educação, v. 24, n. 79, p. 1–20, 2019.

SILVA, Nadja Cristiane da. **Evasão escolar:** causas e consequências no ensino médio. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 29, n. 103, p. 157–176, 2008.

UNESCO. Educação 2030: **Declaração de Incheon e Marco de Ação para a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável :** 4. Paris: UNESCO, 2015. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org. Acesso em: 5 ago. 2025.

UNESCO. **Educação ao longo da vida: visão, conceito e estratégia.** Paris: UNESCO *Institute for Lifelong Learning*, 2016. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246453. Acesso em: 5 ago. 2025.

DESAFIOS DA CIDADANIA DIGITAL: UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO GOV.BR EM UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE

Tayna Tatiana Soares [34]
Edi Carlos de Oliveira [35]

RESUMO

A implementação da plataforma GOV.BR tem se consolidado como uma estratégia central do governo digital brasileiro, visando ampliar o acesso e a eficiência na oferta de serviços públicos. O estudo tem como objetivo compreender os desafios enfrentados por moradores de um município de pequeno porte no processo de adaptação e uso da plataforma GOV.BR, com ênfase em barreiras tecnológicas, de infraestrutura e percepção social. A pesquisa adota abordagem mista (qualitativa e quantitativa), de caráter descritivo, com aplicação de questionários estruturados e análise de dados secundários provenientes de relatórios oficiais e legislações sobre governo digital. Os resultados indicam que, embora a plataforma GOV.BR tenha ampliado o acesso a serviços públicos e reduzido a burocracia, sua utilização efetiva ainda é limitada pela carência de conectividade, pelo baixo letramento digital e pela desconfiança quanto à segurança dos dados. Observou-se, ainda, que o nível de familiaridade tecnológica dos usuários varia conforme a idade e a escolaridade. Conclui-se que a consolidação da cidadania digital depende de avanços técnicos e de políticas públicas voltadas à inclusão sociotecnológica e à formação digital dos cidadãos, a fim de garantir acesso equitativo às ferramentas de governança digital.

Palavras-chave: Cidadania digital. Governo digital. Inclusão sociotecnológica. GOV.BR. Município de pequeno porte.

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia tem transformado profundamente a forma como as pessoas se comunicam, consomem informação e acessam serviços. No setor público, esse avanço se expressa por meio da digitalização de processos e do desenvolvimento de plataformas eletrônicas, como o GOV.BR, que promete tornar o acesso aos serviços públicos mais rápido, prático e integrado. No entanto, a realidade da implantação dessas tecnologias em municípios pequenos, com menos infraestrutura e acesso limitado à internet, revela importantes desafios que vão além da tecnologia em si, envolvendo aspectos institucionais, estruturais e de inclusão digital (Mitkiewicz, 2024).

O guia elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2024) destaca que a Constituição Federal de 1988 estabelece a cidadania como um dos direitos fundamentais, prevendo que todo cidadão deve participar da vida pública e do governo, criando um elo entre

[34] Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. taynatatiana023@gmail.com
[35] Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. edi.oliveira@unespar.edu.br

o Estado e a sociedade. Nesse sentido, a cidadania digital refere-se ao conjunto de comportamentos, responsabilidades e direitos que os indivíduos devem exercer para participar plenamente desse ambiente. A cidadania digital visa o acesso igualitário às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), favorecendo o conhecimento em educação digital e midiática, além de incentivar a governança digital e democrática (MGI, 2024a).

A cidadania digital envolve o uso consciente da tecnologia, com compreensão sobre privacidade e segurança no ambiente virtual. Entre os canais de divulgação apresentados está o portal GOV.BR, que oferece serviços do governo federal de forma integrada e acessível à população (MGI, 2024a). A centralização dos serviços públicos federais em uma única plataforma digital tem facilitado o acesso da população às informações e aos serviços governamentais, uma vez que reúne mais de 4.800 serviços, dos quais 84% estão disponíveis em formato digital. A plataforma utiliza uma conta única para acesso a diversos serviços, promovendo maior integração, praticidade e segurança no relacionamento entre o cidadão e o Estado (MGI, 2024b).

A presente pesquisa se justifica, portanto, pela necessidade de compreender os desafios práticos da cidadania digital na ponta do sistema público, dando voz às experiências de usuários reais em contextos vulneráveis e pouco estudados. à medida que a temática abordada contempla a transformação digital do setor público brasileiro, impulsionada por políticas de modernização e pela crescente digitalização dos serviços, culminando na criação da plataforma GOV.BR. Essa iniciativa tem como proposta facilitar o acesso da população a diversos serviços públicos de forma integrada, segura e eficiente.

Ao analisar a implantação e o uso da plataforma GOV.BR em um município de pequeno porte, este estudo busca contribuir com evidências empíricas que possam subsidiar políticas públicas mais inclusivas, estratégias de capacitação digital e ações de suporte à população. Além disso, a pesquisa visa preencher lacunas na literatura acadêmica sobre os efeitos locais da digitalização do Estado, promovendo uma reflexão crítica sobre os limites e possibilidades da governança digital no Brasil.

Apesar do avanço tecnológico e da expansão da plataforma, persistem desafios significativos relacionados à cidadania digital. As limitações de infraestrutura tecnológica, baixo letramento digital, desinformação e restrições socioeconômicas dificultam a apropriação efetiva da tecnologia por parte da população. Tais barreiras impactam diretamente a capacidade dos cidadãos de exercerem plenamente seus direitos no ambiente digital, gerando novos tipos de exclusão e desigualdade. Ainda que a plataforma GOV.BR represente uma inovação promissora, é fundamental compreender como ela está sendo recebida e utilizada na realidade local, sobretudo em contextos nos quais as fragilidades estruturais são mais evidentes.

O objetivo da pesquisa é compreender os desafios enfrentados por moradores de um município de pequeno porte no processo de adaptação e uso da plataforma GOV.BR, com ênfase em barreiras tecnológicas, de infraestrutura e percepção social.

O artigo está organizado da seguinte forma: esta seção corresponde à introdução; a segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando a cidadania digital e a inclusão sociotecnológica, as políticas públicas digitais no Brasil, a plataforma GOV.BR (seus objetivos, funcionalidades e alcance) e os desafios da cidadania digital em municípios de pequeno porte. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados e, posteriormente, apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Por fim, o artigo é concluído com as considerações finais e com as referências bibliográficas que fundamentaram a investigação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CIDADANIA DIGITAL E INCLUSÃO SOCIOTECNOLÓGICA

A cidadania digital pode ser compreendida como a extensão, ao ciberespaço, dos direitos, deveres e formas de participação que estruturam a vida em sociedade que envolve desde o acesso a infraestruturas de conectividade até a capacidade de agir criticamente, respeitando normas éticas, privacidade e segurança. (Mossberger; Tolbert; McNeal, 2008).

Ribble (2015) sistematiza a cidadania digital em diversas dimensões: acesso, comunicação, educação, ética, legislação, direitos, responsabilidades, saúde, segurança e consumo. Essas dimensões orientam o uso responsável das tecnologias e abrangem aspectos como o acesso à tecnologia, a proteção de dados, a ética no uso das ferramentas digitais, a participação cidadã e o desenvolvimento do pensamento crítico diante das informações disponíveis digitais.

No Brasil, a inclusão digital é reconhecida como parte indissociável da inclusão social. Ela envolve a alfabetização digital e a provisão de dispositivos, a oferta de conectividade de qualidade e o amparo a grupos vulneráveis. A Pesquisa TIC Domicílios 2023 – que mapeia o acesso e o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) nos domicílios brasileiros – revelou que 84% dos lares brasileiros possuem acesso à internet; no entanto, esse número cai para 74% entre os domicílios rurais, evidenciando importantes assimetrias territoriais e socioeconômicas (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação – CETIC, 2023).

Nesse sentido, Silva, Martin e Assis (2024) afirmam que essas assimetrias impactam diretamente a efetividade da participação cívica no ambiente digital. Isso porque ações como votar, fiscalizar ou dialogar com representantes públicos dependem de uma conectividade estável e de habilidades de leitura crítica de dados e informações digitais. No século XXI, por exemplo, a democracia e cidadania tornaram-se inseparáveis da esfera on-line. Plataformas de governo eletrônico, consultas públicas digitais e redes sociais ampliam os canais de deliberação democrática, ao mesmo tempo em que introduzem riscos como a desinformação e a exclusão algorítmica (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, 2021).

Dessa maneira, a promoção de uma cidadania digital plena exige políticas públicas que articulem infraestrutura tecnológica, formação crítica dos cidadãos e mecanismos de proteção contra abusos, garantindo que a esfera pública digital mantenha seu caráter plural, inclusivo e democrático (UNESCO, 2021). Essa discussão está embasada em pesquisa bibliográfica e fundamenta-se em (Viana 2021**)**, que analisa a transformação digital na administração pública e destaca a importância de uma governança orientada por princípios de inclusão, transparência e participação cidadã no ambiente digital.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS DIGITAIS NO BRASIL

A transformação digital do Estado brasileiro ganhou força nos últimos quinze anos, impulsionada pelo Marco Civil da Internet, a Lei 12.965/2014 (Brasil, 2014) e, mais recentemente, pela Lei 13.709/2018, que instituiu princípios e instrumentos de Governo Digital (Brasil, 2018). Essa legislação consolida diretrizes de interoperabilidade, dados abertos, experiência do usuário e transparência, sinalizando o compromisso estatal com a modernização administrativa.

De acordo com Cristóvam, Saikali e Sousa (2020), o processo de digitalização do setor público brasileiro representa um marco na consolidação de uma administração mais eficiente, transparente e orientada ao cidadão, sendo fundamentado em políticas públicas e marcos legais que promovem a integração e a inovação tecnológica na gestão pública.

A Estratégia Nacional de Governo Digital (2024–2027) estabelece metas voltadas à ampliação dos serviços digitais, à redução dos prazos de entrega de benefícios e à integração das bases de dados federais (MGI, 2024b). Paralelamente, a digitalização de serviços como INSS Digital, e-Social e Conecte SUS, vem sendo apontada por organismos multilaterais como fator de eficiência fiscal, inclusão social e controle dos gastos públicos. Nesse sentido, Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) destacam que o avanço das TICs no setor público brasileiro tem impulsionado a consolidação de um modelo de governo digital, orientado à ampliação do acesso aos serviços, à transparência e à efetivação de direitos sociais.

Contudo, o avanço da transformação digital no setor público não ocorre de forma linear. Os municípios de pequeno porte enfrentam carências significativas de infraestrutura, baixa maturidade técnica e dificuldades orçamentárias para adequar seus sistemas locais aos padrões federais de interoperabilidade. Além disso, a escassez de profissionais qualificados, a insegurança jurídica relacionada à proteção de dados e, frequentemente, a dependência de contratos com fornecedores privados comprometem a autonomia tecnológica das administrações locais. A superação desses obstáculos exige a implementação de políticas federativas cooperativas, investimentos contínuos em capacitação técnica e a criação de mecanismos de financiamento que considerem a heterogeneidade dos contextos municipais (Marenco, 2023).

2.3 PLATAFORMA GOV.BR – OBJETIVO, FUNCIONALIDADES E ALCANCE

Lançada em 2019, a plataforma GOV.BR constitui o eixo central da estratégia brasileira de governo digital, ao unificar identidades eletrônicas, consolidar catálogos de serviços e reduzir processos burocráticos. Seu funcionamento baseia-se na integração de sistemas por meio de APIs (Interfaces de Programação de Aplicações), que estabelecem regras e protocolos padronizados para a comunicação e o compartilhamento de dados entre diferentes softwares. Além disso, a plataforma adota mecanismos de autenticação em níveis diferenciados (contas bronze, prata e ouro) e camadas de segurança alinhadas às normas da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (Comitê Gestor da Internet no Brasil – CGI, 2023).

Entre suas principais funcionalidades destacam-se: (a) autenticação única para o acesso a mais de 5.000 serviços federais, estaduais e municipais; (b) assinatura eletrônica com validade jurídica, cujo uso cresceu 130% em 2024, ultrapassando 120 milhões de assinaturas (Portal GOV.BR); (c) carteira digital integrada a aplicativos como a Carteira de Trabalho Digital, plataforma digital do Instituto Nacional do Seguro Social (Meu INSS) e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS Digital); e (d) módulos que permitem a integração gratuita de prefeituras, sem custos de licenciamento. Em abril de 2025, o portal contava com 166 milhões de usuários cadastrados, sendo que 42% possuíam contas de níveis prata ou ouro, o que indica maior aderência a padrões de segurança e maior confiança no sistema (MGI, 2025a).

Pesquisa realizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) revelou que 77% da população considera fácil o acesso aos serviços públicos digitais, resultado direto da simplificação das jornadas do usuário e da forte adoção da abordagem *mobile first* – uma estratégia, priorizada pelo governo no desenvolvimento da plataforma GOV.BR, que consiste em projetar e otimizar os serviços públicos digitais, inicialmente, para dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets*, garantindo que as interfaces sejam intuitivas, rápidas e acessíveis, antes mesmo de serem adaptadas para computadores (SGD, 2019).

Conforme relatório do MGI (2025b), houve uma economia de aproximadamente R$ 3,1 bilhões com a eliminação de impressos e deslocamentos, resultado direto da digitalização dos serviços públicos. No entanto, apesar dos avanços, persistem pontos críticos que comprometem

a universalização do acesso: a dependência de autenticação biométrica em áreas sem cobertura 4G, a acessibilidade limitada para pessoas com deficiência e as carências de letramento digital entre indivíduos de faixas etárias mais avançadas.

2.4 DESAFIOS DA CIDADANIA DIGITAL EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE

Nos municípios de pequeno porte, a cidadania digital enfrenta barreiras que vão além da simples disponibilização de serviços on-line. A ausência de conexão de alta capacidade (*backhaul*) compromete o desempenho das plataformas digitais, uma vez que essa estrutura é responsável por interligar as redes locais de acesso, como torres de telefonia e provedores regionais, à espinha dorsal da internet nacional. Quando o *backhaul* é inexistente ou opera de forma precária, o tráfego de dados torna-se lento e instável, dificultando a oferta contínua de serviços públicos digitais e limitando o uso efetivo de plataformas como o GOV.BR (Debordons, 2025).

Além disso, as chamadas zonas de sombra 3G/4G inviabilizam o acesso constante, sobretudo em áreas rurais, onde a cobertura móvel ainda apresenta lacunas significativas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), a proporção de domicílios com acesso à internet é de aproximadamente 94,7% em áreas urbanas e 84,8% em áreas rurais, evidenciando desvantagens territoriais que influenciam diretamente a adoção da plataforma GOV.BR.

Complementarmente, o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC, 2024) aponta que apenas 22% dos indivíduos com 10 anos ou mais no Brasil dispõem de condições de conectividade consideradas satisfatórias, incluindo velocidade adequada, múltiplos dispositivos e plano de dados compatível, o que demonstra que a simples cobertura não é suficiente para eliminar a exclusão digital. Por fim, a baixa renda per capita restringe a aquisição de *smartphones* modernos e pacotes de dados robustos, enquanto o suporte técnico local costuma ser limitado a lojas informais ou prestadores autônomos, dificultando reparos, atualizações e o uso pleno das tecnologias disponíveis (TELECO, 2024; CGI, 2023).

Fatores socioeconômicos ampliam o problema: níveis de escolaridade abaixo da média nacional, população envelhecida e letramento digital incipiente geram insegurança no uso de credenciais eletrônicas. Estudos qualitativos apontam que moradores temem fraudes, exposição indevida de dados e falhas no reconhecimento facial, preferindo filas presenciais a transações digitais. A confiança institucional é minada por episódios de vazamento de dados ou instabilidade de sistemas, reforçando a resistência à plataforma. (Carvalho; Castro; Fernandes Sobrinho, 2024).

Em resumo, a cidadania digital nos municípios de pequeno porte ainda enfrenta inúmeros desafios. Não basta apenas disponibilizar acesso à internet ou oferecer plataformas digitais; é fundamental garantir que os cidadãos e as administrações municipais tenham condições reais de utilizar essas ferramentas de forma eficaz (Abrucio, 2005). Frequentemente, se observa a ausência de estrutura adequada, apoio técnico especializado e investimentos consistentes, o que contribui para que determinadas localidades fiquem à margem desse processo de transformação digital. Sem ajuda e políticas voltadas para esses lugares, o GOV.BR pode acabar aumentando as desigualdades em vez de reduzi-las (Viana, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em tela adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, com natureza descritiva (Gil, 2002). Seu objetivo é compreender os desafios enfrentados por moradores de um município de pequeno porte no processo de adaptação e uso da plataforma GOV.BR, com ênfase em barreiras tecnológicas, de infraestrutura e percepção social. A abordagem qualitativa justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, que envolve percepções subjetivas, realidades sociotecnológicas distintas e fatores contextuais que não podem ser plenamente capturados por dados numéricos (Godoy 1995); e, a abordagem quantitativa complementa o estudo ao permitir a mensuração de padrões e frequências nas respostas obtidas, oferecendo uma perspectiva objetiva sobre o comportamento digital dos usuários (Minayo 2001). Nesse contexto, conforme destaca Creswell (2010), a integração entre métodos qualitativos e quantitativos possibilita uma compreensão mais eficaz e abrangente do fenômeno investigado. Essa combinação permite unir a interpretação dos significados individuais capturados por meio da abordagem qualitativa e a análise empírica dos dados coletados, proporcionada pela abordagem quantitativa.

Em relação aos procedimentos técnicos de coleta de dados, a pesquisa ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado (Oliveira *et al.*, 2016), disponibilizado na plataforma *Google forms.* O questionário, composto por 25 perguntas, seguiu as diretrizes metodológicas de Creswell (2010) e (Godoy 1995), que enfatizam a importância da clareza, objetividade e coerência na definição das variáveis analisadas.

Por conveniência, optou-se pela realização da pesquisa no município de São João do Caiuá, Estado do Paraná. O município possuía, em 2022, um total de 5.586 habitantes (IBGE, 2022). Foi realizado o cálculo amostral para garantir a representatividade dos participantes na pesquisa. O link de acesso ao questionário foi amplamente divulgado por meio de diferentes mídias sociais como: *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook* e e-mails, resultando na participação de 207 participantes – o equivalente ao grau de confiança de 85% e margem de erro de 15%.

A coleta de dados ocorreu entre 07/09/2025 e 05/11/2025, totalizando 60 dias. Como o questionário foi aplicado de forma on-line, incluiu-se uma questão de controle destinada a verificar a atenção dos respondentes, solicitando que os mesmos selecionassem a alternativa “neutro/indiferente”. A partir dessa verificação, identificou-se que 6 participantes não atenderam ao critério de atenção e que outros 2 respondentes não consentiram com a participação na pesquisa. Assim, esses 8 respondentes foram excluídos da amostra, resultando em 199 respostas consideradas válidas para análise.

A amostragem adotada foi intencional e não probabilística, adequada à natureza qualitativa da pesquisa (Flick, 2009). Ao todo, os participantes responderam voluntariamente ao questionário após leitura e aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, em conformidade com os princípios éticos que regem a pesquisa com seres humanos. Esse intervalo único de coleta caracteriza o estudo como transversal, uma vez que os dados foram obtidos em um único momento, sem repetição em diferentes períodos de tempo.

O instrumento de coleta foi organizado em blocos temáticos, com o intuito de facilitar a sistematização dos dados e permitir uma análise alinhada aos objetivos da pesquisa. Os blocos abordaram os seguintes temas: dados demográficos, familiaridade com o ambiente digital, frequência de uso da plataforma GOV.BR, inclusão digital e alfabetização tecnológica, dificuldades técnicas enfrentadas, percepção sobre a segurança e confiabilidade da plataforma e por fim expectativas à digitalização de serviços públicos. Essa abordagem possibilitou interpretar os dados de maneira crítica, relacionando os relatos dos participantes aos conceitos centrais de inclusão digital, cidadania digital e políticas públicas.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, envolvendo a codificação das respostas e a posterior categorização temática (Bardin, 2011). As categorias foram definidas

a partir das dimensões discutidas no referencial teórico: acesso à tecnologia, letramento digital, confiança na plataforma e percepção sobre os serviços públicos digitais. As questões objetivas, estruturadas em escala *Likert* de cinco pontos, foram tratadas por meio de estatística descritiva com o auxílio do *software Jamovi*, incluindo cálculo de média, desvio-padrão, teste de normalidade (Shapiro-Wilk), análise de confiabilidade da escala e correlações de *Spearman*. Essa estratégia analítica possibilitou interpretar os dados de forma crítica e contextualizada, articulando as respostas dos participantes aos conceitos de inclusão digital, cidadania digital e políticas públicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

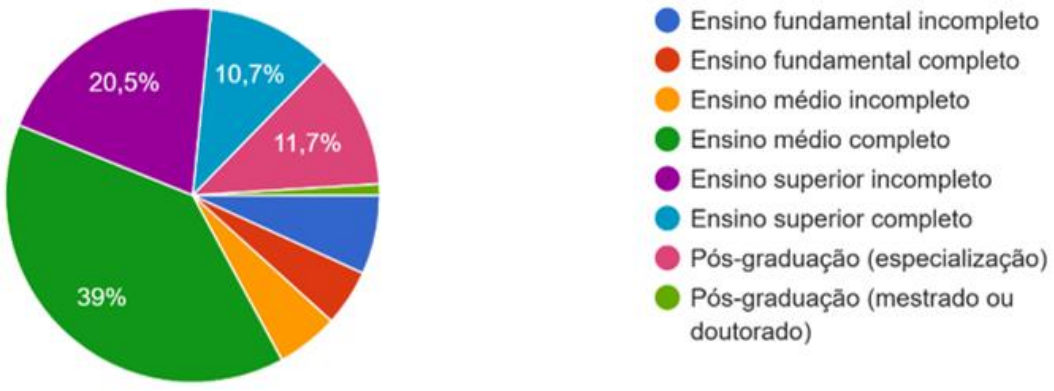
4.1 ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS E DESCRITIVOS DOS DADOS

Em relação à faixa etária dos participantes da pesquisa, os dados mostram uma concentração significativa de pessoas entre 21 e 45 anos. O grupo de 21 a 30 anos corresponde a 33,7% da amostra, seguido de 31 a 45 anos, que representa 34,6% dos participantes. Esses dois segmentos, somados, totalizam 68,3% da amostra, revelando que o público jovem-adulto é o principal usuário e potencial beneficiário da digitalização de serviços públicos no município de São João do Caiuá – PR. Além disso, 12,7% dos respondentes têm entre 46 e 55 anos, 5,9% possuem mais de 56 anos, e apenas 13,2% estão abaixo dos 20 anos, indicando uma menor adesão entre adolescentes e idosos.

Quanto ao gênero dos participantes, a amostra foi composta majoritariamente por mulheres, representando 76,6% dos respondentes, enquanto os homens corresponderam a 22,4%. E 1% preferiu não informar. Esses dados revelam que nessa pesquisa as mulheres demonstraram maior envolvimento em temas relacionados a políticas sociais e serviços públicos digitais.

No que tange à escolaridade (Gráfico 1), a maior parte dos participantes declarou possuir ensino médio completo (39%) e ensino superior incompleto (20,5%), seguido de ensino superior completo (10,7%), pós-graduação (11,7%), e ensino fundamental incompleto (4,9%), ensino médio incompleto (5,4%) e pós-graduação (especialização) com (1%). Essa distribuição demonstra um perfil relativamente escolarizado, o que pode contribuir para maior familiaridade com o ambiente digital, ainda que não elimine totalmente as dificuldades de uso relatadas.

Gráfico 1 – Escolaridade dos participantes

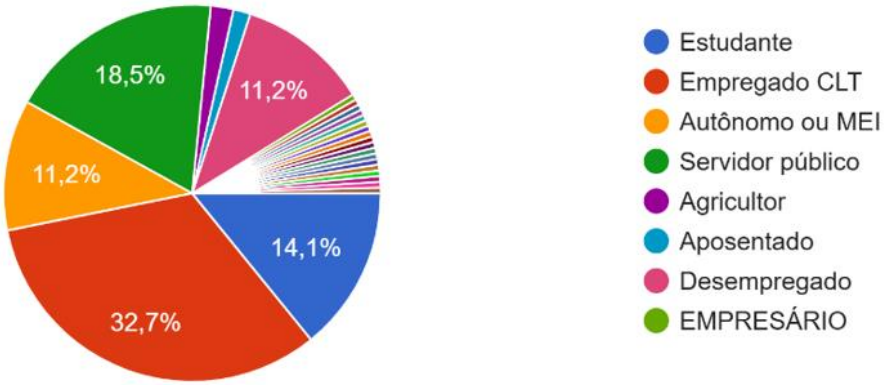


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em se tratando da ocupação dos participantes (Gráfico 2), observa-se predominância de empregados com vínculo CLT (32,7%), seguidos de servidores públicos (18,5%), autônomos ou microempreendedores individuais (11,2%), desempregados (11,2%), estudantes (14,1%),

agricultores (2%), aposentados (1,5%) e as demais ocupações – empresário, diarista, trabalhador rural, professora, do lar, vendedor de salgados, doméstica, cuidadora de idoso, motorista, professora contratada, enfermeira, professor, consultora de vendas, corretor de seguros, dona de casa e pensionista – aparecem com 0,5% cada. Essa diversidade ocupacional reforça a heterogeneidade da amostra, contemplando diferentes níveis de contato com serviços públicos e tecnologias digitais.

Gráfico 2 – Ocupação dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A renda familiar média dos respondentes se concentra nas faixas mais baixas: 36,1% declararam receber entre 1 e 2 salários mínimos; 27,3% até 1 salário mínimo; 28,8% entre 3 e 4 salários; e apenas 7,8% declararam receber acima de 5 salários mínimos. Esse dado é relevante, pois demonstra que a limitação econômica pode restringir o acesso a equipamentos de melhor desempenho e a conexões de internet estáveis, o que impacta diretamente na experiência de uso do GOV.BR.

No que se refere ao domicílio, observa-se que a grande maioria dos participantes (90,2%) reside na zona urbana, enquanto apenas 9,8% vivem em áreas rurais. Independentemente da localização, todos os respondentes afirmaram possuir acesso à internet. A banda larga fixa é o tipo de conexão predominante (89,3%), seguida do uso exclusivo de internet móvel (9,8%), enquanto 1% declarou não dispor de acesso à internet em casa. Esses dados indicam um elevado nível de conectividade entre os participantes, aspecto essencial para o exercício da cidadania digital e para o uso de serviços públicos online, como aqueles disponibilizados pela plataforma GOV.BR. Ainda que minoritário, o grupo que não possui conexão não deve ser negligenciado, pois evidencia que persistem barreiras de inclusão digital. Para esses cidadãos, o acesso aos serviços digitais depende de alternativas complementares, como pontos públicos de internet ou políticas de ampliação da conectividade.

O celular foi identificado como o principal meio de acesso aos serviços digitais, utilizado por 93,7% dos participantes, enquanto apenas 6,3% recorrem ao computador. Esse padrão reforça a centralidade dos dispositivos móveis como principal interface de interação com o governo digital, especialmente em municípios de pequeno porte. Embora os dados indiquem que o acesso digital está amplamente presente, também revelam desigualdades, sobretudo no que se refere ao acesso à internet em casa e à disponibilidade de equipamentos. A predominância do uso exclusivo de smartphones, ainda que positiva para ampliar o alcance dos serviços, pode limitar a experiência do usuário em plataformas que exigem telas maiores ou navegação mais complexa, como é o caso do GOV.BR.

Em se tratando do desempenho digital, ao serem questionados sobre como avaliam o próprio desempenho com ferramentas digitais e novas tecnologias, 43,4% dos participantes se

consideram bons ou muito bons (23,9%). Outros 30,2% dos participantes se classificam como de nível básico, enquanto 2% afirmaram ser ruins e 0,5% se intitulam como muito ruim. Essa autopercepção demonstra que a maioria dos respondentes possui algum grau de familiaridade com o ambiente digital, ainda que isso não signifique domínio total das ferramentas governamentais. Curiosamente, mesmo entre os que se avaliaram positivamente, muitos relataram dificuldades de navegação, falhas de *login* e problemas de recuperação de senha no GOV.BR. Isso mostra que as limitações de uso não estão ligadas apenas à falta de conhecimento tecnológico, mas também à usabilidade da própria plataforma.

A relação entre habilidade digital e frustração de uso reforça a tese de que a cidadania digital não se constrói apenas pelo acesso técnico, mas pela experiência significativa de interação com os serviços públicos. Em outras palavras, o cidadão precisa compreender, confiar e se sentir capaz de utilizar os recursos oferecidos. Dessa forma, ao relatar a experiência com o uso e familiaridade com a plataforma GOV.BR, a grande maioria dos respondentes afirmou conhecer e já ter utilizado a plataforma (85,4%). Esse resultado é positivo, pois indica que o processo de implantação da plataforma tem alcançado de forma efetiva a população do município de São João do Caiuá – PR, mesmo sendo um município de pequeno porte.

Por outro lado, 10,2% dos participantes afirmaram que conhecem o GOV.BR, mas nunca utilizaram, o que sugere que embora exista conhecimento sobre a plataforma, ainda existem barreiras relacionadas ao uso efetivo, como dificuldades de navegação, falta de necessidade imediata ou limitações no acesso digital. Logo, constatou-se que os 4,4% que não conhecem a plataforma representam um grupo que ainda não foi alcançado. Esse dado, embora pequeno, é relevante, pois demonstra que a universalização do acesso e do conhecimento sobre o GOV.BR ainda não é total, mesmo em um contexto de alta conectividade.

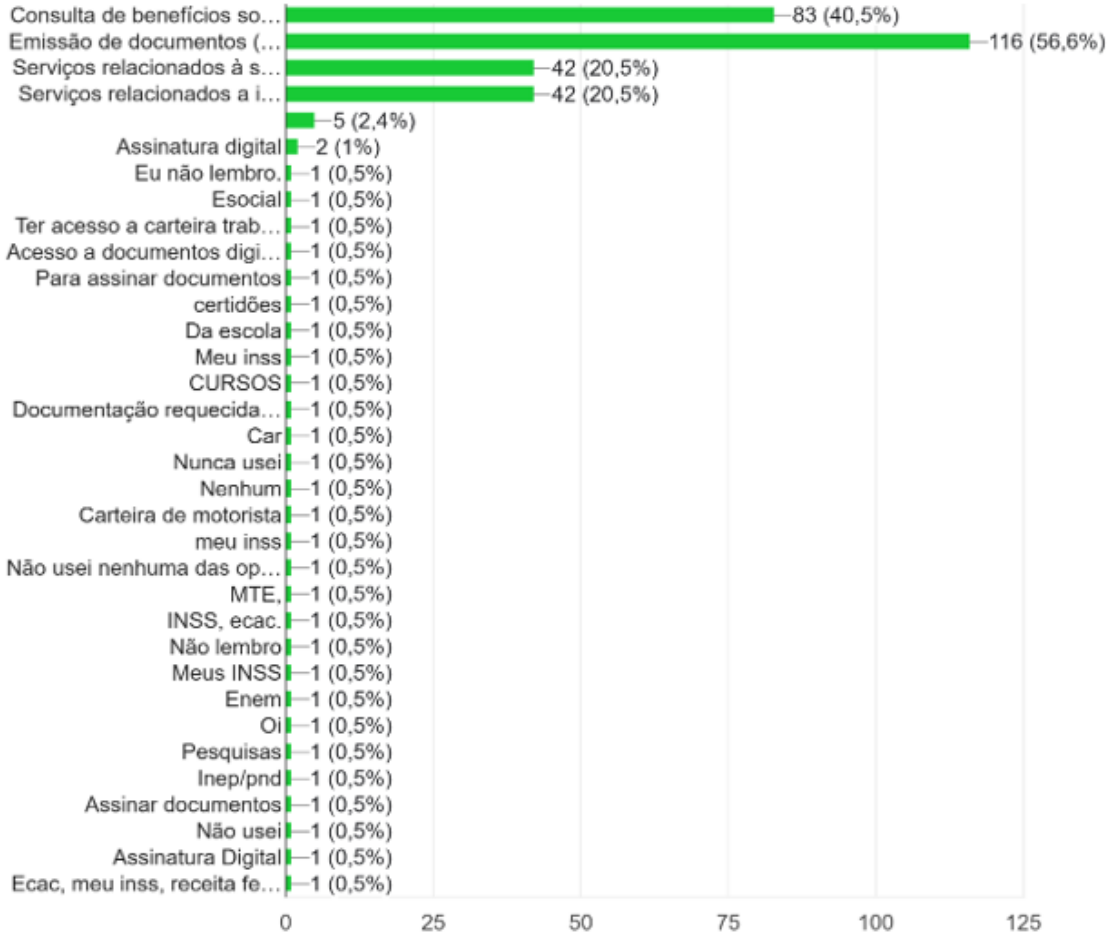
Os dados também revelam que 30,7% dos respondentes utilizam frequentemente a plataforma GOV.BR, o que demonstra que existe uma parcela significativa de cidadãos engajados com os serviços digitais disponibilizados pelo governo. Por outro lado, a maioria dos participantes (61%) afirmou utilizar o GOV.BR apenas ocasionalmente, o que sugere que embora conheçam e tenham acesso à plataforma, o uso ainda não é incorporado de forma constante ao cotidiano dos participantes dessa pesquisa. Já os 8,3% que nunca acessaram a plataforma representam um grupo que ainda não faz uso da cidadania digital de forma plena, seja por desconhecimento, falta de confiança, dificuldade de acesso, barreiras tecnológicas ou por terem pessoas que se responsabilizam pelos acessos, quando necessário.

Os participantes relataram que os serviços públicos mais acessados são aqueles relacionados à assistência social, à documentação digital e à saúde (Gráfico 3). Destacam-se, entre eles, a consulta de benefícios como Auxílio Brasil e Bolsa Família (40,5%); a emissão de documentos digitais, como a CNH e a Carteira de Trabalho Digital (56,6%); e o acesso a serviços de saúde, como o SUS Digital, vacinação e resultados de exames (20,5%). Esses dados mostram a importância da plataforma digital na centralização de serviços essenciais, especialmente nas áreas de proteção social, cidadania e cuidado à saúde. Ainda assim, uma pequena parcela dos respondentes afirmou não conhecer ou nunca ter utilizado o GOV.BR, indicando que persistem lacunas no acesso e no uso desses serviços, mesmo em um cenário de crescente digitalização.

Além disso, observa-se que o acesso aos demais serviços aparece de forma bastante dispersa, com percentual reduzido de uso em categorias como assinatura digital e emissão de certidões, cada uma com menos de 3% das respostas. Essa dispersão reforça que embora a plataforma GOV.BR concentre uma gama ampla de serviços, apenas uma parte deles é apropriada pelos cidadãos no cotidiano. Isso pode estar relacionado ao desconhecimento das funcionalidades disponíveis e à percepção de necessidade, já que os serviços mais acionados

são aqueles diretamente associados à manutenção de direitos sociais, documentação obrigatória e demandas de saúde. Nesse sentido, o Gráfico 3 evidencia que o uso da plataforma ainda se caracteriza por um foco em serviços considerados essenciais, sugerindo a necessidade de estratégias de divulgação e orientação que ampliem o conhecimento da população sobre outras funcionalidades relevantes disponibilizadas pelo governo digital.

Gráfico 3 – Serviços mais utilizados da plataforma GOV.BR



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que diz respeito às principais dificuldades e percepções dos participantes da pesquisa acerca do uso da plataforma GOV.BR, destacam-se:

- 95 respondentes (46,3%) afirmaram não ter tido dificuldades ao utilizar a plataforma GOV.BR.
- 21 respondentes (10,2%) mencionaram dificuldade de acesso à internet, o que indica que as limitações de conectividade ainda representam um obstáculo importante para parte dos usuários, especialmente em municípios de pequeno porte.
- 51 respondentes (24,9%) relataram problemas de cadastro ou senha, sendo está a principal dificuldade apontada entre aqueles que enfrentaram algum tipo de barreira
- 33 respondentes (16,1%) mencionaram falta de conhecimento sobre como utiliza, o que indica que as limitações de conhecimento digital ainda é um obstáculo.
- 31 respondentes (15,1%) mencionaram problemas por conta da interface confusa e difícil de usar da plataforma, reforçando que uma parcela significativa dos usuários enfrenta problemas de usabilidade e navegação, além dos problemas técnicos.

- 9 respondentes (4,4%) informaram não encontrar o serviço desejado, o que pode estar relacionado à organização ou à navegabilidade da plataforma.
- Demais respostas, como instabilidade do sistema, acesso em mais de uma etapa ou nunca ter usado a plataforma, tiveram incidência mínima, representando menos de 1% cada.

Apesar das limitações, o alto percentual de usuários sem dificuldades (46,3%) mostra que a plataforma tem alcançado boa aceitação, representando um avanço importante na oferta de serviços públicos digitais. Além disso, os resultados indicam que embora a maioria dos cidadãos de São João do Caiuá – PR tenha acesso à internet e utilize dispositivos móveis para acessar o GOV.BR, persistem desigualdades digitais ligadas à renda, escolaridade e qualidade de conexão. O perfil dos respondentes, predominantemente feminino, adultos e de baixa renda, mostra um público engajado, mas que enfrenta limitações práticas e cognitivas na interação com a plataforma.

Constata-se, portanto, que o desafio está em garantir o acesso tecnológico e promover uma inclusão digital efetiva, que envolva capacitação, apoio técnico local e comunicação acessível. Assim, a cidadania digital depende tanto da infraestrutura quanto da autonomia e confiança do cidadão para utilizar os serviços públicos digitais de forma plena e independente. Para aprofundar essa compreensão, a seguir serão apresentadas as análises estatísticas realizadas, a fim de identificar possíveis relações entre perfil sociodemográfico, acesso às tecnologias e uso da plataforma GOV.BR, contribuindo para evidenciar padrões, desigualdades e potencialidades no processo de inclusão digital.

4.2 ASPECTOS ESTATÍSTICOS DOS DADOS

Para aprofundar a análise dos dados, foi utilizado o *software Jamovi*, que auxiliou a organizar as informações e verificar como os participantes percebem o uso da plataforma GOV.BR. Foram analisados as médias, os desvios-padrão, o teste de normalidade e as correlações entre as variáveis da pesquisa.

Na Tabela 1, são apresentados as médias e os desvios-padrão das afirmações sobre o GOV.BR. De forma geral, as médias ficaram acima de 4, o que demonstra que a maioria dos participantes concorda com as afirmações positivas sobre a plataforma GOV.BR.

Tabela 1 – Estatística descritiva (média, desvio-padrão e teste *Shapiro-Wilk*)

			Shapiro-Wilk	
	Média	**Desvio-padrão**	**w**	**p**
Acredito que o GOV.BR facilita o acesso a serviços públicos	4.11	0.987	0.794	< 0.001
A plataforma GOV.BR é simples e intuitiva de usar	3.65	1.166	0.854	< 0.001
Tenho confiança na segurança e privacidade das informações fornecidas no GOV.BR	4.09	1.072	0.761	< 0.001
As dificuldades de acesso à internet atrapalham meu uso da plataforma	3.01	1.411	0.876	< 0.001
Sinto necessidade de capacitação ou orientação para utilizar melhor o GOV.BR	3.22	1.360	0.878	< 0.001
O GOV.BR ajuda a reduzir a necessidade de deslocamento físico para acessar serviços públicos	4.27	0.874	0.766	< 0.001
Pessoas idosas ou com pouca familiaridade com tecnologia encontram mais dificuldades em usar a plataforma	4.49	0.909	0.618	< 0.001

A adoção da plataforma GOV.BR aumenta a exclusão digital em municípios pequenos	3.33	1.227	0.891	< 0.001
O uso da plataforma contribui para maior transparência e eficiência no serviço público	4.05	0.912	0.825	< 0.001

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como se observa na Tabela 1, as médias indicam percepções predominantemente positivas, especialmente nas afirmações que tratam da utilidade e da eficiência do GOV.BR. Em contrapartida, os menores valores estão associados à usabilidade e às dificuldades de conexão com a internet, mostrando que ainda há desafios relacionados ao acesso e à familiaridade tecnológica. Por exemplo, a afirmação "Acredito que o GOV.BR facilita o acesso a serviços públicos" teve média de 4,11 (desvio-padrão = 0,987), mostrando uma percepção favorável. Já o item "O GOV.BR ajuda a reduzir a necessidade de deslocamento físico para acessar serviços públicos" teve média ainda maior (4,27), indicando que os participantes reconhecem o quanto a plataforma facilita o acesso a serviços sem precisar ir até repartições públicas presencialmente.

Por outro lado, a média do item "A plataforma GOV.BR é simples e intuitiva de usar" foi 3,65, o que mostra uma opinião intermediária. Isso sugere que, mesmo reconhecendo as vantagens, alguns usuários ainda acham o sistema confuso ou difícil de usar. A média do item "As dificuldades de acesso à internet atrapalham meu uso da plataforma" foi 3,01, o que indica que parte dos respondentes enfrenta problemas com conexão, mas outra parte consegue usar a plataforma sem maiores dificuldades. Já o item *"*Tenho confiança na segurança e privacidade das informações fornecidas no GOV.BR" teve média de 4,09, revelando que a maioria acredita que seus dados estão seguros. De modo semelhante, "O uso da plataforma contribui para maior transparência e eficiência no serviço público" teve média de 4,05, reforçando uma visão positiva da plataforma digital GOV.BR como ferramenta moderna e confiável.

Quando indagados sobre dificuldades de grupos específicos, o item "Pessoas idosas ou com pouca familiaridade com tecnologia encontram mais dificuldades em usar a plataforma" teve a maior média, 4,49, o que demonstra que há um reconhecimento coletivo de que o público idoso ainda enfrenta barreiras significativas de acesso. Já a afirmação "Sinto necessidade de capacitação ou orientação para utilizar melhor o GOV.BR" obteve média 3,22, e "A adoção da plataforma GOV.BR aumenta a exclusão digital em municípios pequenos", média 3,33, o que demonstra que ainda existem dúvidas e dificuldades, especialmente em cidades menores, como São João do Caiuá – PR.

Sequencialmente, antes de iniciar as análises inferenciais, foi realizado o teste de normalidade de *Shapiro-Wilk* para verificar a distribuição das variáveis referentes às questões 15 a 23 do questionário. No teste *Shapiro-Wilk*, todas as variáveis apresentaram valores de $p < 0,05$, indicando que os dados não seguem distribuição normal. Dessa forma, optou-se por utilizar métodos estatísticos não paramétricos, mais adequados para dados oriundos de escalas *Likert*, tais como o coeficiente de correlação de *Spearman* para investigar as relações entre variáveis. Sequencialmente, realizou-se o teste de confiabilidade (*Alfa* de *Cronbach*) das variáveis da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Teste de confiabilidade

	α de Cronbach
escala	0.683

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A escala apresenta consistência interna moderada (α de Cronbach = 0.683), porém adequada para uso em pesquisas sociais, especialmente considerando que envolve percepções

e atitudes em escala *Likert*. Desse modo, avançou-se com a realização do teste de Correlação de *Spearman* (Tabela 3).

Tabela 3 – Correlação de *Spearman* (Matriz de correlações)

Variáveis associadas	Spearman (ρ)	Interpretação
GOV.BR facilita o acesso (plataforma é simples)	0.49	Quanto mais o usuário acha fácil, mais ele acha útil
Plataforma simples (confiança na segurança)	0.57	Familiaridade aumenta confiança
Redução de deslocamento (transparência do serviço público)	0.58	Percepção de eficiência digital está ligada à transparência
Confiança (transparência)	0.47	Quando o usuário confia, ele percebe mais transparência

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Foi realizada uma matriz de correlação de *Spearman* para investigar a associação entre as percepções avaliadas nas questões 15 a 23. A matriz evidenciou relações estatisticamente significativas e de magnitude moderada entre as percepções avaliadas ($\rho = 0,47$ a $0,58$; $p < 0,05$), indicando que quanto maior a percepção de facilidade de uso da plataforma, maior é a confiança na segurança e a percepção de transparência e eficiência dos serviços públicos digitais.

Observou-se que a percepção de facilidade de uso da plataforma está positivamente associada tanto à confiança na segurança e privacidade dos dados quanto à sensação de eficiência administrativa. Em outras palavras, quanto mais o usuário percebe o GOV.BR como intuitivo e acessível, maior tende a ser sua confiança na plataforma e sua crença de que ela aumenta a transparência e reduz a burocracia. Além disso, a correlação entre a percepção de redução de deslocamento físico e a eficiência do serviço público ($\rho \approx 0,58$) sugere que o uso da plataforma é interpretado pelos respondentes como um mecanismo de modernização do acesso aos serviços públicos, reduzindo barreiras logísticas e ampliando a efetividade do atendimento. Por outro lado, itens relacionados à exclusão digital e à necessidade de capacitação apresentaram correlações fracas, indicando que essas percepções variam individualmente entre os respondentes, o que reforça que dificuldades de uso podem estar mais ligadas ao perfil do usuário do que à plataforma em si.

Para verificar possíveis diferenças na percepção da plataforma GOV.BR entre faixas etárias, realizou-se o teste não paramétrico de *Mann–Whitney*. Os participantes foram divididos em dois grupos: até 40 anos ($n = 69$) e acima de 40 anos ($n = 130$). O índice geral de percepção apresentou média de 3,77 (mediana = 3,78) no grupo mais jovem e média de 3,93 (mediana = 4,00) no grupo mais velho. Apesar dessa diferença, o teste *Mann–Whitney* indicou que ela não é estatisticamente significativa ($U = 2392.0$; $p = 0.083$). Assim, a idade não se mostrou um fator determinante nas percepções dos respondentes sobre a plataforma GOV.BR, sugerindo que a aceitação e a avaliação positiva do serviço são relativamente homogêneas entre diferentes gerações.

De forma geral, as análises mostraram que os cidadãos de São João do Caiuá – PR têm uma visão positiva do GOV.BR, reconhecendo que a plataforma facilita o acesso a serviços públicos e torna os processos mais rápidos e práticos. Por outro lado, ainda há desafios ligados à usabilidade, à qualidade da internet e à falta de capacitação digital, principalmente entre pessoas mais velhas ou com menor escolaridade. Os resultados também confirmaram que a facilidade de uso e a confiança na segurança estão diretamente ligadas à percepção de transparência e eficiência no serviço público. Assim, o GOV.BR representa um passo importante para a cidadania digital, mas ainda exige investimentos em educação tecnológica e inclusão digital para atingir todos os públicos de forma igualitária. Dessa forma, os resultados

obtidos servem como base para reflexões sobre as ações que podem ser adotadas pelo poder público e pela comunidade local para fortalecer a inclusão digital no município de São João do Caiuá – PR.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender os desafios enfrentados por moradores de um município de pequeno porte no processo de adaptação e uso da plataforma GOV.BR, com ênfase em barreiras tecnológicas, de infraestrutura e percepção social. Para isso, adotou-se uma abordagem mista, combinando análise quantitativa, por meio da aplicação de questionário estruturado e estatísticas descritivas e inferenciais no *software Jamovi*, e análise qualitativa, orientada pela técnica de análise de conteúdo. Essa estratégia metodológica permitiu interpretar os padrões de uso, percepção e as nuances relacionadas ao acesso, às experiências e às dificuldades vivenciadas pelos participantes da pesquisa, residentes no município de São João do Caiuá – PR.

Os resultados evidenciaram que embora a plataforma digital GOV.BR tenha ampliado significativamente o acesso aos serviços públicos e reduzido a necessidade de deslocamento presencial dos cidadãos, sua apropriação ainda é marcada por desigualdades. A maioria dos respondentes reside em área urbana, possui acesso à internet e utiliza prioritariamente o *smartphone* como dispositivo principal para acessar serviços digitais. Contudo, a dependência quase exclusiva de dispositivos móveis pode limitar a experiência do usuário em serviços que exigem maior navegação ou telas maiores. Além disso, dificuldades relacionadas à recuperação de senha, interface pouco intuitiva e limitações de conexão ainda representam barreiras importantes, especialmente para pessoas idosas e com menor familiaridade tecnológica. As análises estatísticas corroboraram esses achados, indicando que a percepção de facilidade de uso está diretamente associada à confiança, à sensação de transparência e à eficiência percebida no serviço público.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao reforçar que a cidadania digital não se resume apenas ao acesso técnico, mas envolve dimensões pedagógicas, cognitivas e culturais. Dessa forma, a plataforma, por si só, não garante uma participação cidadã plena, uma ves que a participação depende da capacidade efetiva de compreender, confiar e interagir com os serviços na plataforma digital. Em termos práticos, os resultados da pesquisa oferecem subsídios para políticas públicas de inclusão digital na esfera municipal, indicando a necessidade de ações de capacitação, suporte técnico local, melhoria da comunicação institucional e fortalecimento de pontos públicos de conectividade disponíveis aos cidadãos.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a amostragem não probabilística por conveniência, o que impede a generalização dos resultados para toda a população. Além disso, por se tratar de um estudo transversal, não foi possível observar mudanças de uso e percepção ao longo do tempo. Portanto, para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre municípios com diferentes perfis socioeconômicos; investigações qualitativas aprofundadas com grupos específicos, como idosos; e análises longitudinais que permitam acompanhar a evolução da cidadania digital conforme novas políticas de inclusão digital são implementadas.

Por fim, conclui-se que a consolidação da cidadania digital em municípios de pequeno porte como São João do Caiuá – PR depende de uma articulação entre infraestrutura tecnológica, educação digital e políticas públicas sensíveis às realidades locais. O GOV.BR representa um avanço significativo na modernização da gestão pública, mas sua efetividade só será plena quando o direito de acessar e compreender o digital for assegurado a todos os cidadãos de

maneira igualitária. Promover cidadania digital é, portanto, promover democracia em sua dimensão contemporânea: aquela que se realiza também nas telas, redes e interações que compõem a vida pública contemporânea.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, n. 24, p. 41-67, jun., 2005.

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

BRASIL. **Lei n.º 12.965, de 23 abr. 2014** (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União, Brasília, 24 abr. 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.709/2018, de 14 ago. 2018** (LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados). Diário Oficial da União, Brasília, 14 ago. 2018.

CARVALHO, Daniel Silva; CASTRO, Paulo Alexandre de; FERNANDES SOBRINHO, Marcos. Políticas públicas na era do governo digital: revisão de literatura. **GETEC – Gestão: Ensino e Tecnologia**, v. 20, p. 169-188, 2024.

CETIC – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Domicílios 2023: principais resultados**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), 2024.

CGI – Comitê Gestor da Internet do Brasil. **Relatório de Inclusão Digital e Desigualdades Regionais**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2023.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Guia do tema: 13º Concurso de Desenho e Redação – Cidadania Digital**. Brasília: CGU, abr. 2024.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, n. 84, p. 209-242, abr., 2020.

DEBORDONS, Maeve. **Rural Connectivity in Brazil.** Capacity Latam, 2025.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arllda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados: São João do Caiuá**. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal**: 2023. Agência de Notícias IBGE, 2024.

MARENCO, André. Policy-making ou recompensas? Nomeações políticas nos governos municipais brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 1, p. e2022-0182, 2023.

MGI – Ministério da Gestão e Inovação. **Estratégia Nacional de Governo Digital 2024-2027**. Brasília, 2024b.

MGI – Ministério da Gestão e Inovação. **Uso da Assinatura Gov.br cresce 130% em 2024**. Brasília, 2024a.

MGI – Ministério da Gestão e Inovação. **Gov.br: número de contas ouro supera o de bronze pela primeira vez**. Brasília, 2025a.

MGI – Ministério da Gestão e Inovação. **Pesquisa revela que 77% dos brasileiros consideram fácil o acesso a serviços públicos digitais**. Brasília, 2025b.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2001.

MITKIEWICZ, Fernando André Coelho. Transformação digital: análise da implantação da plataforma gov.br e da evolução da maturidade da política de governo digital no Brasil. *In*: KUBOTA, Luis Claudio (org.). **Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2024.

MOSSBERGER, Karen; TOLBERT, Caroline; McNEAL, Ramona. **Digital Citizenship:** the Internet, society and participation. Cambridge: MIT Press, 2008.

OLIVEIRA, José Clovis Pereira; OLIVEIRA, Antonio Leonilde; MORAIS, Francisco de Assis Marinho; SILVA, Gessione Morais; SILVA, Cícero Nilton Moreira. **O questionário, o formulário e a entrevista como instrumento para coleta de dados**: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo das Ciências Humanas. *In*: III CONEDU – Congresso Nacional de Educação, 2016, Campina Grande. Anais... Campina Grande: Realize, 2016. https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/21719>

RIBBLE, Mike. **Digital Citizenship in Schools**. 3 ed. Eugene: ISTE, 2015.

SGD – Secretaria de Governo Digital. **Plataforma Gov.br**. Brasília: Governo Federal, 2019.

SILVA, Iranilde de Oliveira; MARTIN, Facundo; ASSIS, Renato Linhares de. Estratégias de produção e desenvolvimento com base na agroecologia: análise comparada de estudos de casos em Nova Friburgo, Brasil e Mendoza, Argentina. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 41, e27315, 2024.

TELECO – Inteligência em Telecomunicações. **Indicadores de telefonia móvel e banda larga no Brasil**. 2024.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Reimagining our futures together**: a new social contract for education. Paris: UNESCO, 2021.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, v. 8, n. 1, p. 115-136, jan./jun. 2021.

DESAFIOS DA NEURODIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: BARREIRAS ORGANIZACIONAIS, CULTURAIS E INSTITUCIONAIS À INCLUSÃO

Carla Fernanda da Silva[36]
Gustavo Artoni Carlini[37]
Pamela Eduarda Echeli Monteiro[38]
Maria Gabriela Monteiro[39]

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar as barreiras e desafios que dificultam a inserção, permanência e segurança de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, foi realizada por meio de questionário online aplicado a trabalhadores/as neurodivergentes da região de Paranavaí (PR). Os dados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, por meio da qual emergiram três eixos centrais de barreiras e desafios, que se constituíram em categorias de análise: barreiras organizacionais e estruturais, barreiras relacionais e culturais e barreiras institucionais e legais. Os resultados revelaram que a inclusão de pessoas neurodivergentes ainda é limitada por barreiras organizacionais, culturais e institucionais, como a ausência de adaptações sensoriais, o estigma social e a fragilidade das políticas de gestão inclusiva. Verificou-se que o modelo do "trabalhador ideal" — produtivo, multitarefa e emocionalmente estável — permanece como referência excludente nas práticas corporativas. Constatou-se, contudo, que práticas de liderança inclusiva, formação continuada de gestores e flexibilização de rotinas podem promover ambientes mais empáticos e equitativos. Conclui-se que a efetiva inclusão da neurodiversidade requer transformações estruturais e culturais nas organizações, bem como o fortalecimento de políticas públicas intersetoriais voltadas à valorização das diferenças cognitivas e à promoção da justiça social no trabalho.

Palavras-chave: Neurodiversidade. Inclusão no trabalho. Barreiras Organizacionais. Liderança inclusiva.

1 INTRODUÇÃO

[36] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – Unespar, campus Paranavaí. E-mail: carlaa_fernanda@hotmail.com
[37] Graduando no curso de Administração na Unespar/Paranavaí. E-mail: gustavoacarlini@gmail.com
[38]Graduanda no curso de Administração na Unespar/Paranavaí. E-mail: pamela0eduarda2@gmail.com
[39] Professora (doutora) na Unespar, campus Apucarana. E-mail: maria.monteiro@ies.unespar.edu.br

O termo “neurodiversidade” foi utilizado pela primeira vez em 1998, pela socióloga australiana Judy Singer, em um trabalho sobre os estigmas relacionados ao Transtorno do Espectro Autista (TEA). Singer propôs compreender a diversidade neurológica como parte da variação natural da espécie humana, de modo análogo à diversidade biológica e cultural, inaugurando assim um movimento de ressignificação política e epistemológica das condições neurodivergentes (Vitoriano, 2023).

A neurodiversidade atualmente é um termo utilizado para agrupar diversos transtornos do neurodesenvolvimento que afetam o desenvolvimento neurológicos. Abarca não apenas o TEA, mas também o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH), o Transtorno do Desenvolvimento Intelectual, os Transtornos Específicos de Aprendizagem (como dislexia, disgrafia e discalculia), os Transtornos de Comunicação e os Transtornos Motores (como a dispraxia) (Araujo *et al*., 2023).

O movimento da neurodiversidade, iniciado no final do século XX e consolidado nas primeiras décadas do século XXI, surge como uma contraproposta à ideologia médico-normativa que separa indivíduos em categorias de “normais” e “anormais”. Essa virada paradigmática enfatiza o valor da diferença e a importância de ambientes sociais e organizacionais capazes de acolher diferentes modos de funcionamento cognitivo e emocional (Araujo *et al*., 2023). No contexto contemporâneo, tal movimento se articula com as agendas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), incorporando dimensões ainda pouco discutidas nas práticas corporativas, como as especificidades sensoriais, comunicacionais e cognitivas das pessoas neurodivergentes (Rosa; Buco, 2025).

No Brasil, os desafios da neurodiversidade são amplificados pelas condições estruturais do mercado de trabalho, marcado por precarização, altas taxas de informalidade e desigualdades sociais. Segundo o Censo Demográfico de 2022, cerca de 2,4 milhões de pessoas possuem diagnóstico de TEA, número que tende a ser subestimado diante da escassez de diagnósticos formais e do estigma persistente (IBGE, 2022). Além disso, dados do Ministério da Previdência Social revelam que, apenas em 2024, foram registrados quase meio milhão de afastamentos do trabalho e mais de 3,5 milhões de trabalhadores tiveram benefícios concedidos por incapacidade temporária. Dentre eles 255.018 foram classificados como “episódios depressivos” e “outros transtornos ansiosos”, refletindo um quadro de adoecimento que atinge de modo desproporcional trabalhadores neurodivergentes.

O artigo 23 da Constituição Federal de 1988 assegura que todos têm direito ao trabalho, às condições equitativas e satisfatórias sem discriminação alguma (Brasil, 1988). Entretanto, a jornada de trabalho adoece cada vez mais a classe trabalhadora. A parcela da população que existe dentro da neurodiversidade é mais vulnerável aos impactos da precariedade do cenário do ambiente de trabalho brasileiro, pois além dos desafios enfrentados pelo trabalhador neurotípico, eles precisam lidar com o estigma e com o preconceito de uma estrutura que não os incluem e não reconhece suas necessidades (Araujo *et al*., 2023). Ademais, as práticas organizacionais ainda carecem de políticas inclusivas efetivas e de compreensão das especificidades que envolvem a neurodiversidade. Estudos indicam que a ausência de adaptações razoáveis, a falta de capacitação das lideranças e a rigidez dos modelos de gestão configuram barreiras estruturais à inclusão de pessoas neurodivergentes (Silva; Costa, 2023).

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como objetivo identificar as barreiras e desafios que dificultam a inserção, permanência e segurança das pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho. Pretende-se também compreender o papel das políticas públicas e das práticas empresariais inclusivas na promoção de ambientes laborais mais equitativos e sensíveis à diversidade neurológica. Ao abordar essa temática, busca-se contribuir para o avanço das discussões sobre justiça social, acessibilidade e inclusão organizacional, reconhecendo a

neurodiversidade como dimensão central para a construção de um futuro do trabalho mais plural, empático e sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA NEURODIVERSIDADE

A compreensão contemporânea sobre neurodiversidade está intrinsecamente ligada à trajetória histórica das práticas de exclusão, medicalização e controle social da diferença. No Brasil, os primeiros manicômios criados no Brasil foram construídos no Rio de Janeiro em 1852, por influências europeias com o intuito de controlar aqueles que eram considerados alienados da Corte. Apesar da proposta de acolhimento, essas instituições tornaram-se espaços de segregação e violência simbólica e física. Como descreve Arbex (2013), as condições de superlotação, ausência de higiene e maus-tratos revelavam o caráter desumano dos manicômios, nos quais muitas pessoas foram internadas compulsoriamente, sem diagnóstico formal, apenas por serem consideradas "indesejáveis" ou "inadequadas" ao convívio social.

Essas instituições se consolidaram como instrumentos de poder disciplinar, nos termos de Foucault (2006), que analisa o nascimento dos espaços de enclausuramento como formas de regulação dos corpos e de controle da diferença. O manicômio, segundo o autor, simboliza a "linguagem excluída" da desrazão — o silenciamento imposto a tudo o que se desvia da norma e ameaça a ordem instituída. Lima *et al.* (2014) apontam que, sob o discurso da "higienização social", os manicômios justificavam a segregação daqueles cujos comportamentos não se alinhavam ao ideal de racionalidade moderna, perpetuando um estigma de inferioridade moral e intelectual.

No final da década de 70, o surgimento do movimento antimanicomial foi fundamental para garantir os direitos da população que era isolada nos manicómios. Inspirado por experiências internacionais de desinstitucionalização, nos anos de 1980 o movimento brasileiro denunciou as condições desumanas dos hospitais psiquiátricos e reivindicou um modelo de atenção em liberdade, pautado na dignidade e na cidadania. Conforme relatado por Arbex (2013), os pacientes morriam de frio, de fome, de doença. Morriam também de choque. Em alguns dias, os eletrochoques eram tantos e tão fortes, que a sobrecarga derrubava a rede do município. Nos períodos de maior lotação, dezesseis pessoas morriam a cada dia.

A formação dos primeiros Centros de Atenção Psicossocial (CAPs) em 1987 e promulgação da Constituição Federal de 1988, que cria o Sistema Único de Saúde (SUS) universalizando o acesso à saúde, impulsionaram o avanço da Reforma Psiquiátrica brasileira. Em 2001, após mobilização dos profissionais da saúde, familiares e sindicatos, foi aprovada a Lei 10.216 que responsabilizou o Estado pelo desenvolvimento da política de saúde mental, abrindo o caminho para novas alternativas, favorecendo a redução de leitos psiquiátricos no Brasil. Dessa forma, a Lei nº 10.216 formalizou essa transformação, ao garantir o direito das pessoas com transtornos mentais ao tratamento humanizado e à reintegração social, substituindo a lógica do isolamento pela da convivência e do cuidado comunitário (Brasil, 2001).

Contudo, os resquícios simbólicos e culturais do modelo manicomial permanecem na sociedade contemporânea, reproduzindo o estigma e a exclusão de pessoas neurodivergentes. O conceito de neurodiversidade, introduzido por Judy Singer em 1998, representa uma ruptura epistemológica com esse passado, ao propor uma visão da diferença neurológica como expressão legítima da diversidade humana, e não como patologia a ser corrigida. Essa abordagem questiona o poder normativo do discurso médico e científico que, segundo Foucault (1979), produz classificações e hierarquias de comportamento, definindo o que é considerado

“normal” ou “anormal”. De acordo com Foucault (2006, p. 215) a internação clássica enreda, com a loucura, a libertinagem de pensamento e de fala, a obstinação na impiedade ou na heterodoxia, a blasfêmia, a bruxaria, a alquimia – em suma, tudo o que caracteriza o mundo falado e interditado da desrazão; a loucura é a linguagem excluída. Assim, ao rotular certos modos de pensar e agir como desvios, a sociedade cria mecanismos de marginalização que se refletem nos espaços educacionais e, sobretudo, nos ambientes de trabalho

A neurodiversidade é, portanto, um termo definido em torno de características que representam diferentes tipos de indivíduos considerados neurodivergentes, incluindo: dislexia, dispraxia, discalculia, transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH), transtorno do espectro autista (TEA) e síndrome de Tourette, ou seja, variações da cognição humana diferente daquela considerada como padrão. De acordo com Foucault (1979), o poder científico atua na definição e categorização dos padrões de comportamento humano, estabelecendo os limites do que é considerado normal. Assim, são vistos como neurotípicos aqueles que se enquadram nas expectativas socialmente construídas de normalidade. A partir dessa categorização, o poder social tende a marginalizar e isolar os indivíduos que não correspondem a tais padrões, gerando preconceitos que se perpetuam nas relações sociais e se refletem no ambiente de trabalho.

2.2 NEURODIVERSIDADE E O TRABALHO

A relação entre neurodiversidade e trabalho revela tensões históricas e estruturais. Desde a Revolução Industrial, o mundo do trabalho foi moldado pela lógica da produtividade, da normalização e da disciplina — princípios que, conforme Foucault (1979), sustentam o biopoder e a padronização dos corpos e das condutas. As dinâmicas da luta de classes e as heranças da era colonial são feridas abertas na sociedade brasileira. A mentalidade de servidão e o famoso “complexo de vira-lata” são sintomas herdados e normalizados socialmente. Como observa Silva (2020), a estrutura social brasileira ainda se baseia em uma racionalidade excludente, em que a minoria detentora do capital acumula riqueza mediante a precarização e subjugação da maioria trabalhadora.

O cenário atual é marcado por baixos salários, cargas de trabalho extenuantes, escalas que privam a dignidade de pessoas já marginalizadas e desmonte das leis trabalhistas já existentes. Nos últimos anos, esse cenário é agravado pela reforma trabalhista de 2017 (Lei nº 13.467), que trouxe mais de 100 alterações na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) em detrimento da classe trabalhadora.

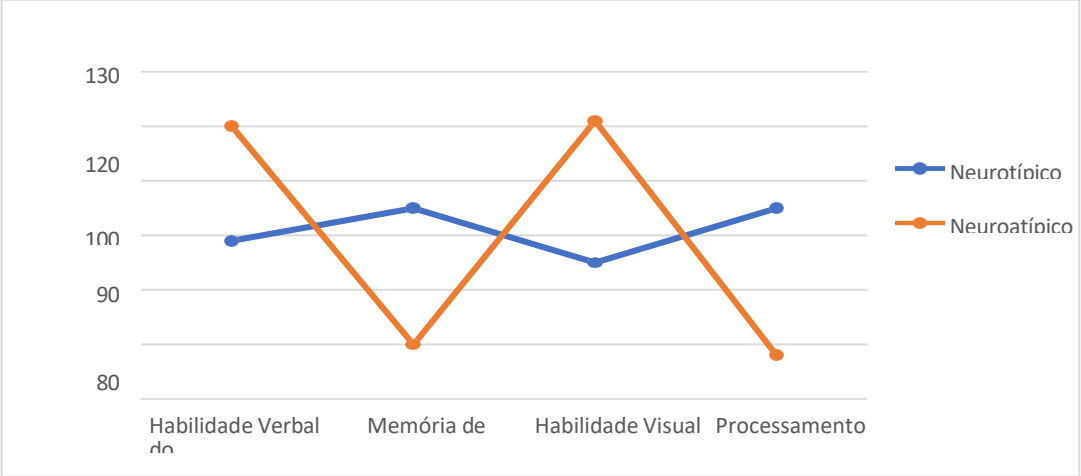
> [...] num contexto de crise econômica, política e social, as classes dominantes aprovaram a mais ampla reforma trabalhista da história do Brasil, descaracterizando quase por completo a Consolidação das Leis do Trabalho de 1943 (Silva, 2020, p. 149)

De acordo com Silva (2020) a reforma trabalhista flexibilizou direitos e ampliou a insegurança laboral, comprometendo as condições dignas de trabalho. Essa precarização afeta diretamente a saúde mental da classe trabalhadora: segundo dados da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT) e do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen, 2025), cerca de 30% dos trabalhadores brasileiros sofrem de burnout, colocando o país entre os primeiros no ranking mundial de adoecimento ocupacional. Para as pessoas neurodivergentes, essas condições se tornam ainda mais adversas, dada a falta de políticas específicas e de ambientes sensíveis às suas necessidades cognitivas, sensoriais e sociais.

Embora ainda permeada por estigmas e lacunas de conhecimento, a inclusão de pessoas neurodivergentes no mundo corporativo tem ganhado espaço em programas de diversidade

organizacional. Estudos de Chammas e Hernandez (2022) e Doyle (2020) evidenciam que profissionais neurodivergentes podem apresentar padrões cognitivos diferenciados — uma "curva de competências pontiaguda" — com desempenho superior em tarefas que exigem atenção aos detalhes, pensamento lógico ou criatividade, o que amplia o potencial inovador das equipes e contribui para a vantagem competitiva organizacional. Como pode ser observado no gráfico de Doyle (2020) adaptado por Chammas e Hernandez (2022), na Figura 1:

Figura 1 – Competências em Neurotípicos e Neuroatípicos



Fonte: Chammas e Hernandez (2022).

Essa relação complementar demonstra um potencial ainda pouco explorado pelas empresas que vai além de uma "falsa inclusão", mas que promova de fato participação e aprendizado genuínos para todos os envolvidos. A inclusão efetiva ultrapassa, dessa forma, a mera contratação de pessoas neurodivergentes. Ela requer uma mudança estrutural nas culturas organizacionais, de modo a promover ajustes razoáveis, eliminar barreiras atitudinais e reconhecer o valor da diversidade cognitiva. Conforme afirmam Rosa e Bucco (2025), a verdadeira inclusão ocorre quando os ambientes são projetados para acolher diferentes modos de ser, pensar e comunicar — o que implica práticas de gestão baseadas na empatia, na flexibilidade e na valorização da singularidade.

Do ponto de vista jurídico, o Artigo 5º da Constituição Federal de 1988 estabelece a igualdade de todos perante a lei, enquanto a Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência) e a Lei nº 12.764/2012 (que reconhece pessoas com TEA como pessoas com deficiência) constituem marcos fundamentais na proteção de direitos e na promoção da acessibilidade. De acordo com o Artigo 5º da Constituição Federal de 1988:

> Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes (Brasil, 1988)

A Lei nº 13.146 de 2015, conhecida como Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, consolidou os direitos dessa população, sendo medidas de suma importância para pautas de inclusão. A Lei n.º 12.764, de 2012, já considera e inclui pessoas com transtorno do espectro autista como pessoas com deficiência. Mais recentemente, está em tramitação o Projeto de Lei 82/25, que dispõe sobre a possibilidade de pessoas neurodivergentes com altas

habilidades e superdotação serem reconhecidas como pessoas com deficiência. Dessa forma, eles também terão direito aos benefícios legais e ao suporte, ou seja, também serão amparadas pelo Estatuto da Pessoa com Deficiência, ampliando a neurodivergencia para além do espectro autista.

A efetivação da neurodiversidade no trabalho requer, portanto, transformações culturais e institucionais que promovam não apenas o ingresso, mas também a permanência e o desenvolvimento das pessoas neurodivergentes. Trata-se de um processo que envolve educação organizacional, revisão de práticas de gestão e construção de uma ética da diferença que reconheça a pluralidade como valor social e produtivo (Chammas; Hernandez, 2022).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e finalidade exploratória, uma vez que busca compreender em profundidade as percepções, experiências e significados atribuídos por pessoas neurodivergentes às suas vivências no ambiente de trabalho. Segundo Alyrio (2009), a pesquisa qualitativa permite uma maior compreensão e aprofundamento do fenômeno social estudado, considerando as experiências subjetivas dos participantes. Os dados recebem tratamento interpretativo, com interferência maior da subjetividade do pesquisador. Essa abordagem é mais reflexiva e privilegia a compreensão dos sentidos e significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, considerando o contexto histórico e social em que estão inseridos.

De caráter exploratório, o estudo objetiva aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno ainda pouco investigado, contribuindo para a ampliação do debate sobre neurodiversidade e inclusão no mercado de trabalho brasileiro. Conforme Gil (2019), as pesquisas exploratórias são particularmente úteis quando há escassez de estudos prévios sobre determinado tema, possibilitando gerar novas perspectivas e hipóteses para investigações futuras.

O levantamento de dados ocorreu por meio de um questionário online, composto por questões abertas, instrumento escolhido por possibilitar a livre expressão dos participantes, respeitando seus tempos e formas de comunicação — aspecto fundamental em pesquisas com pessoas neurodivergentes, conforme recomenda Doyle (2020). O questionário foi disponibilizado a trabalhadores neurodivergentes residentes na região de Paranavaí, no noroeste do estado do Paraná. Essa escolha se justifica pelo interesse em compreender a realidade local e contribuir com reflexões sobre a inclusão laboral em contextos regionais fora dos grandes centros urbanos, onde as políticas e práticas inclusivas ainda são incipientes.

Participaram da pesquisa sete respondentes, sendo apenas um do sexo masculino, selecionados por conveniência e acessibilidade, conforme o critério de terem experiência profissional formal ou informal e autodeclaração de neurodivergência (como autismo, TDAH, dislexia, entre outros). A amostra intencional é adequada em estudos qualitativos, pois o objetivo não é a generalização estatística, mas a profundidade interpretativa (Minayo, 2017).

Após o recolhimento e entendimento das informações, foi realizado uma análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2011). Esta metodologia é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por permitir a sistematização, categorização e interpretação do conteúdo da fala dos participantes de modo rigoroso e transparente.

A análise interpretativa buscou identificar as barreiras e desafios enfrentados por trabalhadores neurodivergentes, bem como evidenciar aspectos de exclusão simbólica,

estrutural e organizacional. Essa etapa foi orientada pelo princípio da hermenêutica dialética, segundo o qual a compreensão dos sentidos emerge da interação entre o discurso dos participantes e a interpretação crítica do pesquisador (Minayo, 2017). Dessa forma, a análise não se limita à descrição, mas propõe uma leitura reflexiva sobre como os contextos laborais reproduzem ou desafiam estruturas excludentes.

Por fim, o estudo foi conduzido observando os princípios éticos da pesquisa em ciências humanas, garantindo anonimato, confidencialidade e consentimento livre e esclarecido dos participantes, conforme as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos questionários aplicados a sete trabalhadores neurodivergentes de Paranavaí e região permitiu identificar padrões de vivências e desafios recorrentes enfrentados no ambiente de trabalho. O perfil dos participantes é apresentado no Quadro 1, que demonstra a diversidade de diagnósticos e áreas de atuação profissional. Os participantes relataram diagnósticos de TDAH, Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG), depressão, Transtorno Bipolar (TAB) e Transtorno do Espectro Autista (TEA), compondo um panorama de diversidade neurológica e emocional que reflete a pluralidade cognitiva existente no mundo do trabalho contemporâneo.

Quadro 1. Perfil dos participantes.

Diagnósticos	**Quantidade**	**Áreas de atuação/Cargos**
TDAH	4	Programação, Docência, Atendimento ao público, Auxiliar de bar, Estágio remunerado, Restaurante
TAG	2	Restaurante, Auxiliar de bar
Depressão	2	Atendimento ao público, Restaurante
TAB	1	Estágio remunerado
TEA	1	Atendimento ao público

Fonte: dados da pesquisa.

Embora os diagnósticos variem entre os participantes da pesquisa, emergiram três eixos centrais de barreiras e desafios, que se constituíram em categorias de análise. Essas barreiras e desafios apontados levaram a uma quarta categoria de análise que são as práticas de gestão inclusiva e perspectivas de mudança.

1. Barreiras organizacionais e estruturais (condições físicas e sensoriais inadequadas);
2. Barreiras relacionais e culturais (estigma, exclusão social e falta de empatia);
3. Barreiras institucionais e legais (fragilidade de políticas públicas e de gestão inclusiva).
4. Práticas de gestão inclusiva e perspectivas de mudança

4.1 BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E ESTRUTURAIS

Os resultados evidenciam que o ambiente de trabalho exerce influência direta sobre o desempenho, o bem-estar e a permanência de pessoas neurodivergentes. Apenas um dos sete participantes afirmou considerar o ambiente laboral adequado às suas necessidades específicas. Foi identificado que a exposição a estímulos externos excessivos interfere diretamente no desempenho e bem-estar do trabalhador neurodivergente, levando à confusão nas tarefas, ao aumento do estresse e a conflitos interpessoais com colegas e superiores hierárquicos, conforme relatado por eles. Além disso, os relatos demonstraram que a ausência de compreensão e acolhimento das necessidades individuais favorece a ocorrência de atitudes hostis e discriminatórias.

De acordo com Law (1992), no contexto da Teoria Ator-Rede, o ambiente de trabalho é composto por uma rede heterogênea de elementos — humanos e não humanos — que moldam e condicionam a ação dos sujeitos. Assim, a ausência de adaptações ergonômicas, sensoriais e relacionais não apenas dificulta o desempenho do trabalhador neurodivergente, mas também o insere em um cenário de exclusão simbólica e institucional.

Essa inadequação demonstra a ausência de adaptações razoáveis, previstas pela Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), que determina o direito de toda pessoa com deficiência, incluindo pessoas com TEA e outros transtornos do neurodesenvolvimento, a condições de trabalho acessíveis. Segundo Vitoriano (2023), o conceito de neurodiversidade pressupõe que a variação neurológica é parte natural da espécie humana e, portanto, não requer "correção", mas acomodação e valorização das diferenças.

Quando questionados sobre o ambiente de trabalho ideal, todos os participantes idealizaram locais tranquilos e sem muitos estímulos. Ademais, todos afirmaram já ter passado, mais de uma vez, por experiências de grande estresse. Não garantir um cenário propício para todos que realizem sua jornada de trabalho é negar saúde mental e física do trabalhador.

A falta de políticas internas voltadas à acessibilidade cognitiva e sensorial — como espaços silenciosos, flexibilidade de horário, pausas estruturadas ou feedbacks claros — transforma o ambiente laboral em um agente de exclusão. Esse cenário reflete o que Foucault (1979) descreve como o poder disciplinar das instituições, que produz corpos "ajustados" às normas de produtividade e comportamento, marginalizando aqueles que não se adaptam aos moldes hegemônicos do trabalho capitalista.

4.2 BARREIRAS RELACIONAIS E CULTURAIS

Os resultados revelam que nenhum dos participantes se sentiu incluído nas relações sociais do ambiente laboral, como em intervalos, eventos e confraternizações. Esse distanciamento está ligado ao estigma social associado às diferenças cognitivas e

comportamentais. Conforme Goffman (1988), o estigma reduz o indivíduo a uma "identidade deteriorada", anulando sua singularidade e reforçando hierarquias simbólicas.

A percepção de falta de empatia e de compreensão por parte dos colegas e superiores também foi recorrente. Os participantes relataram situações de constrangimento, exclusão e desvalorização profissional. Em muitos casos, suas características neurodivergentes — como hiperfoco, sensibilidade a estímulos ou dificuldade em interações sociais — foram interpretadas como "preguiça", "falta de comprometimento" ou "inadequação comportamental".

Estudos recentes indicam que o preconceito em relação à neurodiversidade no ambiente de trabalho decorre de uma cultura organizacional que valoriza o modelo do trabalhador ideal — produtivo, extrovertido, multitarefa e emocionalmente estável — um padrão essencialmente neurotípico e excludente (Lima; Costa, 2022). Essa expectativa gera violência simbólica (Bourdieu, 1998), ao naturalizar práticas que silenciam ou invisibilizam a diferença.

Observou-se que apenas um participante declarou não ter se sentido desvalorizado em seu ambiente de trabalho, enquanto os demais relataram experiências de desvalorização e falta de reconhecimento. Nesse contexto, Chammas e Hernandez (2019) destacam que equipes envolvidas em processos inclusivos tendem a demonstrar maior satisfação e engajamento, sobretudo quando a organização valoriza as diferenças individuais e adota práticas de gestão pautadas na humanização das relações de trabalho. Tais iniciativas contribuem significativamente para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento do vínculo entre trabalhadores e empresa. Apesar de representar um desafio, a inclusão de pessoas neuroatípicas no ambiente laboral traz benefícios expressivos, promovendo transformações culturais que orientam as organizações rumo a uma sociedade mais empática e humanizada (Chammas; Hernandez, 2019).

4.3 BARREIRAS INSTITUCIONAIS E LEGAIS

Outra barreira identificada está relacionada à ineficácia das políticas públicas e da legislação trabalhista na prática. Embora leis brasileiras assegurem o direito à inclusão, a aplicação dessas normas ainda ocorre de forma burocrática, com foco no cumprimento de cotas e não na transformação cultural e institucional necessária para uma inclusão genuína. Destaca-se como um dos principais fatores para a existência desse problema é a padronização do comportamento humano neurotípico, o que significar uma construção social feita com base no que deve ser esperado do pensamento, segregando aqueles que não se encaixam nessa linha de comportamento.

Muitos relatos indicaram que as empresas contratam pessoas neurodivergentes apenas para cumprir requisitos legais, sem oferecer suporte psicológico, treinamentos ou adaptações adequadas. Essa lógica utilitarista reforça a inclusão simbólica (Fraser, 2006), na qual o reconhecimento formal não se traduz em redistribuição de oportunidades ou justiça social.

Além disso, políticas públicas voltadas à inclusão da neurodiversidade ainda são incipientes e fragmentadas. A ausência de diretrizes específicas no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego e a escassez de programas de qualificação profissional voltados a pessoas neurodivergentes dificultam sua inserção e permanência no mercado. Conforme Souza (2022), a intersetorialidade entre educação, saúde e trabalho é essencial para a efetividade das políticas de inclusão, o que ainda não ocorre de forma integrada no contexto brasileiro.

4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO INCLUSIVA E PERSPECTIVAS DE MUDANÇA

Apesar dos desafios, os resultados também apontam potenciais caminhos transformadores. A literatura em gestão de pessoas indica que ambientes neuro-inclusivos são mais inovadores, empáticos e colaborativos (Chammas & Hernández, 2019). A inclusão do talento neurodivergente deve, portanto, ser compreendida como um ativo estratégico e ético das organizações.

Entre os desafios apontados pelos participantes da pesquisa e as práticas apoiadas pela literatura destacam-se: a) Flexibilização das rotinas de trabalho, com ênfase em resultados e não apenas em presença física; b) Formação continuada de gestores e equipes, para ampliar o entendimento sobre neurodiversidade e reduzir o estigma; c) Criação de espaços sensoriais neutros e protocolos de acolhimento individualizado; d) Adoção de lideranças empáticas e colaborativas, pautadas no reconhecimento das potencialidades singulares de cada trabalhador.

Essas práticas dialogam com o conceito de liderança inclusiva, abordado por Furtado, Costa e Sobral (2024), segundo o qual líderes que promovem a segurança psicológica e o respeito à diversidade ampliam o engajamento e o desempenho de suas equipes. Ao mesmo tempo, reforçam a necessidade de uma gestão humanizada, orientada por valores éticos e sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as barreiras e desafios que impedem a inserção, permanência e segurança de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho na região de Paranavaí. Os resultados apontam para um cenário de vulnerabilidade, exclusão e incompreensão das necessidades dessa população. Como raiz desse problema foi identificada a padronização do comportamento humano neurotípico, que marginaliza e isola aqueles que não se encaixam na expectativa social de normalidade.

A pesquisa revela que a inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho ainda enfrenta significativos desafios estruturais, culturais e institucionais, refletindo a persistência de uma lógica organizacional que privilegia padrões de comportamento e desempenho essencialmente neurotípicos. As barreiras identificadas — de natureza física, sensorial, relacional e legal — evidenciam que a ausência de adaptações adequadas, somada à falta de empatia e compreensão das diferenças cognitivas, perpetua processos de exclusão simbólica e material no ambiente laboral.

Os dados apontam que as dificuldades enfrentadas pelos participantes transcendem a dimensão individual e estão enraizadas em práticas organizacionais e culturais que desconsideram a pluralidade das formas de ser, pensar e trabalhar. A cultura do "trabalhador ideal" — produtivo, multitarefa, emocionalmente estável e socialmente expansivo — continua sendo uma referência excludente que limita o reconhecimento das potencialidades de pessoas neurodivergentes. Tal constatação reforça a necessidade de repensar as estruturas de poder e as normas de produtividade que moldam as relações de trabalho, conforme discutido por Foucault (1979) e Bourdieu (1998), de modo a romper com as formas de disciplinamento e violência simbólica que restringem a diversidade humana.

Os relatos evidenciaram a necessidade de as empresas repensarem seus sistemas organizacionais, de modo que todos possam usufruir da qualidade de um ambiente saudável de

trabalho. As respostas dos participantes revelaram que o sentimento de pertencimento do trabalhador neurodivergente vai muito além das condições físicas do espaço, envolvendo também aspectos sociais e relacionais que influenciam diretamente seu bem-estar e desempenho. Este cuidado deve acontecer desde a contratação, com sistemas adaptados e humanizados que compreendam a singularidade do indivíduo e sua integração no ambiente organizacional. A pesquisa demonstra que uma boa gestão de pessoas é fundamental nesse processo, mas o esforço deve ser múltiplo, bem como de gestores e colegas de trabalho.

Sendo assim, superar tais barreiras exige uma mudança paradigmática na gestão organizacional, que deve reconhecer a neurodiversidade como uma expressão legítima da pluralidade humana. Isso implica reformular políticas de recrutamento, avaliação e promoção, desenvolver lideranças sensíveis às diferenças cognitivas e criar espaços laborais que garantam segurança e bem-estar psicológico.

A pesquisa destacou que o envolvimento dos líderes no processo de inclusão proporciona uma oportunidade para que eles repensem suas concepções e atitudes, pois a reavaliação das habilidades individuais de cada talento neuroatípico provoca uma reflexão sobre o próprio estilo de liderança e os critérios de adequação ao ambiente de trabalho. Esse processo de identificar talentos e questionar seus próprios julgamentos foi apontado como uma importante contribuição para que o indivíduo se torne um líder mais eficaz, beneficiando tanto os neuroatípicos quanto os neurotípicos.

Dessa forma, apesar desse cenário desafiador, os resultados também indicam perspectivas de transformação. As práticas de gestão inclusiva emergem como estratégias centrais para promover ambientes de trabalho mais equitativos, criativos e empáticos. A formação continuada de líderes e equipes, a flexibilização das rotinas, o acolhimento individualizado e a criação de espaços sensoriais adequados configuram caminhos concretos para a construção de uma cultura organizacional mais humanizada. Nesse sentido, o conceito de liderança inclusiva oferece uma base teórica sólida para compreender como líderes empáticos e éticos podem gerar segurança psicológica, engajamento e pertencimento.

No plano das políticas públicas, os achados apontam que a efetivação da inclusão depende também do fortalecimento da legislação brasileira e da criação de políticas públicas que garantam o ingresso, a permanência e o desenvolvimento profissional da população neurodivergente no mercado de trabalho. Torna-se essencial promover programas intersetoriais entre educação, saúde mental e mercado de trabalho, assegurando apoio técnico, psicológico e financeiro tanto às pessoas neurodivergentes quanto às organizações que as acolhem.

Por fim, este artigo buscou contribuir para o avanço do conhecimento a respeito do mercado de trabalho para trabalhadores com neurodiversidades nos estudos de administração, apontando alternativas para o enfrentamento desses empecilhos. Reconhece-se como limitação desta pesquisa o tamanho reduzido da amostra, o que restringe a generalização dos resultados. Contudo, o estudo oferece subsídios relevantes para futuras investigações que envolvam outros agentes do processo de inclusão — como gestores, colegas de trabalho e representantes institucionais —, a fim de compreender de forma mais ampla os mecanismos que favorecem (ou dificultam) a efetivação de uma cultura verdadeiramente neuro-inclusiva no contexto das organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*: volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 281 p.

ARAUJO, A. G. R.; SILVA, M. A. DA .; ZANON, R. B.. Autismo, neurodiversidade e estigma: perspectivas políticas e de inclusão. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 27, p. e247367, 2023.

ARBEX, D. Holocausto brasileiro: vida, genocídio e 60 mil mortes no maior hospício do Brasil. São Paulo: Geração Editorial, 2013.

BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

CHAMMAS, CB; HERNANDEZ, JM. A Neurodiversidade como Vantagem Competitiva. *In*: XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. Disponível em: https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/876e1c59023b1a0e95808168e1a8ff89.pdf

COFEN - Conselho Federal de Enfermagem. *Burnout:* Síndrome passa a integrar lista de doenças ocupacionais pela OMS. 20 jan. 2025. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/burnout-sindrome-passa-a-integrar-lista-de-doencas-ocupacionais-pela-oms/>. Acesso em: 17 set. 2025

CRISE. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>.

SILVA, Mauri Antônio. Aporte histórico sobre os direitos trabalhistas no Brasil. *Ser Social*, v. 22, n. 46, p. 126-152, 2020.

DECRETO-LEI No 5.452, DE 1o DE MAIO DE 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>.

DOYLE, N. Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, v. 135, n. 1, p. 108–125, 30 set. 2020.

FOUCAULT, Michel. Loucura, literatura, sociedade. In: Motta, Manoel Barbosa (Org.). *Problematização do sujeito*: psicologia, psiquiatria e psicanálise. Rio de Janeiro: Forense Universitária. p.232-258. 2006.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7ª ed.. São Paulo: Atlas, 2019.

GOFFMAN, E. *Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. Systems Practice, v. 5, n. 4, p. 379–393, ago. 1992.

LIMA, A. de A.; COSTA, D. H. O desafio da gestão na inclusão da neurodiversidade em pessoas com TEA. *E-Acadêmica*, n. 3, v. 3, 2022.

LIMA, M.; DELEVATI, D. M.; TAVARES, M. G. Entre loucos e manicômios: história da loucura e a reforma psiquiátrica no Brasil. Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT - ALAGOAS, v. 2, n. 2, p. 121–136, 2014.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento:* Pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed.. Hucitec, 2017.

NA. Dor na coluna lidera motivos de afastamento do trabalho em 2024; transtornos mentais têm aumento. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/02/08/motivos-de-afastamento-do-trabalho-em-2024.ghtml>.

ROSA, Rodrigo Assunção; BUCCO, Eduardo Antony. Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 23, n. 1, p. e2023-0196, 2025.

SILVA, G. L.; COSTA, R. M. Desafios da inclusão neurodiversa em ambientes corporativos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 26, n.1, p. 89–103, 2023.

SIQUEIRA, B. Censo 2022 identifica 2,4 milhões de pessoas diagnosticadas com autismo no Brasil | Agência de Notícias. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/43464-censo-2022-identifica-2-4-milhoes-de-pessoas-diagnosticadas-com-autismo-no-brasil>.

CARVALHO, Juliana Costa de; FURTADO, Liliane; SOBRAL, Filipe. Liderança inclusiva: promovendo o avanço do campo. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 64, n. 3, p. 1–14, 2024.

VITORIANO, M. Neurodiversidade. In: AMATO, L. *Diversidade e inclusão em suas dimensões*. V. II. São Paulo: Labrador, 2023.

DO CAIXA AO DIGITAL: A REDUÇÃO DO PAPEL-MOEDA EM SUPERMERCADOS DE PARANAVAÍ–PR

Carina da Silva da Cruz[40]
Ariane Maria Machado de Oliveira[41]

RESUMO

Este estudo busca entender como gestores de um supermercado e de um minimercado de Paranavaí–PR percebem a redução do uso do dinheiro em espécie e quais impactos isso traz para as rotinas operacionais e financeiras. O objetivo principal foi identificar os motivos que explicam essa diminuição e as estratégias que os estabelecimentos adotam diante da digitalização dos meios de pagamento. A pesquisa tem abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com dois gestores, analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados mostram que o uso do dinheiro físico vem diminuindo de forma contínua, principalmente por causa do PIX, que facilitou as transações, trazendo mais rapidez e segurança. Apesar disso, os pequenos comércios ainda enfrentam alguns desafios, como as taxas cobradas pelas operadoras e a resistência de clientes que têm menos familiaridade com o digital. Conclui-se que a digitalização dos pagamentos é uma tendência sem volta e que as empresas precisam se adaptar, investindo em tecnologia e em um bom planejamento financeiro.

Palavras-chave: papel-moeda; PIX; varejo; digitalização; gestão financeira.

1 INTRODUÇÃO

A evolução do papel-moeda constitui uma das transformações mais significativas da história econômica global. Desde as primeiras formas de troca baseadas no escambo e no uso de metais preciosos até a emergência dos sistemas digitais de pagamento, a trajetória do

[40] Graduando(a) no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná – carina_silva_cruz@hotmail.com
[41] Professor(a) Doutora em Administração na Universidade Estadual do Paraná – ariane.oliveira@unespar.edu.br

dinheiro revela uma relação permanente entre desenvolvimento econômico, inovação tecnológica e reestruturação das práticas administrativas (Andrade, 2018; Costa, 2020). Como representação fiduciária, o papel-moeda trouxe praticidade, portabilidade e segurança às transações comerciais, modificando profundamente não apenas o sistema financeiro, mas também a forma como recursos passaram a ser geridos, controlados e distribuídos ao longo do tempo.

As mudanças monetárias acompanharam transformações sociais, políticas e tecnológicas de cada época. A consolidação dos bancos centrais, a expansão do crédito, a criação de títulos fiduciários e, mais recentemente, a ascensão das fintechs, das carteiras digitais e dos sistemas de pagamentos instantâneos configuram marcos históricos relevantes (Andrade, 2018; Fernandes, 2016). A digitalização crescente do dinheiro impacta diretamente governos, empresas e consumidores, alterando rotinas administrativas, padrões de consumo e exigindo novas capacidades analíticas por parte dos gestores financeiros, sobretudo diante de ambientes de alta volatilidade econômica e intensa circulação de dados (Gonçalves, 2021).

No contexto contemporâneo, a desmaterialização da moeda ganhou força com a popularização dos meios digitais de pagamento. No Brasil, esse processo foi acelerado pela implantação do PIX pelo Banco Central, que se tornou, em poucos anos, o método de pagamento mais utilizado no país, superando transações em dinheiro e cartões tradicionais (Banco Central do Brasil, 2023; Febraban, 2023). Pesquisas recentes mostram que a adoção de pagamentos eletrônicos está associada à busca por agilidade, redução de custos, conveniência e maior segurança no varejo, sobretudo no setor supermercadista, onde o volume de transações é intenso (SPC Brasil, 2022; Sebrae, 2021). Ao mesmo tempo, estudos sobre comportamento do consumidor revelam que fatores como inclusão digital, escolaridade, faixa etária e confiança tecnológica influenciam diretamente a escolha entre dinheiro físico e pagamentos digitais (Zelizer, 2011; IDEC, 2023).

Embora a redução do uso do papel-moeda seja uma tendência nacional, ainda há escassez de estudos qualitativos que analisem como gestores de diferentes portes de estabelecimentos percebem e enfrentam essa transição, especialmente em cidades de médio porte. Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Como gestores de um supermercado e de um minimercado de Paranavaí–PR percebem a redução do uso do papel-moeda, e quais impactos dessa mudança são observados na operação, nos custos e no comportamento dos consumidores?

Diante desse cenário, o objetivo geral da pesquisa é analisar, a partir da percepção de gestores de um supermercado e de um minimercado de Paranavaí–PR, os fatores que explicam a redução do uso de papel-moeda nas compras e seus impactos operacionais, financeiros e comportamentais. Para isso, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender como cada gestor percebe a frequência atual de uso do papel-moeda e sua evolução ao longo dos últimos anos.
2. Comparar as estratégias adotadas pelos dois estabelecimentos frente à digitalização dos pagamentos.
3. Identificar benefícios e desafios operacionais decorrentes da redução do dinheiro físico.
4. Analisar o perfil dos consumidores que ainda preferem usar papel-moeda.
5. Investigar como os meios digitais (cartões, carteiras digitais e PIX) alteraram rotinas de caixa, custos e segurança.
6. Avaliar perspectivas futuras e expectativas dos gestores quanto ao uso do dinheiro físico.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, articulando revisão bibliográfica e coleta de dados empíricos. Os procedimentos metodológicos incluíram levantamento teórico sobre digitalização financeira e meios de pagamento, entrevistas semiestruturadas com gestores dos estabelecimentos e análise documental de registros internos relacionados aos tipos de transações realizadas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA MOEDA E O SURGIMENTO DO PAPEL-MOEDA

Um dos pilares fundamentais da organização econômica nas sociedades é a moeda. Seu papel como mecanismo de negociação, unidade de conta e reserva de valor é importante para a estrutura dos mercados e das relações comerciais. Originalmente, o comércio era realizado por meio do escambo, um sistema ineficaz devido à falta de equivalência direta entre os comerciantes. Com o passar do tempo, moedas metálicas em formato de ouro, prata e cobre surgiram, conferindo às transações maior durabilidade e valor intrínseco (Andrade, 2018).

Particularmente em transações de maior valor, o papel-moeda surgiu como uma solução para o desafio de transportar e armazenar moedas metálicas. Já no século VII, durante a Dinastia Tang, a China foi o local de origem do papel-moeda. No entanto, foi a Dinastia Yuan que viu uma expansão significativa em seu uso. As notas de papel-moeda ganharam força na Europa no século XVII com bancos privados e, posteriormente, com bancos centrais (Fernandes, 2016).

Com o fortalecimento dos estados e a unificação dos bancos centrais, o papel-moeda passou a ser regulamentado e emitido com respaldo legal no século XIX. Seu emissor estava inicialmente ligado ao padrão-ouro, garantindo a intercambialidade da moeda por meio de reservas metálicas. Após a crise de 1929 e a conclusão do Acordo de Bretton Woods em 1971, a maioria das nações rompeu laços, consolidando o modelo fiduciário, que defende que o valor do dinheiro depende da confiança do emissor e não de sua localização física (Carvalho, 2015; Vasconcellos, 2021).

A trajetória da moeda é uma das mais importantes transformações da história econômica, pois representa o desenvolvimento dos instrumentos de troca, a padronização das relações comerciais e a consolidação do poder econômico dos Estados. Desde o escambo, em que produtos eram trocados diretamente sem um equivalente universal de valor, até a criação do papel-moeda, observa-se um processo de sofisticação que acompanha as mudanças sociais, tecnológicas e políticas ao longo dos séculos (Polanyi, 2012).

O primeiro estágio da evolução monetária foi o escambo, caracterizado pela troca direta de mercadorias, o que gerava inúmeras dificuldades devido à necessidade de dupla coincidência de desejos. A solução parcial para esse problema foi o uso da moeda-mercadoria, ou seja, bens aceitos como intermediários de troca como o sal, o gado, o cacau ou conchas marinhas. Posteriormente, a moeda metálica, cunhada em metais preciosos como ouro, prata e cobre, consolidou-se como uma forma mais estável e duradoura de representar valor, além de ser utilizada como reserva de riqueza (Franco, 2009).

Com o crescimento do comércio internacional e a complexificação das atividades econômicas, tornou-se necessário um meio de pagamento mais prático, seguro e padronizado. Surge, então, o papel-moeda, inicialmente como recibos emitidos por ourives e casas bancárias

em garantia de depósitos metálicos, que gradualmente passaram a ser aceitos de forma fiduciária, isto é, com base na confiança de que poderiam ser convertidos em valor (Savoia, 2017). Essa transição marca uma mudança fundamental: o dinheiro deixa de ter valor intrínseco, como no caso do ouro, para se tornar uma representação simbólica de valor, dependente da credibilidade da instituição emissora.

No contexto brasileiro, o papel-moeda teve sua introdução ainda no período colonial, mas sua consolidação ocorreu no século XIX, com a criação do Banco do Brasil e, posteriormente, com a estruturação do Banco Central em 1964, responsável pela emissão e regulação monetária. Desde então, a moeda nacional passou por diversas reformas, como a criação do Real em 1994, dentro do Plano Real, que representou um marco de estabilidade econômica após décadas de inflação (Banco Central do Brasil, 2020).

As funções da moeda na economia, meio de troca, unidade de conta e reserva de valor foram redefinidas com o papel-moeda. Ele possibilitou maior eficiência nas transações, dinamizou os mercados e consolidou o papel das instituições financeiras na mediação entre agentes econômicos. Assim, a evolução da moeda não apenas acompanha, mas também condiciona a forma como os indivíduos e as organizações administram recursos, revelando-se um fator central para a história da administração financeira moderna.

2.2 A DESMATERIALIZAÇÃO DO DINHEIRO E OS MEIOS DE PAGAMENTO DIGITAIS

Diferentemente da mercadoria e do conversível, a moeda fiduciária é apoiada unicamente pela confiança pública na autoridade emissora, geralmente o Banco Central. Desde o final do século XX, esse modelo dominou o sistema monetário global. Além da moeda física, os métodos de pagamento passaram a incluir transferências eletrônicas, cheques, cartões de débito e crédito e, mais recentemente, moedas digitais e criptomoedas (Oliveira, 2021).

A “desmaterialização da moeda” é uma das inovações modernas mais significativas. A moeda física está sendo gradualmente substituída por registros eletrônicos e, mais recentemente, por algoritmos criptográficos. A transição está intimamente ligada à globalização financeira, ao desenvolvimento das fintechs, à criação de moedas digitais estatais e ao crescimento das carteiras digitais e dos sistemas PIX (Costa, 2020; World Economic Forum, 2020).

Essa transformação exige uma nova lógica de controle financeiro e apresenta desafios para gestores públicos, bem como para empresas e consumidores. A complexidade das operações financeiras, a internacionalização dos fluxos de capital e a integração entre finanças e tecnologia (FinTech) exigem uma abordagem mais estratégica por parte dos gestores financeiros. O controle da liquidez dependia de ferramentas tecnológicas, de análise de dados em tempo real e de integração com plataformas digitais e sistemas bancários (Gonçalves, 2021).

A desmaterialização da moeda também afeta o comportamento do consumidor e a cultura organizacional. O uso de aplicativos, por exemplo, afeta o valor percebido e muda o comportamento do consumidor, exigindo maior conscientização administrativa para evitar recebimentos, controlar a inadimplência e desenvolver soluções financeiras inteligentes (Lopes; Furtado, 2022).

A administração financeira tem como principal função o planejamento, controle e alocação eficiente dos recursos financeiros de uma organização. Tradicionalmente, englobava atividades como gestão de caixa, contas a pagar e a receber, orçamento, análise de

investimentos e decisões de financiamento. Com a evolução dos meios monetários, essas atividades passaram por profundas modificações (Assaf Neto, 2020; Ross et al., 2019).

Uma abordagem mais estratégica dos gestores financeiros é necessária devido à complexidade das operações financeiras, à internacionalização dos fluxos de capital e à integração de finanças e tecnologia (FinTech). A gestão da liquidez, por sua vez, exige ferramentas tecnológicas, análise de dados em tempo real e integração com plataformas digitais e sistemas bancários. Além disso, o risco inflacionário e cambial acentuou a necessidade de estratégias de proteção, como hedges e swaps cambiais (Gonçalves, 2021; Lopes; Furtado, 2022).

A desmaterialização do dinheiro é um dos fenômenos mais marcantes da economia contemporânea, representando a transição do meio físico (moeda metálica e papel-moeda) para o meio digital. Esse processo, intensificado nas últimas décadas, está diretamente associado ao avanço tecnológico, à digitalização dos serviços bancários e ao crescimento do comércio eletrônico. O dinheiro, antes restrito ao tangível, passa a assumir a forma de registros eletrônicos, acessíveis por meio de cartões, aplicativos de pagamento e sistemas de transferência digital em tempo real (Tapscott, 2016).

No Brasil, a consolidação dos meios eletrônicos foi acelerada com a popularização do mobile banking e de plataformas digitais que permitiram maior agilidade e segurança nas transações. Os cartões de débito e crédito, inicialmente restritos a classes sociais de maior poder aquisitivo, tornaram-se amplamente difundidos, ampliando o acesso a meios alternativos ao papel-moeda. Mais recentemente, instrumentos como carteiras digitais, QR Codes e o PIX, sistema de pagamentos instantâneos lançado pelo Banco Central em 2020, transformaram a forma como consumidores e empresas realizam transações financeiras cotidianas (Banco Central do Brasil, 2021).

O PIX, em especial, representa uma revolução no cenário brasileiro, por ser gratuito para pessoas físicas, por sua disponibilidade 24 horas por dia e facilidade de uso, o que incentivou rapidamente sua adoção em diferentes segmentos da sociedade. Relatórios da Febraban (2022) apontam que, em menos de dois anos de funcionamento, o PIX superou os tradicionais TEDs e DOCs em número de transações, tornando-se o principal meio de pagamento eletrônico no país.

Entretanto, a digitalização também levanta questões relacionadas à inclusão digital e exclusão bancária. Embora os meios eletrônicos tragam vantagens como praticidade, redução de custos operacionais e maior segurança contra fraudes físicas, ainda existem camadas da população com baixo acesso à internet, à educação financeira e à infraestrutura tecnológica necessária para usufruir plenamente desses recursos (IDEC, 2022). Essa desigualdade reforça a necessidade de políticas públicas que garantam o acesso equitativo aos serviços financeiros digitais, de modo a evitar a marginalização de grupos vulneráveis.

Outro aspecto relevante refere-se à segurança e confiabilidade dos pagamentos eletrônicos. Embora sistemas como o PIX tenham incorporado protocolos rigorosos de autenticação e rastreabilidade, fraudes digitais, golpes e tentativas de engenharia social ainda representam desafios para instituições financeiras e consumidores (Febraban, 2023). Assim, a confiança nas plataformas digitais não se limita ao aspecto tecnológico, mas envolve também educação do consumidor e regulamentação eficiente.

Por fim, é importante destacar que a desmaterialização do dinheiro não é apenas um processo técnico, mas também social e cultural. Autores como Viviana Zelizer (2011) destacam que o dinheiro, além de instrumento econômico, carrega significados sociais, influenciando hábitos de consumo, relações de poder e até mesmo a percepção de segurança e controle

financeiro dos indivíduos. Nesse sentido, a transição para os meios digitais modifica não apenas a forma de pagar, mas também a maneira como a sociedade compreende e se relaciona com o dinheiro.

2.3 IMPACTOS DA REDUÇÃO DO USO DE PAPEL-MOEDA NO VAREJO ALIMENTAR

A redução do uso do papel-moeda no setor varejista, em especial no varejo alimentar, tem provocado transformações significativas tanto para os consumidores quanto para os estabelecimentos. A preferência crescente por meios digitais de pagamento reflete uma mudança nos hábitos de consumo, impulsionada pela busca por maior praticidade, rapidez e segurança nas transações financeiras (Kotler; Keller, 2018).

Do ponto de vista do comportamento do consumidor, observa-se que a adoção de cartões, carteiras digitais e, mais recentemente, do PIX, atende às expectativas de conveniência e instantaneidade características da sociedade atual. Pesquisas recentes do SPC Brasil (2022) apontam que a maioria dos consumidores urbanos já prefere meios digitais em compras cotidianas, inclusive em supermercados, onde o giro de transações é intenso. Essa mudança altera a dinâmica das compras, pois reduz o tempo em filas, elimina a necessidade de troco e oferece novas formas de controle financeiro pessoal.

Para os supermercados, os impactos da redução do dinheiro físico são múltiplos. Entre os ganhos operacionais, destacam-se a diminuição de custos relacionados ao manuseio do numerário, como segurança para transporte, contratação de carros-fortes, contagem manual de valores e risco de extravios ou furtos. Relatórios do Sebrae (2021) evidenciam que os custos indiretos do dinheiro em espécie podem representar uma parcela relevante das despesas logísticas de pequenos e médios varejistas. Assim, a digitalização dos pagamentos contribui para a eficiência operacional, além de reduzir riscos.

No entanto, a transição também apresenta desafios logísticos e gerenciais. Nem todos os consumidores estão plenamente adaptados ao uso de meios digitais, seja por limitações tecnológicas, culturais ou etárias. Em cidades de porte médio, como Paranavaí–PR, ainda existe um perfil de consumidores, em geral pessoas idosas ou com baixa inclusão digital, que mantém o uso do dinheiro em espécie como principal forma de pagamento. Para os estabelecimentos, isso implica a necessidade de manter sistemas híbridos de cobrança, conciliando pagamentos digitais e físicos (Solomon, 2016).

Outro aspecto importante é que a digitalização dos pagamentos demanda investimentos em infraestrutura tecnológica (como maquininhas de cartão, sistemas de QR Code e integração com plataformas digitais) e em capacitação de funcionários, para atender clientes que enfrentam dificuldades no uso de novas ferramentas. Além disso, há custos relacionados às taxas cobradas por algumas operadoras de cartões, o que pode impactar a margem de lucro de pequenos varejistas, ainda que o PIX tenha surgido como uma alternativa gratuita e acessível.

A digitalização transforma a própria relação do consumidor com o supermercado. Pagamentos eletrônicos geram rastros digitais que permitem aos gestores desenvolverem estratégias de fidelização, programas de pontos e análise de comportamento de compra, algo impossível com o dinheiro em espécie. Essa informação estratégica possibilita a personalização de ofertas e o fortalecimento do relacionamento com o cliente, inserindo o varejo alimentar em um cenário de maior competitividade e inovação (Kotler; Keller, 2018).

Assim, os impactos da redução do uso de papel-moeda no varejo alimentar não se limitam ao aspecto operacional, mas abrangem mudanças culturais, sociais e estratégicas, exigindo dos supermercados a capacidade de adaptação e inovação contínua.

2. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso de abordagem qualitativa, direcionado a compreender como gestores de estabelecimentos de portes distintos — um supermercado e um minimercado de Paranavaí–PR — percebem a redução do uso do papel-moeda e os impactos dessa mudança no funcionamento diário das lojas. Essa abordagem foi escolhida por permitir uma análise mais aprofundada das experiências e percepções dos sujeitos envolvidos, algo essencial quando o fenômeno estudado envolve práticas, rotinas e decisões gerenciais.

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos que possam contribuir para a solução de problemas concretos enfrentados pelo varejo local, especialmente no tocante às adaptações exigidas pela digitalização dos meios de pagamento. Quanto aos objetivos, o estudo é exploratório, pois busca identificar tendências, mapear percepções e compreender fatores que ajudam a explicar a diminuição do uso do dinheiro físico no setor.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de uma rede de supermercados — composta por sete lojas — e de um minimercado, ambos localizados em Paranavaí–PR. O objetivo foi compreender como cada estabelecimento percebe a redução do uso do papel-moeda e identificar possíveis diferenças entre essas duas realidades. As entrevistas ocorreram on-line e seguiram um mesmo roteiro temático, que abordou o perfil de uso do dinheiro físico, os custos e desafios logísticos, o comportamento dos consumidores, a adoção de meios digitais e as perspectivas para os próximos anos.

Em seguida, o material coletado foi analisado por meio de análise de conteúdo, conduzida de forma manual e cuidadosa. Essa leitura atenta permitiu identificar núcleos de sentido nas falas dos entrevistados, organizados nos cinco eixos definidos no instrumento de coleta. A partir disso, foi possível comparar as percepções dos dois gestores, evidenciando tanto pontos de convergência quanto diferenças marcantes — como o contraste entre custos operacionais do dinheiro físico e os impactos das tarifas sobre os meios digitais — e construir um quadro mais claro sobre os efeitos da redução do papel-moeda no varejo local.

As entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), o que possibilitou identificar categorias recorrentes relacionadas à transformação dos meios de pagamento, à confiança nas soluções digitais e à gestão dos custos operacionais. O uso de entrevistas semiestruturadas com gestores permitiu compreender de maneira mais aprofundada a realidade administrativa e operacional dos estabelecimentos, oferecendo elementos concretos para analisar os efeitos da digitalização e da redução do uso de dinheiro físico no comércio local.

A coleta de dados foi conduzida em outubro de 2025 e utilizou um roteiro composto por 25 questões distribuídas em cinco blocos temáticos: (A) perfil do uso de papel-moeda; (B) custos e desafios logísticos; (C) preferências e resistência dos consumidores; (D) meios de pagamento digitais; e (E) visão estratégica e perspectivas futuras. A elaboração desse instrumento considerou os princípios de clareza, objetividade e pertinência temática recomendados por Gil (2019), assegurando que as perguntas fossem adequadas ao fenômeno

investigado e permitissem captar percepções qualitativas sobre digitalização, segurança, custos e adaptação tecnológica.

O material obtido foi analisado seguindo as três etapas clássicas da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. Esse processo permitiu organizar as falas em categorias como "custos operacionais", "confiança digital", "perfil do consumidor tradicional" e "estratégias de modernização", criando um quadro interpretativo consistente para comparar as experiências dos dois estabelecimentos e compreender como cada um enfrenta a diminuição do uso do papel-moeda.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas realizadas com os gestores dos supermercados de Paranavaí–PR permitiram compreender de forma prática como a redução do uso de papel-moeda vem impactando o cotidiano operacional e financeiro das empresas do setor varejista alimentar. As falas foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), buscando identificar categorias temáticas relacionadas aos principais aspectos da pesquisa: uso do dinheiro físico, custos e desafios logísticos, comportamento dos consumidores, adoção de meios digitais e perspectivas futuras.

De modo geral, os dois entrevistados: Gestor 1, gestor da área de Controladoria de uma rede de supermercados com 7 lojas em Paranavaí-PR, e Gestor 2, sócio proprietário de um minimercado local, demonstraram percepções semelhantes quanto à tendência de redução do uso de papel-moeda, ainda que enfrentem realidades empresariais distintas em termos de porte e estrutura administrativa.

4.1 CONTEXTO E PERFIL DO USO DE PAPEL-MOEDA

O Gestor 1 (Rede de Supermercados) relatou que, em sua rede de sete lojas em Paranavaí, as transações em espécie representam atualmente entre 10% e 25% das vendas, indicando uma queda contínua, com migração de cerca de 5% ao ano para PIX ou cartão nos últimos anos. Ele apontou que o PIX e os cartões de crédito e débito são os principais responsáveis por essa mudança.

Já o Gestor 2 (Minimercado), responsável por um minimercado de bairro, afirmou que as transações em dinheiro físico ainda representam entre 25% e 50% das vendas, com uma pequena variação e maior movimentação no início do mês (32% do dia 01 ao dia 10).

TABELA 1 – Visão dos gestores sobre a participação do papel-moeda e tendência futura

Categoria	Gestor 1 (Rede de Supermercados)	Gestor 2 (Minimercado)
Porte da Operação	7 unidades	1 unidade
Participação Atual	10% – 25% das transações	25% – 50% das transações

Redução	Sim, 313prox.. 5% ao ano migraram para PIX ou Cartão	Sim, maior impacto do PIX
Expectativa (5 anos)	Chegar a 5% – 10% da forma de pagamento	Tende a reduzir, mas não acabará tão breve

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Ambos os gestores preveem uma queda na participação do papel-moeda nos próximos cinco anos, embora com intensidades diferentes. O Gestor 1 (Rede de Supermercados) projeta que o uso de dinheiro físico pode atingir um patamar de 5% a 10% das formas de pagamento. Por outro lado, o Gestor 2 (Minimercado), que atualmente possui uma dependência maior (25%–50% das transações), concorda que a tendência é reduzir, mas acredita que "não acabará tão breve". Essa visão reflete o impacto da nova geração que priorizará meios digitais, sendo o PIX o principal motor dessa transformação.

4.2 CUSTOS, LOGÍSTICA E DESAFIOS DO MANUSEIO

O Gestor 1 destacou que o manuseio de dinheiro físico gera custos elevados, principalmente com transporte de valores, segurança e dificuldade em troco, representando cerca de 30% a 40% do tempo das operações de caixa. Ele ressaltou a existência de um custo de segurança específico. A gestão do troco envolve dificuldade alta e solicitações constantes a empresas que fornecem trocos.

Para o Gestor 2, o principal desafio logístico é a dificuldade com troco de moedas menores e notas de dois e cinco reais. Embora o transporte seja tranquilo em seu caso, o cuidado com a segurança é manter somente o mínimo necessário no caixa. A solução para o troco é solicitar aos clientes e a bancos parceiros, oferecendo brindes em alguns casos

TABELA 2 – Percepção dos gestores quanto aos custos, logística e desafios do manuseio

Categoria	Gestor 1 (Rede de Supermercados)	Gestor 2 (Minimercado)
Principal Desafio	Custo alto de Transporte de Valores e Segurança	Dificuldade com troco de moedas menores e notas $2/$5
Custo de Segurança	Sim, custo específico (custódia, seguro, risco de roubo)	Cuidado em deixar o mínimo necessário no caixa
Tempo de Operação	30% a 40% do tempo total de caixa	Não especificado
Impacto da Redução	Reduziria principalmente os custos operacionais	Aumento no custo financeiro (Taxas)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

4.3 PERFIS DOS CONSUMIDORES E BARREIRAS À DIGITALIZAÇÃO

Apesar da crescente digitalização, a manutenção do uso do dinheiro físico por parte dos clientes encontra raízes em fatores comportamentais e socioeconômicos. Ambos os gestores

identificaram que o hábito e a desconfiança em relação aos meios digitais são os entraves principais para a migração completa.

No detalhe dos perfis, o Gestor 1 (Rede de Supermercados) ressaltou que os consumidores que ainda utilizam papel-moeda são, em sua maioria, idosos e pessoas de classe social mais baixa, motivados por hábito, desconfiança ou controle de gastar o que têm. Ele concluiu que o principal entrave para a migração é a desconfiança. Já o Gestor 2 (Minimercado) citou, além do hábito e da desconfiança dos meios digitais, a falta de acesso bancário e o fato de clientes possuírem nome negativado como motivos para a preferência pelo dinheiro. Reclamações sobre pagamentos digitais ocorrem raramente, geralmente atreladas à dificuldade em manusear o celular ou ao medo de realizar transações erradas.

Em uma análise estratégica, as entrevistas evidenciam que, apesar de contextos operacionais diferentes, ambos os gestores percebem uma tendência irreversível de migração para os meios digitais, que tende a ser impulsionada pelos consumidores mais jovens. Os principais benefícios identificados pela redução do papel-moeda são o aumento da segurança, a redução de custos operacionais e a maior agilidade nas transações.

Contudo, persistem desafios críticos do ponto de vista do comércio. O Gestor 2 pontuou que o custo das taxas cobradas por operadoras de cartão, vale alimentação e, em alguns bancos, até mesmo o PIX, ainda é uma barreira intransponível para pequenos comércios. O Gestor 1 concorda, ressaltando que a migração para o digital também gera custos digitais de tarifas e credenciamentos que precisam ser considerados no cálculo estratégico.

Essa barreira de custo tem uma consequência direta na estratégia: ambos os estabelecimentos não possuem políticas ou incentivos para estimular o uso de pagamentos digitais, adotando apenas a política de agilizar a forma de pagamento no caixa. Essa postura reflete a preocupação com o custo financeiro das tarifas digitais.

Em síntese, as entrevistas confirmam que a redução do uso de papel-moeda está alinhada às transformações econômicas e tecnológicas do país, exigindo das empresas planejamento financeiro estratégico e investimentos contínuos em infraestrutura digital. Essa transição, embora positiva para a eficiência administrativa (especialmente para o Gestor 1, com redução de custos operacionais), requer políticas públicas e incentivos que tornem o ambiente digital mais acessível e menos oneroso (custo mais reduzido), especialmente para micro e pequenos empresários.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na história econômica e financeira da humanidade, a evolução do papel-moeda representa uma transformação fundamental, com desenvolvimentos que vão além da simples substituição de um método de negociação por outro. Desde as trocas realizadas por escambo até a consolidação das moedas digitais, observa-se uma adaptação contínua dos sistemas monetários às demandas de eficiência, segurança e às novas relações econômicas e tecnológicas (Andrade, 2018; Fernandes, 2016).

O estudo desenvolvido a partir da percepção de gestores de um supermercado e de um minimercado de Paranavaí–PR, sobre os fatores que explicam a redução do uso de papel-moeda nas compras e seus impactos operacionais, financeiros e comportamentais confirmou que essas transformações globais também se refletem no cotidiano empresarial local. As entrevistas

realizadas com os gestores revelaram que a migração para meios de pagamento digitais tem sido um processo gradual, impulsionado pela praticidade do Pix, pela segurança nas transações e pela diminuição dos custos operacionais, especialmente em estabelecimentos de médio e grande porte. Esses resultados estão alinhados aos relatórios da FEBRABAN (2023) e do Banco Central do Brasil (2024), que apontam o Pix como o principal meio de pagamento utilizado pelos brasileiros.

Entretanto, observou-se que pequenos comércios ainda enfrentam limitações, como taxas elevadas de operadoras de cartões, resistência de consumidores com menor inclusão digital e dificuldades de adaptação tecnológica, o que reforça a necessidade de políticas públicas e incentivos voltados à modernização financeira do varejo (IDEC, 2023; Sebrae, 2021). Essa realidade reforça o que Costa (2020) e Lopes e Furtado (2022) defendem sobre a importância da gestão financeira digital e do preparo estratégico das empresas para lidar com novos modelos de pagamento e fluxos monetários.

O surgimento de tecnologias financeiras, como transferências instantâneas, moedas digitais e plataformas descentralizadas, exige também uma nova postura administrativa, mais integrada às ferramentas tecnológicas e aos princípios de segurança e privacidade. Esse processo tem reflexos diretos na administração financeira moderna, que passa de uma função meramente operacional para um campo estratégico e inovador, voltado à eficiência e à sustentabilidade das organizações (Gonçalves, 2021; Ross; Westerfield; Jaffe, 2019).

Conclui-se, portanto, que a evolução do papel-moeda e a digitalização dos pagamentos refletem não apenas as mudanças tecnológicas e econômicas da sociedade, mas também influenciam diretamente as práticas de gestão financeira das empresas. No caso dos supermercados de Paranavaí, a tendência de redução do uso de dinheiro físico demonstra que o futuro das transações comerciais será cada vez mais digital, exigindo das empresas planejamento, adaptação e investimento contínuo em tecnologia e capacitação, conforme já defendem Kotler e Keller (2018) ao tratarem da inovação e da adaptação organizacional frente às mudanças de comportamento do consumidor.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Helena. História da Moeda: da Antiguidade à Era Digital. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. História do Real. Brasília: BCB, 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historiareal. Acesso em: 1 ago. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. PIX: Sistema de Pagamentos Instantâneos. Brasília: BCB, 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix. Acesso em: 1 ago. 2025.

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

CARVALHO, Fernando J. C. Moeda, Crédito e Bancos: Teoria e História. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COSTA, Roberto M. Gestão Financeira na Era Digital. São Paulo: Atlas, 2020.

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022. São Paulo: FEBRABAN, 2022.

FERNANDES, Luiz C. História da Moeda e do Papel-Moeda. Rio de Janeiro: Record, 2016.

FRANCO, Gustavo H. B. A moeda e a lei: uma história monetária brasileira, 1933–2013. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

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

GONÇALVES, Reinaldo. Economia Internacional: Teoria e Política do Comércio Internacional. São Paulo: LTC, 2021.

IDEC. Relatórios 2022–2023. São Paulo: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LOPES, Fernando; FURTADO, Carlos. Administração Financeira Moderna. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

OLIVEIRA, Mariana S. Moeda Digital e o Futuro do Dinheiro. Curitiba: Appris, 2021.

POLANYI, Karl. A grande transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey. Administração Financeira: Corporate Finance. São Paulo: AMGH, 2019.

SAVOIA, José Roberto. Moeda, Bancos e Política Monetária. São Paulo: Atlas, 2017.

SEBRAE. O custo do dinheiro em espécie para o varejo. Brasília: Sebrae, 2021.

SOLOMON, Michael. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SPC BRASIL. Relatório de Meios de Pagamento e Hábitos de Consumo. São Paulo: SPC, 2022.

TAPSCOTT, Don. Blockchain Revolution. New York: Penguin, 2016.

VASCONCELLOS, Marco Antônio S. Economia: Micro e Macro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Financial Infrastructure: An Ambitious Look at How Blockchain Can Reshape Financial Services. Geneva: WEF, 2020.

ZELIZER, Viviana. The Social Meaning of Money. Princeton: Princeton University Press, 2011.

ANEXOS

Questionário: Uso de Papel-Moeda pelos Consumidores na Rede de Supermercados

Dados iniciais do respondente

1. Nome do gestor entrevistado: _____
2. Cargo / função: _____
3. Tempo no cargo / na empresa: _____
4. Número de lojas operadas pela rede em Paranavaí: _____
5. Faturamento médio mensal da rede (todas as lojas) ou estimativa: R$ _____

Bloco A: Perfil do uso de papel-moeda

6. Nos últimos 12 meses, qual é a estimativa da participação de transações em espécie (papel-moeda e moedas) no total de vendas da rede (todas as lojas)?

- ( ) Menos de 10%
- ( ) Entre 10% e 25%
- ( ) Entre 25% e 50%
- ( ) Entre 50% e 75%
- ( ) Mais de 75%

7. Existe diferença significativa entre lojas no uso de pagamento em espécie? Se sim, quais lojas ou bairros registram uso maior ou menor? Por que acha que isso ocorre?

8. Há sazonalidade ou períodos específicos em que o uso de dinheiro físico aumenta ou diminui? (ex: feriados, fim de mês, festas, períodos de promoção)

Bloco B: Custos, logística e desafios do manejo de papel-moeda

9. Quais são os principais custos envolvidos para a rede em aceitar e manusear papel-moeda? (Ex: troco, segurança, transporte de valores, contagem, falsificação)

10. Como é feita a gestão de troco nas lojas? Há problemas frequentes de falta de troco? Como é resolvida essa situação?

11. Existe algum custo de segurança específico associado ao uso de dinheiro em espécie? (custódia, seguro, transporte de valores, risco de roubo interno ou externo)

12. Quanto tempo da operação de caixa é ocupado com tarefas relacionadas ao papel-moeda (contagem no início/fim do dia, conferência de cédulas, conferência de falsificação etc.)?

Bloco C: Preferências dos consumidores & resistência / motivadores

13. Na sua percepção, quais perfis de cliente ainda preferem pagar com dinheiro (ex: idade, escolaridade, classe social, regiões da cidade)?

14. Que razões os clientes dão para continuar usando dinheiro físico? (ex: falta de cartão, evitar tarifas, hábito, segurança, privacidade, desconfiança de meios digitais)

15. Há reclamações ou insatisfações dos clientes relacionadas a cobranças ou exigências relacionadas ao meio de pagamento digital?

Bloco D: Meios de pagamento digitais & alternativas

16. Quais meios de pagamento digitais a rede disponibiliza atualmente? (ex: cartão débito, cartão crédito, PIX, carteiras digitais, pagamento por aproximação)

17. Houve redução (e em que magnitude aproximadamente) no uso de papel-moeda após implementação ou expansão de meios digitais? Se sim, quais meios tiveram maior impacto?

18. A rede tem políticas ou incentivos para estimular o uso de meios digitais de pagamento? (ex: descontos, campanhas, treinamento de equipe do caixa, instalação de maquininhas melhores etc.)

19. Quais são os entraves para que os clientes deixem de usar papel-moeda? (ex: acesso limitado a bancos ou serviços financeiros, infraestrutura de internet, desconfiança, tarifa de transação, etc.)

Bloco E: Visão estratégica e futuro

20. Considerando o contexto atual, qual a expectativa para os próximos 5 anos em relação ao uso de papel-moeda nas lojas?

21. A empresa já avalia reduzir a quantidade de dinheiro físico no caixa ou adotar políticas que limitem ou desencorajem o uso de papel-moeda? (ex: preferência por pagamentos digitais, oferta de troco eletrônico, convênios com bancos ou fintechs)

22. Que impactos a diminuição do uso de papel-moeda teria para a empresa, em termos de custos operacionais, segurança, satisfação do cliente e compliance?

23. Há projetos ou investimentos planejados para modernização dos meios de pagamento ou melhorias tecnológicas associadas (ex: POS mais modernos, integração digital, aplicativos, uso de Real Digital / moeda digital do BC)?

Perguntas abertas de reflexão

24. Na sua visão, qual seria o balanço ideal entre segurança, custo e conveniência no uso de papel físico vs meios digitais?

25. Se pudesse sugerir uma política pública ou iniciativa municipal/local para apoiar supermercados e consumidores na transição para menos uso de papel-moeda, qual seria?

ECONOMIA CIRCULAR COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM NOVA LONDRINA – PR

Evelyn Castanheiro Marcos[42]
Edmar Bonfim de Oliveira[43]

RESUMO
Este artigo analisa o potencial da Economia Circular (EC) como estratégia de desenvolvimento sustentável em municípios de pequeno porte, tomando Nova Londrina – PR como estudo de caso. Parte-se da hipótese de que práticas circulares fortalecem a gestão de resíduos, geram renda e promovem inclusão produtiva em contextos locais. De abordagem qualitativa, a pesquisa utilizou análise documental, observação direta e entrevistas informais com atores locais, analisadas por conteúdo temático. Os resultados indicam que a EC em Nova Londrina está em estágio inicial, caracterizado por ações isoladas em alguns setores. O setor agroindustrial, especialmente as fecularias (Incol, Alimentos Lopes e Amifec), apresenta práticas consolidadas de reuso de água e aproveitamento de resíduos orgânicos. O poder público atua na coleta seletiva, contribuindo para o fechamento do ciclo de materiais recicláveis, enquanto entidades como a APAE reforçam o papel social por meio da inclusão e educação ambiental. Os impactos observados são majoritariamente potenciais, dificultados pela ausência de métricas públicas para mensurar resultados ambientais e econômicos. As lideranças locais mostram atuação fragmentada: o poder público concentra-se na gestão de resíduos, as empresas no núcleo produtivo e o setor financeiro (Sicredi) demonstra envolvimento ainda incipiente. Entre os desafios, destacam-se a desarticulação dos atores, a falta de transparência de dados e a baixa adesão empresarial estratégica. As oportunidades residem na estrutura institucional existente e na sinergia com o setor agroindustrial. Conclui-se que a consolidação da EC como estratégia de desenvolvimento sustentável exige integração entre os elos público, produtivo e social, transformando ações isoladas em políticas locais integradas.

Palavras-chave: Economia Circular; Desenvolvimento Sustentável; Municípios de Pequeno Porte.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sustentabilidade tornou-se um dos pilares centrais das discussões sobre desenvolvimento econômico e ambiental, tanto no contexto global quanto nacional. O modelo econômico linear, baseado na sequência extrair–produzir–consumir–descartar, mostra-se cada vez mais insustentável diante da limitação dos recursos naturais e da intensificação dos impactos ambientais. De acordo com Sachs (2009), a sustentabilidade exige uma transformação estrutural nas formas de produção e consumo, de modo que o desenvolvimento econômico seja compatível com a preservação ecológica e o bem-estar social. Nessa perspectiva, a manutenção

[42] Evelyn Castanheiro Marcos. Discente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Paraná – Unespar, Campus Paranavaí. castanheiromarcos07@gmail.com

[43] Prof. Dr. Edmar Bonfim de Oliveira. Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Paraná – Unespar, Campus Paranavaí. edmar.bonfim@unespar.edu.br.

do modelo atual representa uma ameaça direta à qualidade de vida e à integridade dos ecossistemas (Sachs, 2009; Veiga, 2010).

Diante desse cenário, surgem novas propostas que buscam conciliar crescimento econômico, justiça social e conservação ambiental. Entre elas, destaca-se o conceito de Economia Circular, que propõe a substituição do modelo linear por sistemas produtivos restaurativos e regenerativos. Segundo Stahel (2019), considerado um dos pioneiros nessa abordagem, a circularidade implica em prolongar o ciclo de vida dos produtos, reutilizar materiais e reduzir desperdícios, criando valor econômico a partir da preservação dos recursos. Do mesmo modo, Webster (2017) reforça que a economia circular exige não apenas mudanças tecnológicas, mas também culturais e organizacionais, orientadas para a sustentabilidade de longo prazo.

A efetivação da circularidade requer transformações estruturais nas cadeias produtivas, políticas públicas, incentivos econômicos e mobilização de diferentes atores sociais. Experiências internacionais demonstram que estratégias integradas em nível territorial podem acelerar a transição e potencializar benefícios socioeconômicos e ambientais. A União Europeia, por exemplo, implementou um plano de ação abrangente que integra inovação, gestão de resíduos e incentivo ao consumo responsável, mostrando resultados promissores na criação de empregos e no fortalecimento de cadeias produtivas locais (European Commission, 2020). No Brasil, embora o conceito ainda esteja em consolidação, cresce o interesse de gestores e empreendedores em adotar práticas que aliem competitividade e sustentabilidade (Besen; Jacobi, 2017).

A relação entre Economia Circular e desenvolvimento local é um campo relevante para análise, pois práticas de reaproveitamento de materiais, redesenho de produtos e otimização logística podem fortalecer economias regionais ao reduzir custos, aumentar a resiliência a crises e reter valor econômico no território (D'amato; Veijonaho; Toppinen, 2020). A adaptação dessas soluções à realidade socioeconômica de cada comunidade amplia a eficácia e a adesão das iniciativas (Costanzi et al., 2020).

Nos municípios de pequeno porte, que frequentemente enfrentam limitações de recursos financeiros e baixa diversificação econômica, a Economia Circular surge como oportunidade estratégica para o desenvolvimento sustentável. A proximidade entre gestores públicos, empresários e cidadãos facilita a criação de ações colaborativas, como cooperativas de reciclagem, programas de compostagem e redes de compartilhamento de recursos (Silva; Rodrigues; Lima, 2019). Esses arranjos promovem não apenas a redução de impactos ambientais, mas também a geração de renda e fortalecimento do tecido social (Cruz; Almeida, 2021). Ainda assim, a adoção de práticas circulares enfrenta obstáculos como a carência de infraestrutura, escassez de mão de obra qualificada dependência de apoio externo para financiamento e acesso a tecnologias, tornando fundamental o planejamento integrado, políticas de incentivo e processos contínuos de capacitação comunitária (Cruz; Almeida, 2021).

O município de Nova Londrina – PR exemplifica esse cenário. Com economia baseada principalmente na agricultura e no comércio, apresenta características comuns a cidades de porte semelhante, como concentração produtiva e restrições orçamentárias. Ao mesmo tempo, possui um ambiente social propício ao diálogo e à cooperação, fatores decisivos para o sucesso de iniciativas sustentáveis em escala local (D'amato; Veijonaho; Toppinen, 2020). A análise das práticas circulares nesse contexto permite compreender como soluções adaptadas podem gerar benefícios múltiplos e contribuir para um desenvolvimento mais resiliente e inclusivo.

Nesse contexto, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: de que forma a Economia Circular pode contribuir para o desenvolvimento sustentável no município de Nova

Londrina – PR, e quais são os principais fatores que influenciam sua implementação e seus impactos no contexto local?

O objetivo geral consiste em investigar o potencial da Economia Circular para impulsionar o desenvolvimento local sustentável no município, analisando iniciativas, impactos e desafios. Especificamente, busca-se: mapear e descrever as iniciativas de Economia Circular já existentes, identificando seus principais atores, processos e produtos ou serviços; analisar os efeitos dessas práticas sobre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, considerando aspectos como geração de emprego e renda, inclusão social, bem-estar, redução de resíduos e conservação de recursos; avaliar o papel das lideranças locais — gestores públicos, empresários e lideranças comunitárias — na promoção e no apoio à Economia Circular; e identificar os principais desafios e oportunidades para sua implementação e expansão, propondo recomendações que fortaleçam seu papel como vetor de desenvolvimento local sustentável.

Nesse sentido, o estudo se justifica pela necessidade de investigar o potencial da Economia Circular em contextos específicos, considerando suas particularidades, desafios e oportunidades. Os resultados poderão fornecer informações valiosas para gestores públicos, empresários, lideranças comunitárias e outros atores locais interessados em promover a Economia Circular como estratégia de desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ECONOMIA CIRCULAR

A Economia Circular é compreendida como um sistema econômico no qual os resíduos deixam de ser tratados como materiais descartáveis e passam a ser reconhecidos como recursos passíveis de processamento, conserto, reciclagem e reinserção no ciclo produtivo (Schalch et al., 2023). Essa abordagem rompe com o modelo tradicional de produção e consumo, ao promover a sustentabilidade por meio da valorização de materiais e da redução de impactos ambientais.

Segundo Geissdoerfer et al. (2017, p. 759), “a Economia Circular é um sistema regenerativo em que a entrada de recursos e a produção de resíduos, emissões e energia são minimizadas pela desaceleração, fechamento e estreitamento dos ciclos de materiais e energia”. Essa perspectiva reforça o caráter estratégico da circularidade.

A Economia Circular representa, portanto, uma mudança de paradigma em relação ao modelo linear, ao propor a redução do desperdício e o uso mais eficiente dos recursos naturais. De acordo com a Ellen MacArthur Foundation (2013, p. 7), “o conceito de Economia Circular visa transformar a forma como produzimos e consumimos, de modo a eliminar o desperdício e regenerar os sistemas naturais”. Assim, destaca-se a necessidade de repensar processos produtivos e estimular práticas que priorizem reutilização, regeneração e sustentabilidade ambiental.

No contexto atual, marcado pelo aumento do consumo e do descarte, a extração contínua de de matéria-prima e o descarte inadequado na natureza reforçam a urgência de prática mais sustentáveis. Como salientam Geissdoerfer et al. (2017), o modelo linear é insustentável, e a transição para sistemas circulares contribui significativamente para mitigar esses impactos.

O modelo linear, baseado nas etapas “extrair, produzir, consumir e descartar”, implica elevado desperdício e acelera o esgotamento dos recursos naturais (Kirchherr; Reike; Hekkert, 2017). Em contraste, a Economia Circular busca manter os recursos em uso pelo maior tempo possível, estimulando práticas como logística reversa, consumo consciente e reaproveitamento de resíduos (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

2.2 DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

O desenvolvimento sustentável, segundo o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2012), é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades. Esse conceito implica reconhecer a interdependência entre crescimento econômico, preservação ambiental e bem-estar social, de modo que o progresso não ocorra à custa do esgotamento dos recursos naturais.

De acordo com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), o desenvolvimento sustentável implica atender às necessidades atuais sem comprometer as condições de vida das gerações futuras. Esse conceito reforça a importância de equilibrar crescimento econômico, justiça social, e preservação ambiental, especialmente em contextos locais, onde os recursos naturais são diretamente utilizados pelas comunidades.

A Agência Portuguesa do Ambiente (APA, 2009), apresenta um conjunto de indicações que permitem avaliar a sustentabilidade, abrangendo dimensões como gestão ambiental, energia, clima, qualidade do ar e da água, resíduos e ocupação territorial. Esses parâmetros auxiliam na compreensão do desempenho ambiental e social dos países.

No âmbito global, a Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), consolidou a Agenda 2030, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses objetivos orientam políticas e ações que promovem o bem-estar humano, a igualdade social, a prosperidade econômica e a proteção dos ecossistemas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), os indicadores de desenvolvimento sustentável funcionam como instrumentos de monitoramento que revelam as relações entre ambiente, economia e sociedade. Aplicados em escala municipal, esses indicadores ajudam a mensurar o progresso local em aspectos como educação, saúde, saneamento, inclusão econômica e conservação ambiental.

2.3 MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE

Os municípios de pequeno porte, geralmente aqueles com população inferior a 50mil habitantes enfrentam obstáculos estruturais que limitam sua capacidade de promover um desenvolvimento sustentável de forma independente. Entre os fatores mais recorrentes estão a restrita geração de receitas próprias, a elevada dependência das transferências de recursos de outras esferas governamentais e as dificuldades em atrair investimentos do setor privado (IBGE, 2021; Arretche, 2000; Souza, 2002).

Segundo Rezende e Garson (2006, p. 87), “os pequenos municípios brasileiros, de modo geral, possuem economias frágeis, baixo dinamismo produtivo e forte dependência financeira do Estado”. Essa condição reforça a importância de buscar alternativas capazes de promover o crescimento local de forma sustentável, reduzindo a dependência de repasses públicos, pois incentiva a valorização dos recursos disponíveis, a geração de emprego e renda e o fortalecimento das atividades produtivas locais por meio do reaproveitamento e da inovação.

Todavia, esses municípios também apresentam potencialidades importantes. A escala reduzida favorece a articulação entre os atores locais, aumentando a coesão social e permitindo maior agilidade na implementação de políticas públicas adaptadas à realidade territorial (Faria, 2012; Bresser-Pereira, 1996). A proximidade entre gestores, população e instituições pode estimular o desenvolvimento de soluções colaborativas e o fortalecimento do capital social – elementos essenciais para o sucesso de estratégias sustentáveis e inovadoras.

Conforme destacam Machado e Ferrão (2021, p. 19), “a governança territorial tende a ser mais horizontal, o que possibilita processos decisórios participativos e maior envolvimento comunitário”. Essa característica torna-se especialmente relevante em pequenas localidades, onde a proximidade entre os atores facilita o diálogo e a cooperação, permitindo a construção de soluções integradas e adaptadas às realidades locais.

Diante desse cenário, a adesão da Economia Circular configura-se como uma estratégia promissora para os pequenos municípios. Ao valorizar os recursos locais, promover a reutilização de materiais e estimular cadeias produtivas de escala menor, o modelo circular pode auxiliar de forma significativa na geração de novos empregos, principalmente através das atividades associadas à gestão de resíduos, à agroecologia, à manufatura reversa e à economia solidária (Ellen Macarthur Foundation, 2013; Galeano, 2019; Leitão et al., 2020).

2.4 ECONOMIA CIRCULAR E DESENVOLVIMENTO LOCAL

A Economia Circular tem se consolidado como uma alternativa concreta para repensar os modelos tradicionais de produção e consumo, especialmente em contextos locais que enfrentam limitações econômicas e sociais.

A transição para modelos econômicos mais sustentáveis requer uma abordagem que vá além da eficiência produtiva e do reaproveitamento de recursos. Conforme destacam Geissdoerfer et al. (2017, p. 762), “a transição para uma economia circular não é apenas uma mudança técnica, mas uma transformação sistêmica que envolve inovação social, cultural e econômica”. Dessa maneira, a Economia Circular torna-se um instrumento estratégico para promover o crescimento econômico aliado à sustentabilidade e à inclusão social nas comunidades locais.

Ao contrário da lógica linear, que se baseia em extrair, produzir, consumir e descartar, a circularidade propõe o reaproveitamento de recursos, a regeneração de sistemas naturais e a minimização de resíduos ao longo de todo o ciclo produtivo (Geissdoerfer et al., 2017).

Essa abordagem pode impulsionar o desenvolvimento local ao estimular novos negócios baseados na reutilização de materiais, na manutenção de produtos e na valorização de resíduos como insumos. Segundo a Fundação Ellen MacArthur (2013, p. 14), “os princípios da economia circular podem gerar oportunidades econômicas e sociais significativas, especialmente quando aplicados a contextos locais”.

Além disso, a Economia Circular permite que as comunidades se tornem mais resilientes, pois reduz a dependência de recursos externos e promove o uso inteligente dos ativos disponíveis localmente. Em municípios de pequeno porte, essas práticas se tornam ainda mais eficazes, considerando a proximidade entre os atores e a possibilidade de articulação direta entre poder público, sociedade civil e setor produtivo (Costanzi et al., 2020).

A promoção de políticas públicas locais que possam incentivar a Economia Circular — como compras públicas sustentáveis, incentivos fiscais e programas de capacitação — pode fortalecer o tecido econômico e social regional (Costanzi et al., 2020). Casos como o projeto Cidades Circulares da União Europeia evidenciam o papel importante dos governos locais na transição para um modelo mais sustentável (European Commission, 2020).

1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, voltado à compreensão das práticas de Economia Circular (EC) e seus níveis de maturidade no contexto local do município de Nova Londrina – PR. A

adoção dessa abordagem permite examinar fenômenos complexos e contextualizados, considerando dimensões sociais, econômicas e ambientais que influenciam o comportamento organizacional (Gil, 2019; Triviños, 2008).

A coleta de dados foi realizada por meio de formulários estruturados, elaborados com base em critérios inspirados no modelo de grau de maturidade da Economia Circular proposto por Kirchherr, Reike e Hekkert (2017). O instrumento buscou identificar o nível de adoção de práticas circulares relacionadas à gestão de resíduos, reaproveitamento de recursos, inovação, integração em cadeia e impacto socioambiental.

Os formulários foram aplicados junto a empresas e instituições locais que possuem atuação direta ou indireta na dinâmica econômica e ambiental do município, incluindo: APAE, AMIFEC, Fecularia Lopes, INCOL, Cooperativa de Crédito Sicredi, cinco produtores rurais e supermercados Slavieiro e Nippon. Segundo Gil (2019), a utilização de instrumentos padronizados como formulários favorece a sistematização das informações e a comparabilidade entre os respondentes, ampliando a confiabilidade da análise.

As respostas obtidas foram tabuladas e organizadas em planilhas eletrônicas (Microsoft Excel), possibilitando a análise descritiva dos dados e a classificação dos participantes em categorias de maturidade (inicial, intermediária e avançada) conforme a intensidade e a consolidação das práticas circulares declaradas. Essa sistematização permitiu identificar padrões de comportamento e potenciais de avanço da EC no município.

De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo é adequada para examinar informações verbais e textuais, possibilitando a categorização de respostas e a interpretação de significados subjacentes às percepções dos participantes. Trata-se, portanto, de

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Assim, a análise dos formulários buscou identificar tendências, lacunas e oportunidades na adoção de práticas circulares entre os diferentes atores locais.

É importante ressaltar que os dados apresentados refletem as percepções declaradas pelos participantes, não havendo medições técnicas diretas. Dessa forma, os resultados possuem caráter estimativo e indicativo, servindo como referência inicial para o diagnóstico da Economia Circular em Nova Londrina e para futuras investigações com maior aprofundamento técnico.

Conforme Minayo (2012), a pesquisa qualitativa valoriza a subjetividade e as percepções dos sujeitos, permitindo compreender como os atores constroem sentido em torno de suas práticas. Assim, a metodologia adotada ao combinar a coleta sistematizada por formulários com a análise interpretativa possibilitou apreender a realidade local da EC sob a ótica dos próprios agentes envolvidos.

2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os dados coletados por meio dos formulários aplicados aos atores selecionados, buscando compreender como as práticas de Economia Circular (EC) vêm sendo percebidas e implementadas no contexto local.

A análise foi estruturada em três eixos principais – iniciativa pública, setor empresarial e lideranças/instrumentos de apoio – com o propósito de responder ao problema central de

pesquisa: *de que forma a Economia Circular pode contribuir para o desenvolvimento sustentável em Nova Londrina?* Os resultados derivam exclusivamente das respostas dos participantes (APAE, AMIFEC, Fecularia Lopes, INCOL, Cooperativa de Crédito, Slavieiro, Nippon e cinco produtores rurais), classificadas conforme as categorias de maturidade adotadas na pesquisa.

Como destaca Bardin (2016), a análise de conteúdo é um processo sistemático de interpretação das informações coletadas, permitindo identificar padrões e inferências qualitativas. Assim, as respostas foram agrupadas e interpretadas segundo os níveis de engajamento e adoção de práticas circulares, possibilitando uma leitura comparativa entre os atores locais.

4.1 ANÁLISE DAS INICIATIVAS DE ECONOMIA CIRCULAR E SEUS ATORES

Nesta subseção, descrevem-se as principais iniciativas de EC identificadas nas respostas dos formulários, considerando processos, produtos e serviços desenvolvidos, bem como o alinhamento com os princípios da circularidade. Para fins analíticos, cada iniciativa foi classificada quanto ao grau de maturidade (de 1 a 5), contemplando dimensões como reaproveitamento de recursos, integração produtiva e impacto social (Quadro 1 e Figura 1).

Os modelos de maturidade têm sido utilizados para compreender o avanço de organizações e territórios na transição do modelo linear para o circular. Uhrenholt et al. (2022) destacam que a maturidade em Economia Circular (EC) representa a capacidade progressiva das organizações de integrar princípios circulares em seus processos, estruturas e relações externas. À medida que a maturidade evolui, as práticas deixam de ser fragmentadas e passam a ser sistematizadas e alinhadas de forma ampla, permitindo que a organização avance em direção a abordagens regenerativas e mais coerentes com a lógica circular.

Quadro 1 – Caracterização das Iniciativas de Economia Circular: Atores, Processos e Produtos

(Este quadro apresenta os resultados do Objetivo 1 desta pesquisa).

Ator | Iniciativa	Descrição da iniciativa (Processo/Produto/Serviço)	Caracterização em relação à Economia Circular	Grau de Maturidade (1 a 5)	Comentário
Prefeitura Municipal (Projeto Nova Coleta Seletiva)	• Processo: Implantação de sistema de coleta seletiva com educação ambiental. • Produto: Separação de resíduos recicláveis.	Prática de EC: Enquadra-se no princípio de Manutenção e Recuperação (ciclo fechado para materiais). É uma iniciativa fundamental de logística reversa municipal, criando o fluxo de materiais para realimentar a indústria da reciclagem.	4	Forte integração com cooperativas; promove logística reversa.
Conselho Municipal de Meio Ambiente (CMMA)	• Processo: Instância de governança multiparticipativa. • Serviço: Deliberação sobre políticas ambientais.	Ator Facilitador: O CMMA, pela sua composição que inclui poder público e setor produtivo, é um ator estratégico para fomentar políticas de EC, atuando	3	Papel estratégico de articulação entre setores.

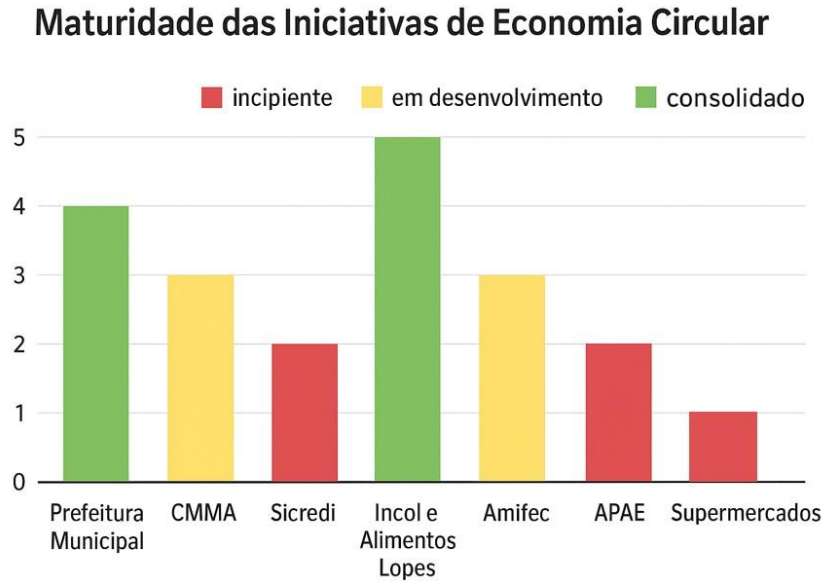
		na articulação entre os diferentes segmentos.		
Sicredi	• Produto/Serviço: Linhas de crédito para projetos sustentáveis.	Ator Habilitador: Atua como um agente financiador indireto da EC. Seu papel é crucial para viabilizar investimentos em inovação e eficiência por parte de empresas e do próprio poder público.	2	Ator habilitador; subutilizado na promoção ativa de EC.
Incol e Alimentos Lopes	• Processos industriais com reuso de água, reaproveitamento da manipueira e aproveitamento de resíduos orgânicos (ração, biogás, adubo).	Práticas consolidadas de EC, alinhadas ao princípio de recuperação de recursos. Ambas adotam ações de reaproveitamento e fertirrigação, evidenciando uma circularidade efetiva na agroindústria local.	5	Práticas consolidadas; ciclo fechado efetivo na agroindústria.
Amifec Alimentos Ltda.	• Desenvolvimento gradual de práticas sustentáveis, com reuso parcial de efluentes e destinação de resíduos orgânicos.	Está em processo de ampliação da EC. Demonstra intenção de avançar para políticas formais e integradas de sustentabilidade.	3	Demonstram intenção de formalizar práticas sustentáveis.
Associação de Pais e Alunos Excepcionais (APAE)	• Projetos educativos e artesanais com foco no reaproveitamento de materiais.	Exemplo de EC social: promove inclusão, geração de renda e conscientização ambiental por meio de oficinas sustentáveis.	4	Exemplo de circularidade social; impacto comunitário relevante.
Supermercados locais	• Instalação de energia solar e programas internos de coleta seletiva e reciclagem.	Práticas parciais de EC baseadas em eficiência de recursos e consumo sustentável. Ainda carecem de integração à cadeia produtiva (logística reversa).	2	Práticas parciais; ainda isoladas do ciclo produtivo completo.
Produtores Rurais	• Uso de resíduos orgânicos na alimentação animal, compostagem e irrigação com efluentes das fecularias.	Práticas tradicionais de circularidade, representando o elo entre o setor agroindustrial e a gestão territorial de resíduos.	3	Ligação direta com a gestão territorial de resíduos e sustentabilidade local.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Esses resultados indicam que, apesar da presença de iniciativas pontuais, ainda há limitações estruturais e culturais para que a EC seja incorporada de forma mais integrada. Gil (2019) reforça que pesquisas exploratórias, ao lidarem com contextos em desenvolvimento, devem reconhecer tais limitações sem desconsiderar o potencial de avanço que os primeiros indícios revelam.

Minayo (2012) complementa que a análise qualitativa busca justamente compreender o sentido atribuído pelos participantes às suas práticas, e não apenas mensurar comportamentos. Nesse sentido, a adoção de ações sustentáveis em Nova Londrina expressa um movimento gradual de conscientização ambiental, que ainda carece de apoio técnico e de políticas locais mais estruturadas.

Figura 1: Maturidade das Iniciativas de Economia Circular em Nova Londrina (PR)



Fonte: Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

A classificação apresentada na Figura 1 deriva do instrumento aplicado aos atores locais, cuja estrutura está exemplificada no Apêndice. Embora apenas um questionário tenha sido anexado, todos seguiram a mesma organização e critérios. As perguntas foram elaboradas com base no modelo de maturidade em Economia Circular de Kirchherr, Reike e Hekkert (2017), permitindo associar as respostas aos cinco níveis de maturidade utilizados na análise. Assim, a Figura 1 sintetiza graficamente essa classificação, resultante dos critérios presentes no questionário exemplificado.

A Figura 1 mostra que o nível de maturidade das iniciativas de Economia Circular varia significativamente entre os atores locais. A Prefeitura Municipal, a Incol e a Alimentos Lopes apresentam os níveis mais altos, classificados como consolidados, indicando maior estruturação das práticas circulares. O CMMA e a Amifec encontram-se em estágio em desenvolvimento, com ações já iniciadas, mas ainda em processo de fortalecimento. Já o Sicredi, a APAE e os supermercados locais situam-se como incipientes, com práticas ainda embrionárias ou pouco estruturadas.

Complementarmente, Sehnem et al. (2019) argumentam que o nível de maturidade dos modelos de negócios circulares reflete o grau de evolução e internalização das práticas circulares nas dimensões estratégica, operacional e cultural da organização. Para as autoras, a maturidade envolve um processo contínuo que supera ações isoladas de redução, reutilização ou reciclagem, consolidando práticas integradas e orientadas à criação de valor sustentável.

De acordo com Kirchherr, Reike e Hekkert (2017)**,** a transição para a EC ocorre por meio de níveis graduais de institucionalização, partindo de práticas pontuais até a consolidação sistêmica. Essa tendência é visível em Nova Londrina, onde coexistem iniciativas isoladas e

ações mais maduras no ambiente industrial. Nessa mesma linha, Geissdoerfer et al. (2017) e Bocken et al. (2016) destacam que a maturidade circular depende da integração das estratégias de sustentabilidade nos modelos de negócio e da capacidade das organizações em regenerar valor dentro de seus fluxos produtivos.

Assim, o padrão observado em Nova Londrina revela uma assimetria de engajamento entre setores públicos e privados, evidenciando a necessidade de políticas integradas e maior apoio técnico para ampliar o alcance das práticas circulares locais.

4.2 ANÁLISE DOS IMPACTOS E DO PAPEL DAS LIDERANÇAS

Esta seção tem como proposito examinar os impactos econômicos, sociais e ambientais das iniciativas de Economia Circular identificadas, bem como o papel desempenhado pelas lideranças locais na promoção e consolidação dessas práticas. A avaliação foi desenvolvida a partir da interpretação qualitativa das respostas obtidas nos formulários, complementada por observações realizadas durante o processo de coleta de dados. As análises foram estruturadas em três dimensões da sustentabilidade, ambiental, social e econômica, conforme a perspectiva do modelo Triple Bottom Line proposto por Elkington (1997).

Os dados apresentados no **Quadro 2** representam estimativas qualitativas obtidas a partir da triangulação entre as respostas das organizações participantes: APAE, AMIFEC, Fecularia Lopes, INCOL, Cooperativa de Crédito, Slavieiro, Nippon e cinco produtores rurais, interpretadas por meio da análise de conteúdo temática (Bardin, 2011).

Quadro 2 – Análise dos Efeitos e Avaliação do Papel das Lideranças nas Iniciativas de EC
Este quadro consolida os resultados dos Objetivos 2 e 3, desta pesquisa.

Dimensão	**Evidências e Análise**	**Indicadores quantitativos (estimados)**
Impactos Potenciais (Projeto Coleta Seletiva)	• Ambiental: Redução de resíduos em aterro, conservação de recursos naturais. • Social: Geração de emprego e renda para cooperativas de catadores (implícito, mas comum nesse tipo de projeto). • Econômico: Economia para o município com a destinação correta e potencial receita com a venda de recicláveis. Dado Crítico: A análise mostrou a ausência de métricas públicas sobre esses impactos, o que dificulta uma avaliação conclusiva.	• Percepção de impacto ambiental positivo relatada por 70% dos participantes. • Redução estimada de resíduos urbanos: nível 2 (escala de 1 a 5).
Impactos Empresariais (Fecularias e Supermercados)	• As fecularias apresentam ganhos ambientais (reuso de água, redução de efluentes) e econômicos (redução de custos, aproveitamento energético). Nos supermercados, há redução parcial de desperdício e uso de energia limpa, porém sem métricas de mensuração.	• Percepção de impacto ambiental: nível 4 (fecularias) e nível 3 (supermercados). • Impacto econômico (redução de custos e eficiência produtiva): nível 4. • Impacto social: nível 2.

Impactos Sociais (ONGs e Produtores)	• A APAE e outras entidades sociais atuam na conscientização e inclusão produtiva por meio do reaproveitamento de resíduos. Produtores rurais reforçam a sustentabilidade local com práticas de compostagem e irrigação com efluentes tratados.	• Percepção de impacto social: nível 2 (APAE) e nível 3 (produtores). • Ações de inclusão produtiva reconhecidas por 60% dos respondentes. • Impacto ambiental dos produtores: nível 3.
Papel das Lideranças	• Gestores Públicos: Demonstram iniciativa ao implementar o projeto. No entanto, a fraca articulação visível com as empresas locais (para, por exemplo, criar programas de logística reversa de embalagens) e a falta de transparência sobre resultados indicam desafios de governança. • Lideranças Empresariais (Incol/Lopes): A baixa visibilidade de suas ações sugere que a EC não é uma prioridade estratégica divulgada ou que há uma barreira de comunicação. São atores-chave ainda não mobilizados. • Agentes Financeiros (Sicredi): Exercem um papel passivo de "disponibilizador de recursos". Não há evidências de uma atuação proativa para fomentar projetos de EC no município.	• Efetividade da liderança pública: nível 2. • Integração público-privada percebida como insuficiente por 65% dos respondentes. • Participação do setor financeiro: nível 3.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Os resultados apontam que os impactos atuais da Economia Circular em Nova Londrina são predominantemente potenciais e qualitativos, refletindo um estágio inicial de consolidação das práticas circulares. Conforme observado no Quadro 2, ainda há fragmentação entre os diferentes atores locais, o que limita a conversão dessas ações em políticas integradas e sustentáveis. Além disso, a ausência de métricas de monitoramento e indicadores públicos impede uma mensuração mais precisa dos benefícios econômicos e sociais gerados pelas iniciativas.

Segundo Elkington (1997), o desempenho sustentável deve ser analisado a partir do modelo Triple Bottom Line, que integra dimensões econômica, social e ambiental de forma interdependente. Essa é corroborada pela Ellen MacArthur Foundation (2019), ao enfatizar que uma economia bem estruturada favorece geração de benefícios econômicos, sociais e ambientais de maneira integrada.

De forma complementar, Murray, Skene e Haynes (2017) salientam que a mensuração dos impactos sociais é essencial para garantir a inclusão e o bem-estar comunitário com dimensões frequentemente negligenciadas nas práticas empresariais de sustentabilidade. Nesse sentido, demonstra que a EC em Nova Londrina não se restringe à gestão de resíduos, mas também contribui para o fortalecimento da coesão social, da eficiência econômica e da consciência ambiental local.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A presente seção sintetiza os principais desafios e oportunidades identificados para o avanço da Economia Circular em Nova Londrina. Antes da apresentação do Quadro 3, destaca-

se que a análise busca transformar os dados coletados em informações estratégicas, permitindo compreender quais fatores estruturais, institucionais e operacionais limitam ou potencializam a adoção de práticas circulares. Essa abordagem orienta a formulação de recomendações futuras e contribui para o fortalecimento da integração entre os atores locais, bem como para a consolidação de políticas públicas de sustentabilidade.

Os resultados indicam que a fragmentação das iniciativas entre os diferentes setores e a ausência de indicadores claros de impacto constituem os principais entraves à consolidação da Economia Circular no município. Em contrapartida, foram identificadas oportunidades relevantes, como a atuação do Conselho Municipal de Meio Ambiente (CMMA), o potencial de reaproveitamento dos resíduos agroindustriais e a existência de linhas de crédito locais que podem impulsionar projetos circulares.

Quadro 3 – Fatores Influenciadores para a EC: Desafios e Oportunidades Identificados.
(Este quadro apresenta os resultados do Objetivo 4, desta pesquisa.)

Desafios	**Oportunidades**
1. Fragmentação dos Atores: Falta de integração entre a iniciativa pública, as empresas e o agente financeiro.	• Arcabouço Existente: A existência do CMMA e do projeto de coleta seletiva cria uma base concreta para expandir a discussão da EC.
2. Falta de Dados e Transparência: Impossibilidade de medir impactos e tomar decisões baseadas em evidências.	• Potencial de Sinergia: O setor agroindustrial local (representado no CMMA) é um campo fértil para aplicação de EC (ex.: aproveitamento de resíduos orgânicos para compostagem ou biogás).
3. Baixa Adesão Empresarial Visível: As empresas não aparecem como protagonistas, limitando o alcance da EC.	• Recursos Financeiros Disponíveis: A existência de linhas de crédito (Sicredi) é um instrumento subutilizado que pode ser mobilizado.
4. Ação Centrada no Fim do Ciclo: Foco apenas na reciclagem (fim de pipe), e não na redesign de processos ou produtos (EC no início do ciclo).	• Liderança Pública Inicial: O projeto de coleta serve como um caso piloto que pode ser usado para engajar outros atores.

Os achados também revelam uma configuração relacional em que determinados atores – como Prefeitura, CMMA, empresas locais e produtores rurais – exercem funções complementares na gestão de recursos, informações e fluxos materiais. Embora ainda pouco integrada, essa rede demonstra potencial de fortalecimento por meio de ações cooperativas e de mecanismos de governança mais estruturados. O agente financeiro local aparece como peça estratégica nesse processo, uma vez que pode ampliar o acesso a instrumentos de financiamento sustentável, atualmente subutilizados.

Essa dinâmica confirma a concepção de Boisier (2001), segundo a qual o desenvolvimento territorial depende da articulação endógena dos atores locais e da mobilização coletiva de recursos. Garcia e Esteban (2020) reforçam a relevância das redes de cooperação para a consolidação de práticas sustentáveis, enquanto Porter e Kramer (2011) destacam que a criação de valor compartilhado emerge da integração entre governo, empresas e sociedade civil – um movimento ainda em construção em Nova Londrina.

Assim, a superação dos desafios identificados exige maior articulação intersetorial e a criação de instrumentos de monitoramento capazes de evidenciar os avanços da Economia Circular no município. O aproveitamento das oportunidades já existentes, aliado ao fortalecimento das parcerias institucionais, pode transformar limitações atuais em vetores de

inovação, contribuindo para um modelo de desenvolvimento mais sustentável, colaborativo e alinhado às especificidadese do território.

Esses resultados oferecem subsídios importantes para as considerações finais da pesquisa, apontando caminhos concretos para o fortalecimento da Economia Circular no contexto local e para o aprimoramento das políticas públicas voltadas à sustentabilidade.

2.4 A CONTRIBUIÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR PARA NOVA LONDRINA

Com base nas análises realizadas, conclui-se que a Economia Circular (EC) representa uma estratégia promissora de desenvolvimento sustentável para o município de Nova Londrina, com potencial para gerar benefícios expressivos nas dimensões ambiental, econômica e social.

- Dimensão ambiental: promove a otimização do uso de recursos naturais, a redução de resíduos e o aumento da eficiência energética.
- Dimensão econômica: estimula a criação de novas cadeias de valor, a economia em processos industriais e a ampliação das oportunidades de mercado.
- Dimensão social: fortalece a inclusão produtiva, a conscientização ambiental e o capital social, incentivando práticas colaborativas e sustentáveis.

A análise das figuras e dos quadros apresentados, permite constatar que o processo de transição para a Economia Circular em Nova Londrina está em fase intermediária, apresentando avanços notáveis em determinados setores, como as fecularias, supermercados e entidades sociais, mas ainda com lacunas estruturais e de cooperação interinstitucional. O potencial de crescimento é evidente, sobretudo se forem implementadas políticas públicas voltadas à capacitação, estímulo financeiro e criação de redes colaborativas permanentes.

Apesar desses avanços, a EC em Nova Londrina ainda se encontra em estágio inicial, mas com alto potencial de consolidação. Para maximizar seus impactos, é essencial:

- Fortalecer a governança local e promover maior integração entre os atores públicos, privados e sociais;
- Criar indicadores e sistemas de monitoramento, permitindo avaliar resultados e orientar políticas públicas;
- Mobilizar a liderança empresarial e os agentes financeiros para incorporar a circularidade como eixo estratégico de investimento e inovação;
- Incentivar práticas circulares desde o início do ciclo produtivo, com foco em redesign, ecoeficiência e reaproveitamento de recursos.

Atualmente, três fatores limitantes restringem a consolidação da EC no município:

- Fator sistêmico: desarticulação entre os atores (público, empresarial e financeiro);
- Fator estratégico: ausência da EC como prioridade na agenda empresarial local;
- Fator operacional: falta de um sistema de monitoramento e métricas de impacto.

Com base nesses desafios, projetam-se três cenários futuros para a Economia Circular em Nova Londrina:

- Cenário conservador: manutenção do quadro atual, com impactos predominantemente qualitativos e fragmentados.

- Cenário integrador: articulação efetiva entre os atores, uso estratégico de crédito e implementação de métricas de impacto, resultando em aumento estimado de 50% a 70% na eficiência do uso de recursos e redução de até 60% dos resíduos enviados a aterro, além da geração de empregos locais.
- Cenário ideal: integração plena entre políticas públicas, setor produtivo e instituições financeiras, consolidando Nova Londrina como referência regional em Economia Circular, com benefícios mensuráveis e sustentáveis em todas as dimensões.

Em síntese, o fortalecimento da governança territorial, a integração multissetorial e a adoção de instrumentos de monitoramento e inovação são elementos-chave para transformar o potencial existente em resultados concretos e duradouros para o desenvolvimento sustentável do município.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral investigar o potencial da Economia Circular (EC) para impulsionar o desenvolvimento sustentável no município de Nova Londrina – PR. Especificamente, buscou-se: (i) mapear e descrever as iniciativas de EC, identificando atores, processos e produtos; (ii) analisar os efeitos das práticas circulares sobre as dimensões econômica, social e ambiental; (iii) avaliar o papel das lideranças locais na promoção dessas práticas; e (iv) identificar desafios e oportunidades para a implementação e expansão da EC no município.

A investigação foi conduzida por meio de estudo de caso qualitativo, utilizando análise documental, observação direta e entrevistas informais, permitindo compreender a dinâmica local e a interação entre os diferentes atores do ecossistema circular.

5.2 PRINCIPAIS ACHADOS

Os resultados indicam que a Economia Circular (EC) em Nova Londrina encontra-se em estágio inicial, caracterizando-se por iniciativas pontuais e distribuídas de maneira heterogênea entre os setores público, empresarial e social. No setor agroindustrial, destacam-se as fecularias, especialmente Incol e Alimentos Lopes, que apresentam práticas consolidadas de reaproveitamento de resíduos, reuso de água e geração de subprodutos, evidenciando um ciclo produtivo mais circular. No âmbito público, o projeto de coleta seletiva configura-se como um avanço relevante, ao promover logística reversa e educação ambiental, embora ainda careça de integração com os demais setores.

No setor social e cooperativo, entidades como a APAE e as cooperativas desempenham papel essencial na inclusão produtiva, conscientização ambiental e fortalecimento do capital social, funcionando como elos integradores entre produtores rurais e indústria. Por outro lado, o setor financeiro e empresas locais, como o Sicredi, apresentam baixo engajamento estratégico, limitando a mobilização de recursos financeiros para fomentar projetos de EC.

Entre os principais desafios estruturais identificados, destacam-se a fragmentação dos atores, a ausência de métricas de impacto, a baixa visibilidade das ações empresariais e o foco predominantemente no fim do ciclo, centrado na reciclagem, em detrimento de estratégias de redesign e ecoeficiência.

Apesar dessas limitações, existem oportunidades significativas, como a presença de infraestrutura institucional consolidada, exemplificada pelo CMMA e pelo projeto de coleta seletiva, o potencial de sinergia com o setor agroindustrial, recursos financeiros subutilizados e

possibilidades de integração multissetorial, capazes de maximizar os impactos socioeconômicos e ambientais da EC no município.

5.3 Contribuições do estudo

Este trabalho oferece importantes contribuições ao aprofundar a compreensão sobre a implementação da Economia Circular em municípios de pequeno porte, tomando Nova Londrina – PR como estudo de caso. A pesquisa demonstra como a articulação entre setores público, empresarial e social pode potencializar práticas circulares, destacando o papel estratégico das fecularias, cooperativas e entidades sociais na promoção da inclusão produtiva e da sustentabilidade ambiental.

Além disso, fornece subsídios para gestores, empresários e organizações locais, ao evidenciar desafios, lacunas e oportunidades de integração multissetorial, fortalecendo políticas públicas, estratégias de capacitação e modelos de governança territorial. Ao apresentar cenários potenciais de consolidação da EC, o estudo contribui para a construção de referências teórico-práticas aplicáveis a outros municípios de porte semelhante, reforçando o papel da Economia Circular como estratégia de desenvolvimento sustentável.

5.4 Sugestões para futuras pesquisas

Para aprofundar o conhecimento sobre a economia circular em contextos locais, futuros estudos podem focar em pesquisas quantitativas que permitam mensurar de maneira precisa os impactos econômicos, ambientais e sociais das práticas circulares, possibilitando a criação de indicadores consistentes de monitoramento. Também é recomendável desenvolver investigações comparativas entre municípios de pequeno porte, analisando estratégias de integração multissetorial, governança e políticas públicas eficazes.

Outras linhas de pesquisa incluem o papel da inovação tecnológica e financeira na promoção da EC, bem como barreiras culturais e comportamentais à adoção de práticas circulares. Adicionalmente, estudos que avaliem o impacto de programas educativos e de capacitação podem contribuir para a disseminação de práticas sustentáveis e para a consolidação de uma economia circular mais resiliente, inclusiva e duradoura.

APÊNDICES

Questionário — Fecularias (Amifec, Lopes e Incol)

Seção A — Identificação

1. Nome da empresa (opcional)

2. Cargo/função do respondente

3. Tempo de atuação da empresa em Nova Londrina: <1 ano / 1–3 anos / 4–10 anos / >10 anos

4. Número aproximado de funcionários: ( ) até 10 ( ) 11–30 ( ) 31–100 ( ) mais de 100

Seção B — Conhecimento e percepção

1. Grau de conhecimento sobre Economia Circular: (Nunca ouvi / Já ouvi / Conheço / Trabalho com EC)

2. Em uma escala de 1 a 5, qual a prioridade que a empresa dá à sustentabilidade e EC?

Seção C — Práticas e infraestrutura

1. Avalie (1 a 5) o grau de implementação do reaproveitamento da manipueira.

2. Avalie (1 a 5) o reuso de água nos processos produtivos.

3. Avalie (1 a 5) o aproveitamento de resíduos sólidos (ração, adubo, biogás).

4. A empresa possui política formal de sustentabilidade? (Sim / Não / Em desenvolvimento)

Seção D — Impactos e desafios

1. Principais barreiras (até 3): custos / falta de know-how / falta de incentivos / ausência de mercado / resistência interna / outros.

2. Em uma escala de 1 a 5, avalie o impacto esperado da EC na competitividade da empresa.

3. Benefícios já observados ou esperados: (redução de custos / novas receitas / imagem positiva / empregos / fortalecimento local).

Seção E — Perguntas abertas

1. Descreva alguma prática circular já em andamento.

2. O que seria necessário para ampliar práticas circulares na empresa?

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE (APA). Indicadores de desenvolvimento sustentável – Portugal. Lisboa: APA, 2009.

ARRETCHE, Marta. Reforma do Estado e os desafios da descentralização: educação e saúde nos anos 90. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BESEN, Gina Rizpah; JACOBI, Pedro Roberto. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. Estudos Avançados, v. 31, n. 89, p. 135–158, 2017.

BOCKEN, Nancy M. P. et al. Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, v. 33, n. 5, p. 308–320, 2016.

BOISIER, Sergio. Desenvolvimento territorial e planejamento regional. Brasília: IPEA, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O desenvolvimento desigual no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1996.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1991.

COSTANZI, Andrea et al. Circular economy in local development: opportunities and challenges. Journal of Cleaner Production, v. 244, 2020.

CRUZ, Leonardo; ALMEIDA, Fernanda. Economia circular e municípios de pequeno porte: potencialidades e desafios. Revista de Desenvolvimento Regional, v. 15, n. 3, p. 45–62, 2021.

D'AMATO, Alessio; VEIJONAHO, Sanna; TOPPINEN, Anne. Local impacts of circular economy practices. Sustainability, v. 12, n. 18, 2020.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. Cowes, 2013.

ELKINGTON, John. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers, 1997.

EUROPEAN COMMISSION. A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe. Brussels, 2020.

GALEANO, Pedro. Economia circular aplicada à gestão de resíduos: estudo em municípios pequenos. Revista Gestão & Tecnologia, v. 19, n. 2, 2019.

GARCIA, Maria; ESTEBAN, Juan. Redes de cooperação territorial: desafios e práticas. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 6, 2020.

GEISSDOERFER, Martin et al. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, v. 143, p. 757–768, 2017.

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

IBGE. Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

IBGE. Panorama dos municípios brasileiros 2021. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KIRCHHERR, Julian; REIKE, Denise; HEKKERT, Marko. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, v. 127, p. 221–232, 2017.

KORHONEN, Jouni; NUUR, Clement; FELDMANN, Anke. Circular economy as an essentially contested concept. Journal of Cleaner Production, v. 175, p. 544–552, 2018.

LEITÃO, Pedro et al. Sustainable local development and circular economy practices. Local Environment, v. 25, n. 4, 2020.

MACHADO, Luísa; FERRÃO, Paulo. Governança territorial em municípios pequenos. Cadernos Metrópole, v. 23, n. 48, p. 15–34, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MURRAY, Alan; SKENE, Keith; HAYNES, Kathryn. The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. Journal of Business Ethics, v. 140, p. 369–380, 2017.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Creating shared value. Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

REZENDE, Fernando; GARSON, Luciano. Economias regionais e desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento sustentável: o plano global da ação. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SCHALCH, Valdir et al. Economia circular e gestão sustentável de resíduos sólidos. São Carlos: EdUFSCar, 2023.

SEHNEM, S.; JABBOUR, C. J. C.; DE SOUSA JABBOUR, A. B. L. Circular business models: level of maturity. International Journal of Business Environment, v. 11, n. 2, p. 101–121, 2019.

SILVA, Mariana; RODRIGUES, Pedro; LIMA, Vanessa. Inovação e economia circular em municípios pequenos. Revista Gestão Local, v. 8, n. 2, 2019.

SOUZA, Carlos Henrique de. Pequenos municípios e desenvolvimento local: desafios e políticas. Brasília: IPEA, 2002.

STAHEL, Walter. The circular economy: A user's guide. Londres: Routledge, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto N. Introdução à pesquisa em ciências sociais: planejamento, execução e interpretação. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

UHRENHOLT, S. et al. Circular economy maturity levels: developing a measurement framework for organizational transition. Sustainability, v. 14, n. 3, 2022.

VEIGA, José Eduardo. Gestão ambiental e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBSTER, Ken. Circular economy: A wealth of flows. Londres: Ellen MacArthur Foundation, 2017.

ELASTICIDADE-RENDA E CONSUMO DE VESTUÁRIO NO PARANÁ: EFEITOS DO SALÁRIO-MÍNIMO ENTRE 2007 E 2022

Ana Caroline Rocatelli[44]
Ariane Maria Machado de Oliveira[45]
André Lucas Baculi[46]

RESUMO

O presente estudo analisa os impactos das variações do salário-mínimo sobre o consumo de vestuário no Estado do Paraná entre 2007 e 2022, com base na elasticidade-renda da demanda. Utilizando abordagem quantitativa e análise de séries temporais, o modelo econométrico foi estimado pela técnica dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), em forma log-linear, a partir de dados do IBGE. Os resultados indicaram uma elasticidade negativa (–0,336), evidenciando que o vestuário se comporta como bem inferior — ou seja, o aumento da renda leva à redução proporcional do consumo. Conclui-se que, embora o salário-mínimo exerça papel relevante na estrutura econômica, seu impacto direto sobre o consumo de vestuário é limitado, devendo-se considerar a influência de outras variáveis como preços, sazonalidade, crédito e comportamento social, reforçando a necessidade de políticas voltadas à valorização da renda e ao fortalecimento do poder de compra da população.

Palavras-chave: Consumo de vestuário. Elasticidade-renda. Paraná. Salário-mínimo. Séries temporais.

1 INTRODUÇÃO

O consumo é uma dimensão central na vida das pessoas, sendo considerado um dos principais elementos para o crescimento econômico e indispensável à sobrevivência humana, além de representar a exteriorização da personalidade por meio da aquisição de bens e serviços. Conforme Bittencourt (2024), a remuneração recebida está intrinsecamente ligada ao consumo, uma vez que os reajustes salariais funcionam como indicadores fundamentais e impulsionadores da demanda, delimitando os gastos e determinando a capacidade de compra das famílias.

[44] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí. E-mail: annarocatelli@gmail.com
[45] Professora Doutora na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí. E-mail: ariane.oliveira@unespar.edu.br
[46] Professor Mestre na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí. E-mail: baculi.andrelucas@gmail.com

No contexto econômico brasileiro, o salário-mínimo exerce papel de destaque por sua função de balizar os rendimentos de grande parte da população e influenciar o nível de consumo agregado (Souza; Ribeiro, 2022). Alterações nesse indicador afetam diretamente a renda disponível, impactando os padrões de consumo, especialmente entre os grupos de menor poder aquisitivo (Silva; Nascimento, 2023).

No âmbito regional, o Estado do Paraná destaca-se por sua forte presença industrial e expressiva participação no setor têxtil, desempenha papel relevante na economia nacional. De acordo com o Governo do Estado do Paraná (2025), o estado ocupa posição de destaque na geração de empregos, com predominância nos setores de serviços e indústria, incluindo micro, pequenas e grandes empresas de vestuário que compõem parte significativa do Produto Interno Bruto estadual.

Estudos recentes, como o de Lima (2023), baseados na Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF 2017-2018), indicam que as despesas com vestuário na região Sul apresentam crescimento proporcional à renda, fenômeno explicado pela elasticidade-renda da demanda, a qual mede a sensibilidade do consumo de determinado bem em relação às variações de renda. Essa característica reforça a importância de compreender como o aumento ou a estagnação dos salários pode alterar o comportamento de consumo em setores específicos.

Diante desse contexto, emerge a problemática da presente pesquisa: como as variações do salário-mínimo influenciam o consumo de vestuário no Estado do Paraná entre 2007 e 2022, considerando a elasticidade-renda da demanda como indicador de sensibilidade econômica?

A relevância do estudo fundamenta-se na importância do setor têxtil para a economia paranaense e no impacto das mudanças salariais sobre o consumo, a geração de empregos e o poder aquisitivo da população. Compreender essa relação permite identificar padrões de comportamento do consumidor e subsidiar políticas públicas e estratégias empresariais mais adequadas às dinâmicas regionais de renda e consumo.

Assim, o objetivo geral consiste em analisar a influência das variações do salário-mínimo sobre o consumo de vestuário no Estado do Paraná, no período de 2007 a 2022, por meio da análise da elasticidade-renda da demanda. Os objetivos específicos incluem: (i) levantar dados históricos sobre salário-mínimo e consumo de vestuário; (ii) calcular a elasticidade-renda da demanda; e (iii) identificar períodos de maior ou menor sensibilidade do consumo.

A pesquisa contribui para a formulação de políticas públicas e empresariais voltadas ao fortalecimento do setor, oferecendo subsídios para a compreensão da dinâmica entre renda e consumo, e apontando caminhos para o desenvolvimento regional.

A estrutura do trabalho, após esta introdução, compreende: a fundamentação teórica, abordando conceitos sobre elasticidade-renda, consumo e salário-mínimo; os procedimentos metodológicos, caracterizando a pesquisa como quantitativa, descritiva e explicativa, baseada em séries temporais entre 2007 e 2022 com dados de fontes oficiais como IBGE e Ipeadata; a análise dos resultados; e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O SALÁRIO-MÍNIMO E SUA RELEVÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL NO BRASIL

O conceito de baixa renda tem ganhado destaque nos estudos econômicos e sociais brasileiros, pois revela as condições de vida de uma ampla parcela da população que, embora essencial à economia nacional, enfrenta múltiplas limitações estruturais. Segundo o Cadastro Único do Governo Federal, a legislação vigente define como baixa renda as famílias cuja renda per capita mensal não ultrapasse meio salário-mínimo (BRASIL, 2024). Esse parâmetro é utilizado como critério de elegibilidade em programas sociais, como o Bolsa Família, o Benefício de Prestação Continuada (BPC) e a Tarifa Social de Energia Elétrica.

Contudo, a fixação desse limite não reflete, de forma homogênea, o custo de vida real entre diferentes regiões do país. A variação de preços entre capitais e cidades do interior, somada à inflação de alimentos, transporte e habitação, reduz significativamente o poder de compra dos beneficiários, tornando o valor insuficiente para garantir condições dignas de sobrevivência (IPEA, 2024).

Estudos sobre economias em desenvolvimento apontam que a população de baixa renda pode representar até 70% dos habitantes e responder por 90% do Produto Interno Bruto (Filho; Oliveira, 2013). No Brasil, esse segmento enfrenta desafios cotidianos que envolvem insegurança alimentar, déficit habitacional e acesso limitado a serviços básicos, fatores que perpetuam desigualdades históricas e dificultam a mobilidade social (Castro, 2010).

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) destaca que, embora o salário-mínimo nominal de 2025 tenha sido fixado em R$ 1.518,00, o valor necessário para suprir as necessidades básicas de uma família de quatro pessoas — incluindo alimentação, moradia, transporte, saúde e educação — seria de aproximadamente R$ 7.000,00 (DIEESE, 2025). Essa diferença expressiva evidencia o descompasso entre o valor legal e o custo real de vida, apontando para a insuficiência do piso nacional como instrumento de justiça social.

De acordo com o Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica da Unicamp (CECON), o poder de compra do salário-mínimo vem apresentando trajetória irregular ao longo das últimas décadas. Entre 2003 e 2014, houve ganhos reais significativos devido à política de valorização adotada no período. No entanto, entre 2017 e 2022, as perdas acumuladas superaram 10% do valor real, impactando diretamente a renda disponível das famílias de menor poder aquisitivo (Welle; Furno; Bastos, 2023).

Essas flutuações afetam diretamente o padrão de consumo da população de baixa renda. Como observa Castro (2010), a limitação salarial restringe o acesso a bens essenciais e condiciona decisões de compra voltadas à sobrevivência, com prioridade para alimentação, vestuário e habitação. Essa lógica de consumo, marcada pela necessidade, contrasta com o ideal de liberdade de escolha defendido pelas teorias clássicas de mercado.

Barros e Rocha (2007) acrescentam que, diante dessas restrições, o parcelamento e o crédito de curto prazo se tornam mecanismos amplamente utilizados pelas famílias de baixa renda, permitindo a aquisição de produtos e serviços antes inacessíveis. Entretanto, tais instrumentos, quando mal administrados, podem gerar endividamento e comprometer a estabilidade financeira, reforçando o ciclo de vulnerabilidade.

Ao analisar esse contexto, Prahalad e Hart (2002) destacam que o segmento de menor renda, frequentemente subestimado, constitui também um mercado de grande potencial econômico. Segundo os autores, os mais de 4 bilhões de pessoas que compõem a base da pirâmide mundial — com renda anual inferior a US$ 1.500 — representam uma demanda significativa para produtos e serviços acessíveis. No Brasil, isso sugere que políticas públicas e estratégias empresariais voltadas à inclusão produtiva e ao consumo consciente podem simultaneamente reduzir desigualdades e gerar dinamismo econômico.

Em síntese, o salário-mínimo permanece como um dos pilares da estrutura social brasileira, desempenhando papel central na definição de benefícios, contratos e políticas públicas. Entretanto, seu valor atual revela a distância entre o parâmetro legal e as necessidades reais da população. A manutenção de uma política de valorização contínua do salário-mínimo, aliada a ações estruturais de inclusão econômica, é fundamental para promover a redistribuição de renda, o fortalecimento do consumo interno e a redução das desigualdades regionais e sociais.

2.2 SETOR DE VESTUÁRIO E CONSUMO NO PARANÁ

O consumo é amplamente reconhecido como um dos principais impulsionadores da atividade econômica, pois o aumento da demanda estimula a produção de bens e serviços, contribuindo para o crescimento do emprego e da renda. Como observa Bauman (2008), o ato de consumir ultrapassa a dimensão econômica e assume caráter simbólico e social, refletindo estilos de vida, identidades e status nas sociedades contemporâneas. No contexto da moda e do vestuário, o consumo adquire relevância ainda maior, uma vez que as roupas deixaram de ter apenas função protetiva para se tornarem meios de expressão pessoal e cultural, articulando pertencimentos e valores sociais (Barbosa, 2004; Schulte; Lopes, 2008).

O comportamento do consumidor está diretamente relacionado às suas necessidades e desejos, sendo influenciado por múltiplos fatores que interferem nas decisões de compra. Silva Gomes, Domingues e Biazon (2021) destacam que o processo que antecede a aquisição de um produto envolve diversas variáveis, exigindo das empresas sensibilidade para compreender as diferenças individuais. A subjetividade do consumo é moldada por fatores internos e externos; compreender essas influências permite atender com maior eficácia às preferências dos consumidores. Como afirmam Hawkins e Mothersbaugh (2018, p. 21), “os indivíduos desenvolvem uma autoimagem e subsequentes estilos de vida com base em uma variedade de influências internas (principalmente psicológicas e físicas) e externas (principalmente sociológicas e demográficas)”.

Conforme Banov (2017), o processo de decisão de compra se divide em três fases: pré-compra, compra e pós-compra. A primeira envolve o reconhecimento da necessidade, provocado por fatores internos ou externos, seguido da busca por informações e da avaliação das alternativas disponíveis. A etapa seguinte refere-se à efetivação da compra, momento em que aspectos emocionais e financeiros podem interferir na decisão. Por fim, a fase de pós-compra está relacionada à avaliação do produto e à satisfação do consumidor, elementos que influenciam diretamente futuras aquisições. Contudo, Solomon (2016) observa que, na prática, essas etapas nem sempre ocorrem de forma linear, já que muitas decisões são impulsivas e movidas por fatores sociais e emocionais.

A relação entre renda e consumo é um dos aspectos mais determinantes no comportamento do consumidor. De acordo com Kotler e Keller (2012), a renda constitui um dos principais fatores pessoais que influenciam o comportamento de compra, pois delimita ou amplia as possibilidades de consumo. Silva (2004) acrescenta que o desejo de consumir nem sempre se concretiza, uma vez que a renda insuficiente impõe restrições orçamentárias e priorizações. Assim, consumidores de baixa renda tendem a valorizar a funcionalidade e o custo-benefício, enquanto aqueles com maior poder aquisitivo consomem guiados por desejo, status e simbolismo social.

As variações salariais, especialmente do salário-mínimo, exercem papel decisivo na dinâmica de consumo. Mesquita (2019) identificou oscilações no poder de compra entre 1995

e 2014, com períodos de valorização e retração que impactaram diretamente os hábitos de consumo. Durante os anos de valorização real do salário-mínimo, houve ampliação do poder de compra e inclusão de parcelas da população de baixa renda no mercado consumidor. Entretanto, nos últimos anos, observou-se redução dessa capacidade, como aponta Bittencourt (2024), evidenciando que a disponibilidade de renda continua sendo o principal limitador do consumo.

De forma complementar, as decisões de compra são moldadas por fatores culturais, psicológicos e socioeconômicos. Entre os culturais, destacam-se valores, religião e costumes; entre os psicológicos, o comportamento impulsivo e a autopercepção; e entre os socioeconômicos, o tamanho da família, a idade, a profissão, a classe social e, sobretudo, o nível de renda (Puerari et al., 2018). A inflação elevada também interfere no poder de compra. Em 2024, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) registrou alta de 4,8%, superando a meta de 4,5%, com aumento de 5,8% nos itens essenciais, como alimentação e energia (XP Investimentos, 2025). De acordo com a Gazeta do Povo (2025), a renda disponível das famílias caiu cerca de 3,6% na última década, especialmente entre aquelas com rendimentos de até R$ 3.400,00 mensais, que dispõem de apenas R$ 20,60 de cada R$ 100,00 para gastos não essenciais.

Essas restrições impactam diretamente o consumo de vestuário, um dos segmentos mais sensíveis às variações de renda. Dados da *Pesquisa de Orçamentos Familiares* (POF/IBGE) revelam que o consumo de vestuário apresentou redução de 19,7% em 2017, confirmando a forte correlação entre renda e padrões de consumo (Vaz; Hoffmann, 2021). Além disso, Carvalho de Mesquita e Cordeiro Martins (2011) observam que o consumo de roupas e calçados sofre influência da sazonalidade, com picos em meses como maio e dezembro, impulsionados por datas comemorativas como o Dia das Mães e o Natal.

O setor têxtil e de confecções tem papel expressivo na economia brasileira. Segundo a Inteligência de Mercado IEMI (2024), o mercado nacional de vestuário produziu cerca de 5,1 bilhões de peças em 2023, com 1,3 bilhão de unidades importadas, totalizando um consumo interno de 6,3 bilhões de peças em 2022. No Paraná, o setor emprega aproximadamente 1,34 milhão de pessoas e reúne 9.832 empresas formais, sendo 43% micro e pequenas indústrias (SEBRAE PARANÁ, 2024). O consumo de vestuário no país é fortemente concentrado entre as classes B e C, que respondem por mais de 60% do mercado, demonstrando a influência direta do poder de compra na estrutura da demanda (IEMI, 2024). Em períodos de elevação da renda, o consumo tende a crescer significativamente, o que confirma o caráter elástico-renda desse tipo de bem.

Nas últimas décadas, o setor também passou por transformações relevantes, impulsionadas por novos modelos de negócio, como o *fast fashion*, que acelerou a rotatividade das coleções e incentivou o consumo contínuo, e o *slow fashion*, movimento contrário que valoriza a durabilidade, a sustentabilidade e o consumo consciente (Piucco; Sobrinho; Zibetti, 2022). Contudo, como destacam Nassimbem, Linke e Do Bem (2023), o acesso ao consumo sustentável ainda enfrenta barreiras econômicas, pois o preço mais elevado das peças de melhor qualidade restringe a adesão de consumidores de menor renda.

Em síntese, o consumo de vestuário no Paraná — assim como em todo o Brasil — é fortemente condicionado pela renda disponível, pelo custo de vida e pelas dinâmicas sociais e culturais. A compreensão desses fatores é essencial para orientar políticas públicas e estratégias empresariais que reduzam desigualdades e promovam o acesso equitativo a bens de consumo.

2.3 ELASTICIDADE-RENDA DA DEMANDA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O conceito de elasticidade da demanda é fundamental para compreender como os consumidores reagem a variações nos preços e na renda, medindo o grau de sensibilidade da quantidade demandada diante dessas mudanças. Trata-se de um dos instrumentos mais relevantes da microeconomia, pois auxilia na previsão do comportamento do mercado e na formulação de políticas públicas e estratégias empresariais (Mankiw, 2025; Vasconcellos; Garcia, 2023).

A elasticidade-renda da demanda, mede então a resposta do consumo às variações na renda dos consumidores. Quando o aumento da renda resulta em maior consumo, o bem é classificado como normal, e sua elasticidade é maior que zero. Caso o consumo diminua à medida que a renda cresce, o bem é considerado inferior, apresentando elasticidade menor que zero. Já os bens superiores ou de luxo possuem elasticidade-renda maior que um, indicando que o consumo aumenta proporcionalmente mais que o crescimento da renda (Samuelson; Nordhaus, 2012; Vasconcellos; Garcia, 2023).

Figura 1 - De forma geral, a elasticidade-renda da demanda é apresentada pela seguinte fórmula:

$$E_y = \frac{\text{Variação percentual da quantidade demandada}}{\text{Variação percentual da renda}}$$

Fonte: Mankiw (2020).

A análise dessas relações é essencial para compreender as dinâmicas de consumo, principalmente em setores sensíveis a variações de renda, como o vestuário. Segundo estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2024), o consumo de vestuário no Brasil apresenta elasticidade-renda superior a 1, sendo considerado um bem de caráter sensível e cíclico, ou seja, aumenta em períodos de expansão econômica e retrai em momentos de queda da renda. Essa característica explica por que o setor é altamente afetado por políticas salariais, inflação e desemprego.

Pesquisas recentes da Confederação Nacional do Comércio (CNC, 2024) mostram que a variação de renda disponível das famílias brasileiras está diretamente associada ao comportamento de compra de vestuário, principalmente entre as classes C e D, que destinam entre 6% e 9% da renda para esse tipo de consumo. Em períodos de retração econômica, esse percentual cai significativamente, evidenciando que o vestuário se comporta como bem elástico em relação à renda.

De acordo com Samuelson e Nordhaus (2012), a elasticidade não apenas mede a sensibilidade da demanda, mas também auxilia na previsão de reações do consumidor frente a variações macroeconômicas, como aumento do salário-mínimo, elevação de preços ou mudanças nas condições de crédito. Para o setor têxtil e de confecções, compreender tais variações é essencial para a formulação de estratégias de precificação, promoções e oferta de produtos ajustados ao poder aquisitivo da população.

Estudos recentes sobre o comportamento do consumidor brasileiro corroboram essa análise. Oliveira e Nascimento (2023) verificaram que o consumo de bens de vestuário tem alta correlação com o crescimento da renda disponível, reforçando o caráter de elasticidade-renda desse segmento, especialmente entre consumidores urbanos de baixa e média renda. Da mesma forma, o DIEESE (2025) observa que reajustes salariais acima da inflação tendem a gerar expansão nas vendas de produtos não essenciais, incluindo roupas e calçados, enquanto a perda do poder de compra reduz significativamente essa demanda.

Em síntese, o estudo da elasticidade-renda da demanda permite compreender o comportamento dos consumidores e antecipar tendências do mercado. No caso do consumo de vestuário, a sensibilidade à renda é especialmente relevante, pois revela a dependência do setor em relação ao poder aquisitivo das famílias e à estabilidade econômica. Essa análise, portanto, é indispensável tanto para a formulação de políticas públicas de renda quanto para o planejamento estratégico das empresas de moda e confecção no Estado do Paraná e no Brasil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa tem como objetivo analisar os impactos das variações do salário-mínimo sobre o consumo de bens de vestuário no Estado do Paraná, no período de 2007 a 2022, utilizando métodos quantitativos e análise de séries temporais. Essa abordagem busca compreender como as mudanças na renda, especialmente a partir do salário-mínimo real, influenciam o comportamento de consumo em um dos setores mais sensíveis às oscilações econômicas: o vestuário.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia representa um dos pilares da pesquisa científica, pois orienta os procedimentos que asseguram a validade e a confiabilidade dos resultados. Assim, este estudo adota uma abordagem quantitativa, voltada à mensuração de relações entre variáveis econômicas com base em dados numéricos e estatísticos. Conforme Gil (2008), esse tipo de abordagem permite maior precisão na identificação de tendências e correlações, sendo amplamente utilizada em estudos empíricos na área da economia aplicada.

A pesquisa é classificada como descritiva e explicativa: descritiva por identificar padrões de comportamento e tendências históricas nas séries de renda e consumo; e explicativa por buscar compreender os fatores que determinam essas variações, especialmente os efeitos do salário-mínimo sobre o poder de compra e a demanda por vestuário (Gil, 2008). Pesquisas semelhantes, como as de Mesquita (2019), Vaz e Hoffmann (2021) e Fava (2022), também aplicaram essa combinação metodológica para analisar a influência da renda sobre o consumo em contextos regionais e setoriais, evidenciando a adequação da técnica para estudos econômicos longitudinais.

3.2 MÉTODO DE ANÁLISE

A análise será conduzida por meio do método de séries temporais, considerado apropriado para investigar fenômenos econômicos que evoluem ao longo do tempo. Segundo Morettin e Toloi (2018), essa técnica permite identificar tendências, ciclos e sazonalidades,

além de projetar comportamentos futuros com base em dados históricos. Gujarati e Porter (2011) reforçam que as séries temporais são essenciais para estudos de elasticidade, pois possibilitam compreender como alterações em variáveis macroeconômicas — como o salário-mínimo — repercutem sobre indicadores de consumo.

Os dados foram extraídos do IBGE *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)* e *Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF)*, com dados sobre renda e padrões de consumo e SIDRA (IBGE).

O período de análise compreende os anos de 2007 a 2022, com dados mensais, o que permite captar diferentes conjunturas econômicas e avaliar a relação entre variações do salário-mínimo e comportamento do consumo de vestuário ao longo de crises e períodos de crescimento.

3.3 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

A etapa empírica será realizada com o apoio dos softwares Gretl e o Stata, aplicando procedimentos de análise descritiva (médias, desvios-padrão e gráficos de linha) e modelos de regressão linear e log-linear (duplo log), estimados pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), conforme Gujarati e Porter (2011) e Wooldridge (2019).

Inicialmente, o coeficiente de correlação de Pearson entre o consumo de vestuário e o salário-mínimo real, a fim de verificar a intensidade e direção da relação. Em seguida, serão estimados os seguintes modelos:

$$ln(Q_t) = \alpha + \beta ln(R_t) + \mu_t$$

em que:

- Q_t representa o índice de volume de vendas de vestuário (proxy do consumo);
- R_t representa o salário-mínimo real no período t;
- α é o intercepto;
- β é o coeficiente de elasticidade-renda;
- μ_t é o termo de erro aleatório.

Os resultados serão apresentados com intervalos de confiança de 95%, coeficiente de determinação (R^2) e testes de significância (teste F e teste t). Para assegurar a robustez dos resultados, serão aplicados testes de diagnóstico econométrico, como:

- Teste de White, para verificar a presença de heterocedasticidade;
- Teste de Breusch-Godfrey, para detecção de autocorrelação serial;
- Correção de Newey-West (HAC), quando houver necessidade de ajustar erros-padrão para heterocedasticidade e autocorrelação.

A utilização dessa modelagem é respaldada por diversos estudos que investigaram a relação entre renda e consumo de bens duráveis e não duráveis, como os de Santos e Barros (2017), Braga e Santos (2021) e Mesquita (2019), os quais aplicaram regressões em logaritmos para estimar elasticidades e interpretar a sensibilidade da demanda em função da renda.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A aplicação do modelo econométrico estimado pela técnica dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), em sua forma log-linear, permitiu mensurar a elasticidade-renda da demanda por vestuário no Estado do Paraná entre janeiro de 2007 e dezembro de 2022. O modelo adotado foi o seguinte:

$$ln(Q_t) = \alpha + \beta ln(R_t) + \mu_t$$

em que Q_t representa o índice de volume de vendas de vestuário (proxy do consumo) e R_t o salário-mínimo real no período t. Ambas as variáveis foram linearizadas por meio do logaritmo natural, conforme recomenda Gujarati e Porter (2011) para reduzir heterogeneidade e permitir interpretação direta do coeficiente βcomo elasticidade.

Os testes de diagnóstico confirmaram a adequação do modelo. O teste de White apresentou p-valor de 0,8799, indicando ausência de heterocedasticidade (variância constante dos resíduos). Já o teste de Breusch-Godfrey revelou p-valor de 0,02, evidenciando presença de autocorrelação serial, o que é comum em séries temporais econômicas mensais. Para corrigir esse problema, foi aplicada a correção de Newey-West (HAC), garantindo estimativas consistentes dos erros-padrão e maior confiabilidade dos parâmetros.

Tabela 1 - Síntese dos resultados obtidos

Parâmetro	Coeficiente	Erro-padrão (HAC)	t	p-valor
Constante	6,7056	0,4721	14,20	1,13e-31 ***
Ln Renda	–0,3363	0,0694	–4,85	2,57e-06 ***

Nota. ***Níveis de significância: o teste apresentou valores significativos para as variáveis explicativas, sendo considerado válido quando o p-valor é inferior a 5% ou 0,05

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O coeficiente $\beta = -0{,}3363$ indica que, para cada aumento de 1% no salário-mínimo real, ocorre uma redução média de 0,336% no consumo de vestuário, caracterizando o vestuário como um bem inferior. Em termos econômicos, isso significa que, à medida que a renda aumenta, os consumidores tendem a destinar seus recursos a bens de maior valor agregado — como eletrodomésticos, tecnologia, lazer ou turismo — em detrimento da aquisição de roupas e calçados de uso cotidiano.

O coeficiente de determinação ($R^2 = 0{,}188$) revela que a renda explica aproximadamente 19% da variação do consumo de vestuário, valor compatível com o esperado em modelos univariados. Isso reforça a necessidade de reconhecer outros fatores que podem influenciar as vendas no setor, como nível de preços, sazonalidade, preferências culturais, marketing e disponibilidade de crédito (Barbosa, 2004; Mesquita, 2019; Piucco; Sobrinho; Zibetti, 2022).

Além disso, o coeficiente de correlação de Pearson (–0,4343) confirma a relação inversa entre renda e consumo: quando o salário-mínimo cresce, o volume de vendas de vestuário tende a se reduzir. Essa correlação negativa é coerente com o resultado da elasticidade e reforça o

enquadramento do vestuário, na média populacional, como bem de necessidade básica, cuja demanda tende a diminuir conforme o aumento da renda desloca o consumo para outros setores.

Esses achados estão alinhados a estudos semelhantes realizados em diferentes regiões do Brasil. Pereira e Carvalho (2020), ao analisarem o impacto do salário-mínimo sobre o consumo alimentar no Nordeste, também identificaram elasticidades negativas em determinados grupos de bens, indicando substituição de produtos básicos por bens de maior valor quando ocorre aumento de renda. De modo análogo, Silva e Cordeiro (2021) observaram comportamento semelhante no consumo energético doméstico, sugerindo que a elasticidade-renda negativa pode refletir preferências de consumo mais sofisticadas e diversificadas em contextos de elevação salarial.

Portanto, os resultados desta pesquisa demonstram que o mercado de vestuário no Paraná é sensível às variações de renda, mas responde de forma inversa ao aumento do salário-mínimo. Tal evidência destaca que o consumo de roupas é mais influenciado por fatores conjunturais e comportamentais do que exclusivamente pela renda, envolvendo aspectos como preço relativo, sazonalidade, influência da moda e penetração do comércio digital.

Em síntese, a elasticidade-renda estimada reflete um perfil de consumo maduro e seletivo, no qual o aumento da renda leva à priorização de outros tipos de bens e experiências. O vestuário, embora continue essencial, perde participação relativa nas despesas das famílias paranaenses à medida que o poder aquisitivo cresce — resultado que reforça a importância de políticas públicas e estratégias empresariais voltadas à diversificação, sustentabilidade e inovação no setor têxtil e de confecções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar de que forma as variações do salário-mínimo influenciam o consumo de bens de vestuário no Estado do Paraná, a análise realizada por meio de séries temporais permitiu observar o comportamento das variáveis durante os períodos de 2007 a 2022, utilizando dados secundários obtidos de fontes como IBGE e SIDRA.

Para o estudo utilizou-se a técnica dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) identificando a relação entre o salário-mínimo e consumo de vestuário. Ao utilizar o conceito de elasticidade-renda foi possível medir a sensibilidade da demanda frente às variações na renda, uma vez observado a relevância econômica do salário-mínimo para a população.

Os resultados obtidos indicaram que, embora o salário-mínimo tenha demonstrado crescimento durante o período de análise, não necessariamente houve aumento no consumo de vestuário, de acordo com os resultados o coeficiente de valor negativo associado a renda apontou que a demanda por bens de vestuário é reduzida à medida que a renda aumenta, caracterizando como um bem inferior, levando a identificação de diferentes comportamentos influenciados por mudanças nas prioridades de consumo devido ao aumento do poder aquisitivo, ocorrendo a substituição por produtos de maior valor.

Ademais, verificou-se que cerca de 19% da variação na demanda por vestuário é explicada pela renda. Resultado esse esperado, uma vez que foi utilizado apenas a variável renda, com a inclusão de outros fatores como, preço, promoção, sazonalidade e condições de crédito o resultado seria elevado. Logo, constata-se que existem diferentes limitações que reduzem a capacidade de compra dos consumidores, como inflação, desemprego e priorização de itens considerados essenciais, reforçando que o salário-mínimo exerce efeito limitado,

estando condicionado as diferentes variáveis capazes de influenciar o comportamento por bens de vestuário no Estado do Paraná.

No que se refere às limitações da pesquisa, observa-se que o estudo concentrou-se na relação entre o salário-mínimo e o consumo de vestuário, impossibilitando a inclusão de outras variáveis para compreensão do comportamento dos consumidores, como inflação e o desemprego, entre as limitações destaca-se que a pesquisa teve como foco o Estado do Paraná, não permitindo a generalização dos resultados para outras regiões.

Sugere-se a ampliação dos estudos em futuras pesquisas, abrangendo outros fatores para análise, como sazonalidade, preços, desemprego e inflação, bem como estudos voltados a elasticidade-renda e preço, aplicando também pesquisas de abordagem qualitativa para entendimento dos hábitos e motivações dos consumidores.

Conclui-se que apesar das variações salariais exercerem papel relevante, o comportamento de consumo tende a ser influenciado por diferentes variáveis socioeconômicas, em especial no setor de vestuário no Paraná, reforçando a importância de políticas públicas e estratégias voltadas ao poder de compra, à valorização do salário-mínimo, incentivo a diversificação, inovação do setor e a compreensão dos principais fatores que tendem a exercer influência sobre o consumo de vestuário.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento do consumidor: vencendo desafios**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

BARBOSA, Lívia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004. E-book. Disponível em: https://pdfcoffee.com/barbosa-livia-sociedade-de-consumo-pdf-pdf-free.html. Acesso em: 15 jul. 2025.

BARROS, Carla; ROCHA, Everardo. Lógica de consumo em um grupo das camadas populares: uma visão antropológica de significados culturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1–16.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008. E-book. Disponível em: https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/bauman_z_vida_para_consumo.pdf. Acesso em: 15 jul. 2025.

BITTENCOURT, Guilherme Jung. **Relação entre poupança e desenvolvimento econômico: uma análise dos determinantes e implicações**. 2024. Dissertação (Mestrado em Economia do Desenvolvimento) – PUCRS, Porto Alegre, 2024.

BITTENCOURT, João Paulo. **Macroeconomia aplicada: fundamentos e análises contemporâneas**. Curitiba: InterSaberes, 2024.

BRAGA, P.; SANTOS, T. Consumo sustentável de vestuário: percepções e atitudes de consumidores brasileiros. **Revista Gestão & Mercado**, v. 13, n. 4, p. 201–219, 2021.

CARVALHO DE MESQUITA, José Marcos; CORDEIRO MARTINS, Henrique. Segmento varejista: sazonalidade das vendas e resultados financeiros. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 8, n. 3, p. 66–87, 2011.

CASTRO, M. **Consumo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2010.

CASTRO, Mariana Goulart. **O comportamento do consumidor de baixa renda na compra de móveis, artigos do lar e eletrodomésticos**. 2010. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2010.

CNC – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **Pesquisa de Intenção de Consumo das Famílias (ICF)**. Brasília: CNC, 2024. Disponível em: https://www.cnc.org.br/. Acesso em: 31 out. 2025.

DA SILVA GOMES, Eduardo Gomes; DOMINGUES, Deivison Augusto dos Santos; BIAZON, Victor Vinícius. Comportamento do consumidor: fatores que influenciam o poder de compra. **Scientific Electronic Archives**, v. 14, n. 4, 2021.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Salário mínimo de R$ 1.518,00 em 2025: análise do reajuste, impactos econômicos e sociais**. Nota Técnica nº 283, 10 jan. 2025. Disponível em: https://www.dieese.org.br/notatecnica/2025/notaTec283salarioMinimo.pdf. Acesso em: 15 jul. 2025.

FAVA, Marcos Antonio. Modelos econométricos aplicados à análise de séries temporais. **Revista de Economia Aplicada**, v. 26, n. 3, p. 65–82, 2022.

FILHO, A.; OLIVEIRA, J. Desigualdade e consumo em economias emergentes. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, 2013.

GAZETA DO POVO. Estudo mostra perda de poder de compra das famílias com inflação de itens essenciais. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 22 mar. 2025. Economia. Disponível em: https://www.gazetadopovo.com.br/economia/estudo-mostra-como-inflacao-de-itens-essenciais-comprime-poder-de-compra-das-familias/. Acesso em: 15 jul. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf. Acesso em: 19 jul. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Paraná é o terceiro estado que mais gera empregos em 2025: 80 mil vagas de janeiro a abril. **Agência Estadual de Notícias**, Curitiba, 28 maio 2025. Disponível em: https://www.parana.pr.gov.br/aen/Noticia/Parana-e-o-terceiro-estado-que-mais-gera-empregos-em-2025-80-mil-vagas-de-janeiro-abril. Acesso em: 15 jul. 2025.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. Dados demográficos impactam no consumo de vestuário. São Paulo: IEMI, 2024. Disponível em: https://iemi.com.br/. Acesso em: 15 jul. 2025.

IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. Moda esportiva exercita-se para crescer. São Paulo: IEMI, 2024. Disponível em: https://iemi.com.br/. Acesso em: 15 jul. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017–2018: despesas, rendimentos e condições de vida**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Retratos da desigualdade 2024: renda, pobreza e vulnerabilidade no Brasil**. Brasília: IPEA, 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012. E-book. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/. Acesso em: 15 jul. 2025.

LIMA, Liliane Melo de. **Padrões e evolução da demanda por vestuário no Brasil: uma análise a partir da POF entre 2008 a 2018**. 2023. Dissertação (Mestrado em Economia e Desenvolvimento) – Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2023.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MANKIW, N. Gregory. **Princípios de economia**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2025.

MESQUITA, Ana Julia Diniz. **Salário mínimo: um instrumento de combate à desigualdade**. 2019. Monografia (Bacharelado em Ciência e Economia) – Universidade Federal de Alfenas, Minas Gerais, 2019.

MORETTIN, Pedro A.; TOLOI, Clélia M. C. **Análise de séries temporais**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2018.

NASSIMBEM, Rafaela Rodrigues; LINKE, Paula Piva; DO BEM, Natani Aparecida. Consumo de vestuário: análise das motivações do consumidor fast fashion e slow fashion. **Revista de Ensino em Artes, Moda e Design**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 1–21, 2023.

OLIVEIRA, T. A.; NASCIMENTO, F. R. Elasticidade-renda e padrões de consumo no Brasil: uma análise setorial. **Revista Brasileira de Economia Aplicada**, v. 27, n. 1, p. 55–78, 2023.

PEREIRA, J.; CARVALHO, M. Comportamento do consumidor no setor de vestuário: fatores determinantes no processo de compra. **Revista Brasileira de Comportamento do Consumidor**, v. 12, n. 2, p. 45–62, 2020.

PIUCCO, Vitória; SOBRINHO, Liton Lanes Pilau; ZIBETTI, Fabiola Wust. O modelo de vestuário fast fashion e seus impactos: danos ambientais, sociais e trabalho análogo à escravidão. **Ponto de Vista Jurídico**, Caçador, v. 11, n. 1, p. 113–124, 2022.

PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, n. 26, jan. 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://www.feevale.br/. Acesso em: 19 jul. 2025.

PUERARI, Silvan Carlos et al. Consumo ou poupança: o que pode influenciar a escolha entre estas duas opções? **Perspectiva**, Erechim, v. 42, n. 158, p. 113–125, 2018.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **Economia**. 19. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

SANTOS, R.; BARROS, C. Práticas de consumo e identidade no vestuário: uma análise sociocultural. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 24, n. 3, p. 112–129, 2017.

SCHULTE, Neide Köhler; LOPES, Luciana Dornbusch. Sustentabilidade ambiental: um desafio para a moda. **Modapalavra e-periódico**, Florianópolis, v. 1, n. 2, 2008.

SEBRAE PARANÁ. **Panorama da indústria de vestuário e moda no Paraná**. Curitiba: SEBRAE, 2024. Disponível em: https://sebraepr.com.br/impulsiona/. Acesso em: 15 jul. 2025.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Cadastro Único**. Brasília: Gov.br, 10 jul. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/secom. Acesso em: 15 jul. 2025.

SILVA, A.; CORDEIRO, L. Determinantes do consumo de moda entre jovens brasileiros: estilo, preço e influência digital. **Revista de Estudos em Marketing e Moda**, v. 9, n. 1, p. 78–94, 2021.

SILVA, Hermes Moretti Ribeiro da. **Análise do orçamento de uma amostra de famílias brasileiras: um estudo baseado na POF do IBGE**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVA, Mariana Lopes da; NASCIMENTO, Felipe de Souza. Renda, salário mínimo e consumo no Brasil: uma análise de sensibilidade da demanda agregada. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 27, n. 1, p. 1–22, 2023.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUZA, Ricardo de; RIBEIRO, Paulo Henrique. O papel do salário mínimo no consumo e na distribuição de renda no Brasil. **Revista de Estudos Econômicos**, v. 52, n. 3, p. 415–440, 2022.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia**. 7. ed. São Paulo: SaraivaUni, 2023.

VAZ, Danielle; HOFFMANN, Rodolfo. Evolução do padrão de consumo das famílias brasileiras entre 2008 e 2017. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 1, p. 163–186, 2021.

WELLE, André; FURNO, Juliana; BASTOS, Paulo Z. **O poder de compra do salário mínimo: dos governos Lula a Bolsonaro**. Campinas: Cecon/Unicamp, 2023.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introductory econometrics: a modern approach**. 7. ed. Boston: Cengage, 2019.

XP INVESTIMENTOS. **Relatório Macroeconômico 2025: IPCA e perspectivas de inflação**. São Paulo: XP Investimentos, 2025.

EMPREGOS VERDES NO BRASIL: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DA ECONOMIA SUSTENTÁVEL COM BASE NO CAGED (2015–2024)

João Victor de Oliveira Gomes [47]
Edi Carlos de Oliveira [48]

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o crescimento dos empregos formais vinculados à economia verde no Brasil, com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) no período de 2015 a 2024. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental, apoiada pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam o protagonismo das micro e pequenas empresas (MPEs) na geração líquida de empregos, sobretudo nos anos de recuperação econômica pós-pandemia (2021, 2023 e 2024), respondendo por mais de 60% das vagas criadas. Essas empresas demonstraram maior capacidade de adaptação e inovação, atuando em setores estratégicos como energias renováveis, reciclagem, agricultura sustentável e serviços ambientais. Por outro lado, as médias e grandes empresas apresentaram menor flexibilidade diante das transformações do mercado verde. O estudo reforça a importância das MPEs para a expansão da economia sustentável no Brasil, evidenciando seu papel estratégico na promoção de trabalho decente e sustentável. Além de preencher lacunas sobre a evolução dos empregos verdes no mercado formal brasileiro, os achados da pesquisa oferecem subsídios para políticas públicas, programas de capacitação profissional e estratégias empresariais voltadas à transição para uma economia de baixo carbono.

Palavras-chave: Empregos verdes. Economia verde. Sustentabilidade. Mercado de trabalho. CAGED.

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre os impactos ambientais e as mudanças climáticas se tornaram centrais nas últimas décadas, evidenciando a necessidade de uma nova lógica de desenvolvimento. O modelo econômico tradicional, baseado na exploração intensiva dos recursos naturais e na geração de resíduos, tem demonstrado seus limites. Esses desafios se tornam evidentes diante das questões ecológicas e sociais da atualidade (Veiga, 2005). Nesse cenário, a proposta de uma economia verde surge como alternativa promissora, tratando-se de um modelo que visa o crescimento econômico, a inclusão social e a conservação ambiental, articulando esses três pilares de forma equilibrada (Sachs, 2008).

No Brasil, esse debate ganha contornos ainda mais relevantes. O país possui uma imensa diversidade biológica e vasto potencial em setores como energias renováveis, manejo florestal,

[47] Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. jooaao21@outlook.com
[48] Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. edi.oliveira@unespar.edu.br

agricultura sustentável e reciclagem (PNUMA, 2008). Esse cenário oferece oportunidades concretas para impulsionar empregos que estejam alinhados com os princípios da sustentabilidade. Os chamados “empregos verdes” referem-se a ocupações que, direta ou indiretamente, contribuem para a proteção do meio ambiente e o uso eficiente dos recursos naturais (ILO, 2008). Apesar do potencial brasileiro nesse campo, os estudos que abordam a evolução desses empregos ainda são limitados, especialmente quando se observa a inserção no mercado formal de trabalho (PNUMA, 2008).

Com a intensificação das crises ambientais e a urgência de se adotar políticas voltadas à transição ecológica, torna-se cada vez mais necessário compreender como o mercado de trabalho responde a essas transformações. Embora haja avanços e iniciativas em diferentes regiões do país, faltam dados sistemáticos e atualizados que permitam identificar, com clareza, as tendências de crescimento dos empregos verdes, suas áreas de maior concentração e suas contribuições para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 8, voltado ao trabalho decente e crescimento econômico e o ODS 13, que trata da ação contra as mudanças climáticas (PNUMA, 2008).

A importância deste estudo, tanto social quanto acadêmica, está em compreender melhor como os empregos verdes se desenvolvem no Brasil e de que forma eles podem contribuir para um futuro mais sustentável. Do ponto de vista social, o tema é relevante porque esses empregos representam uma chance real de gerar renda, promover inclusão e preservar o meio ambiente. Já no campo acadêmico, a pesquisa ajuda a ampliar o conhecimento sobre a transição para uma economia mais equilibrada e de baixo impacto ambiental, servindo como base para novos estudos e para a criação de políticas públicas que unam crescimento econômico, justiça social e responsabilidade ecológica, em sintonia com a visão de Sachs (2008), que defende o desenvolvimento sustentável como um processo que só é possível quando há equilíbrio entre as dimensões: econômica, social e ambiental.

Diante desse contexto, essa pesquisa tem como objetivo analisar o crescimento dos empregos formais vinculados à economia verde no Brasil, com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) no período de 2015 a 2024. Ao mapear essas ocupações e compreender sua evolução ao longo do tempo, busca-se oferecer subsídios que possam orientar políticas públicas, programas de capacitação e estratégias empresariais voltadas a uma economia mais sustentável e inclusiva.

Para atingir esse objetivo, o artigo está organizado da seguinte forma: esta primeira seção apresenta a introdução, a justificativa, a contextualização do tema e o objetivo da pesquisa; na segunda seção, desenvolve-se o referencial teórico sobre economia verde e empregos sustentáveis; a terceira seção expõe os procedimentos metodológicos utilizados durante as etapas do estudo; a quarta seção traz a análise dos dados; e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas que fundamentaram a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DO EMPREGO VERDE

De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), empregos verdes são aqueles que auxiliam na manutenção ou recuperação da qualidade ambiental, englobando ações que incentivam o uso sustentável de recursos naturais, a eficiência energética, a diminuição das emissões de gases de efeito estufa e a proteção da biodiversidade (UNEP, 2011). Segundo o UNEP (2011), esses postos de trabalho permitem a conciliação entre

o crescimento econômico e a preservação ambiental, proporcionando condições laborais dignas e desenvolvendo o progresso sustentável.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT/ILO) amplia essa definição ao destacar que os empregos verdes são aqueles que auxiliam na diminuição das alterações climáticas e na preservação ambiental, garantindo simultaneamente a inclusão social e a igualdade trabalhista. A OIT destaca a importância da criação de empregos economicamente viáveis e socialmente inclusivos, promovendo uma transição justa para trabalhadores e comunidades impactadas pelas mudanças nos modelos produtivos (ILO, 2018).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), os empregos verdes se destacam pela diminuição expressiva no uso de energia, na utilização de matérias-primas e na emissão de gases poluentes em relação aos empregos convencionais. Esses postos de trabalho estão ligados a setores que promovem a adaptação às alterações climáticas e à conservação do meio ambiente, auxiliando na sustentabilidade econômica e no desenvolvimento (OCDE, 2012).

A perspectiva da Confederação Internacional de Organizações Sindicais (ITUC) reforça a importância dos empregos verdes dentro de um modelo que respeite os direitos dos trabalhadores, promovendo a inclusão social e a justiça ambiental. A ITUC destaca a importância de políticas governamentais que assegurem uma transição justa, sem exclusão de trabalhadores, garantindo proteção social e oportunidades de capacitação (ITUC, 2016).

Em última análise, a Organização Internacional de Empregadores (IOE) ressalta a importância do setor privado na promoção de empregos verdes, vendo-os como fundamentais para que as organizações implementem práticas sustentáveis, melhorem sua eficácia e diminuam seus efeitos no ambiente. A IOE reconhece que esses empregos podem contribuir para a competitividade econômica, estimulando a inovação e a responsabilidade ambiental nas organizações (IOE, 2014).

No contexto da transição para uma economia sustentável, o conceito de empregos verdes tem ganhado destaque por sua relevância social, ambiental e econômica. Esses empregos são compreendidos como ocupações que contribuem ativamente para a redução de impactos ambientais negativos, ao mesmo tempo em que promovem a preservação ou recuperação da qualidade do meio ambiente. De acordo com a OIT (2018), os empregos verdes envolvem práticas voltadas à eficiência no uso de energia, à gestão responsável dos recursos naturais e à mitigação das mudanças climáticas, sempre aliadas à garantia de condições dignas de trabalho e à inclusão social.

Dentro desse universo, é possível identificar subdivisões importantes, como os empregos verdes emergentes e os intensivos. Os primeiros se referem a novas ocupações que surgem em resposta às transformações tecnológicas e econômicas impulsionadas por demandas ambientais. São posições ainda em consolidação, com forte potencial de crescimento, especialmente em setores como energias renováveis, mobilidade sustentável, economia circular e tecnologias limpas (OCDE, 2012). Essas ocupações exigem capacitação especializada e estão fortemente associadas à inovação e à modernização de processos produtivos.

Por outro lado, os empregos verdes intensivos dizem respeito a funções onde os princípios da sustentabilidade ambiental estão profundamente incorporados à rotina de trabalho. Esses postos costumam estar inseridos em setores já consolidados, como agricultura orgânica, gestão de resíduos, manejo de recursos hídricos e conservação da biodiversidade, demandando alto nível de comprometimento ambiental e conhecimento técnico (UNEP, 2011). O termo “intensivo” indica o grau de envolvimento direto com práticas que geram impactos ambientais positivos significativos.

Compreender essas distinções é essencial para o desenho de políticas públicas eficazes, para o direcionamento de investimentos em formação profissional e para o fortalecimento de estratégias de desenvolvimento sustentável. Essa categorização também apoia a estruturação de uma transição justa rumo a uma economia de baixo carbono, baseada na valorização do trabalho e na preservação dos ecossistemas (OIT, 2015).

A função dos empregos verdes vai além da geração de renda: ela está profundamente ligada a objetivos sociais e ambientais mais amplos. Do ponto de vista socioambiental, esses empregos têm um papel fundamental na promoção da sustentabilidade ecológica e da justiça social. Segundo o UNEP (2011), ocupações dessa natureza contribuem de maneira significativa para a redução da poluição, para o uso racional dos recursos naturais e para a mitigação dos impactos das mudanças climáticas, refletindo diretamente na melhoria das condições de vida das comunidades. Além disso, conforme aponta a OIT (2018), os empregos verdes constituem também um instrumento de inclusão social, pois criam oportunidades com condições dignas de trabalho, colaborando para a redução das desigualdades e o fortalecimento da igualdade no mercado de trabalho.

Sob a ótica econômica, os empregos verdes representam uma oportunidade estratégica de inovação e dinamização da economia. De acordo com a OCDE (2012), essas ocupações contribuem para diversificar as atividades produtivas, aumentar a produtividade e promover a competitividade de setores emergentes ligados à economia verde, como energias limpas, reciclagem e agricultura sustentável. A ITUC (2016) reforça esse entendimento ao apontar que a transição para um modelo econômico mais sustentável pode abrir novas frentes de trabalho e impulsionar mercados inovadores, promovendo um crescimento econômico mais inclusivo e duradouro.

A articulação entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos dos empregos verdes revela o seu potencial transformador. A integração dessas dimensões é essencial para assegurar que os avanços em sustentabilidade não ocorram em detrimento da coesão social. Assim, conforme destaca a OIT (2018), os empregos verdes tornam-se uma peça-chave na construção de uma economia de baixo carbono que seja, ao mesmo tempo, eficiente, justa e ambientalmente equilibrada.

A construção de uma economia ambientalmente sustentável exige mudanças tecnológicas e produtivas, além do compromisso com a justiça social. Nesse sentido, o conceito de transição justa, conforme delineado pela OIT (2015), refere-se a um processo estruturado e inclusivo, voltado a mitigar os impactos socioeconômicos da transformação rumo a uma economia verde. Trata-se de garantir que trabalhadores e comunidades afetadas por essa transição não sejam deixadas para trás, por meio de políticas que assegurem proteção social, oportunidades de requalificação profissional e participação ativa nas decisões que moldam o novo cenário laboral.

Associado a isso está o princípio do trabalho decente (ODS 8), também formulado e promovido pela OIT (2013), que defende a criação de empregos que respeitem os direitos fundamentais dos trabalhadores. Esse conceito envolve condições seguras e saudáveis de trabalho, remuneração justa, igualdade de oportunidades, liberdade de expressão e negociação por meio do diálogo social. Quando se discute o papel dos empregos verdes no contexto atual, é essencial reconhecer que seu desenvolvimento deve estar alinhado com esses parâmetros de dignidade e inclusão no mundo do trabalho.

A conexão entre empregos verdes, transição justa e trabalho decente evidencia a necessidade de uma abordagem integrada. Para que os empregos voltados à sustentabilidade ambiental realmente contribuam para uma economia mais justa e equilibrada, é imprescindível que sejam acompanhados de políticas públicas eficazes. Essas políticas devem tanto amparar

os trabalhadores de setores em declínio quanto assegurar que as novas ocupações verdes ofereçam condições dignas e oportunidades reais de inclusão produtiva (ILO, 2018). Nesse sentido, o Quadro 1 sistematiza diferentes definições de empregos verdes propostas por distintas instituições, permitindo observar convergências e particularidades nesse conceito.

Quadro 1 – Conceito de empregos verdes segundo diferentes instituições

Instituição	Definição / Enfoque Principal	Aspectos Destacados
UNEP (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente)	Define empregos verdes como aqueles que contribuem para manter ou restaurar a qualidade ambiental, promovendo o uso sustentável dos recursos, a eficiência energética e a redução das emissões de gases de efeito estufa.	Ênfase na conservação ambiental, uso racional dos recursos naturais e proteção da biodiversidade.
OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)	Entende empregos verdes como aqueles que diminuem o uso de energia, matérias-primas e emissões de poluentes em comparação aos empregos convencionais.	Realça a eficiência produtiva, a inovação tecnológica e a sustentabilidade econômica.
IOE (Organização Internacional de Empregadores)	Enfatiza o papel do setor privado na promoção de empregos verdes e na adoção de práticas empresariais sustentáveis.	Valoriza a responsabilidade corporativa, a inovação e a competitividade econômica.
ITUC (Confederação Internacional de Organizações Sindicais)	Destaca os empregos verdes dentro de um modelo que garanta direitos trabalhistas, inclusão social e justiça ambiental.	Salienta a proteção social, o diálogo social e as políticas públicas de inclusão.
OIT (Organização Internacional do Trabalho)	Considera empregos verdes como ocupações que reduzem os impactos ambientais e as mudanças climáticas, ao mesmo tempo em que asseguram inclusão social e condições dignas de trabalho.	Foco na transição justa, no trabalho decente e na igualdade trabalhista.

Fonte: UNEP (2011); OCDE (2012); IOE (2014); ITUC (2016); OIT (2018).

Portanto, a efetividade dos empregos verdes não se limita ao seu potencial de mitigação dos impactos ambientais. Ela está diretamente vinculada às condições sociais e econômicas nas quais essas ocupações são concebidas e desenvolvidas. O principal desafio consiste em articular a preservação ambiental com a garantia de direitos, proteção social, qualificação adequada e oportunidades de ascensão para os trabalhadores, de modo a consolidar um modelo de desenvolvimento verdadeiramente sustentável e inclusivo (OIT, 2015), em consonância com as perspectivas delineadas pelas instituições apresentadas no Quadro 1.

2.2 ECONOMIA VERDE E SUSTENTABILIDADE

A economia verde constitui uma abordagem de desenvolvimento que integra crescimento econômico, inclusão social e responsabilidade ambiental. De acordo com o UNEP (2011), trata-se de um modelo que busca melhorar o bem-estar humano e promover a equidade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ecológicos e a escassez dos

recursos naturais. Essa proposta baseia-se em três dimensões fundamentais: a ambiental, voltada ao uso sustentável dos recursos e à redução de emissões; a social, que prioriza a inclusão, o combate às desigualdades e a promoção do trabalho decente; e a econômica, que defende um crescimento sustentável ancorado na inovação, produtividade e competitividade (OCDE, 2012).

A economia sustentável, no cenário global e nacional, segue princípios como o uso racional dos recursos naturais, a equidade social e o incentivo à inovação com responsabilidade ambiental. No Brasil, esses princípios estão incorporados em políticas públicas que valorizam a biodiversidade, buscam reduzir desigualdades regionais e promovem a bioeconomia, segundo o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA, 2016b).

Frente à crise ambiental global, a economia verde tem sido vista como um caminho estratégico para reorganizar os modelos de produção e consumo. Ela está diretamente relacionada aos ODS da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente o ODS 8, que trata do crescimento econômico sustentável e trabalho decente, e o ODS 13, que aborda ações urgentes contra as mudanças climáticas (ONU, 2015). Ao fomentar setores com menor impacto ambiental, gerar empregos e promover inclusão social, a economia verde se consolida como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento sustentável (ILO, 2018).

No combate às mudanças climáticas, esse modelo tem papel central. Ele promove a transição para energias limpas, o uso eficiente da energia, o manejo sustentável dos recursos e a conservação dos ecossistemas, além de apoiar práticas como reflorestamento, agricultura ecológica e gestão de resíduos, colaborando com metas internacionais como o Acordo de Paris, segundo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2014) e (UNEP, 2011).

Para sua consolidação, a economia verde depende de setores estratégicos como a geração de energia a partir de fontes renováveis (solar, eólica, biomassa), o transporte sustentável com baixa emissão de carbono, a agricultura ecológica que respeita os ciclos naturais, e a gestão de resíduos voltada à economia circular. Esses setores reduzem os impactos ambientais e criam empregos qualificados promovendo inclusão produtiva, reforçando os princípios de uma economia que alia desenvolvimento econômico, proteção ambiental e justiça social (UNEP, 2011; OIT, 2015).

2.3 SETORES COM CRESCIMENTO DE EMPREGOS VERDES NO BRASIL

A transição para uma economia verde no Brasil requer o fortalecimento de setores estratégicos capazes de impulsionar práticas sustentáveis e reduzir os impactos ambientais em escala nacional. Entre esses setores, destacam-se especialmente a geração de energia renovável, o manejo adequado de resíduos sólidos, a conservação ambiental, o avanço das tecnologias limpas e o planejamento urbano sustentável (UNEP, 2011; MMA, 2016a).

No campo energético, a ampliação das fontes renováveis tem desempenhado papel essencial na descarbonização da matriz elétrica brasileira. Embora a energia hidrelétrica ainda seja predominante, observa-se um avanço significativo de alternativas como a energia solar e eólica. Dados recentes da Empresa de Pesquisa Energética (EPE, 2023) indicam que a energia eólica já responde por 12,5% da matriz elétrica do país, enquanto a energia solar ultrapassa 7%, com grande capacidade de crescimento, sobretudo nas regiões Nordeste e Centro-Oeste. A biomassa, com destaque para o reaproveitamento do bagaço da cana-de-açúcar, também se

apresenta como uma alternativa expressiva, contribuindo com cerca de 8,5% da matriz energética (Confederação Nacional da Indústria – CNI, 2022a; EPE, 2023).

Outro grande desafio está na gestão de resíduos sólidos urbanos. O Brasil produz mais de 80 milhões de toneladas de resíduos por ano, mas apenas uma pequena fração (menos de 4%) é efetivamente reciclada, segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020b). A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) estabelece diretrizes para a gestão integrada desses resíduos, priorizando a redução na fonte, a reutilização, a reciclagem e a destinação final ambientalmente adequada. Nesse cenário, a inclusão socioeconômica dos catadores de materiais recicláveis e o incentivo à economia circular tornam-se estratégias fundamentais para transformar esse desafio em oportunidade (IPEA, 2022a).

No que se refere ao manejo ambiental, o Brasil desempenha um papel estratégico na conservação da biodiversidade global, especialmente por abrigar a maior floresta tropical do planeta – a Amazônia. O Relatório Anual de Desmatamento do MapBiomas (2023) aponta uma redução significativa de 50% na taxa de desmatamento entre os anos de 2022 e 2023, evidenciando o impacto positivo de ações conjuntas entre governos, instituições ambientais e sociedade civil. O manejo florestal sustentável, em especial no bioma amazônico, contribui para a proteção ambiental, para a geração de empregos verdes e a permanência de comunidades locais em seus territórios de origem.

As tecnologias limpas, por sua vez, configuram-se como ferramentas indispensáveis para uma produção com menor impacto ambiental. Essas tecnologias, que envolvem desde sistemas de eficiência energética até práticas agrícolas sustentáveis, têm potencial de transformar setores inteiros. Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2020), o desenvolvimento dessas tecnologias na América Latina poderá gerar mais de 15 milhões de empregos até 2030, com destaque para áreas como saneamento, mobilidade sustentável, energia e agricultura de base ecológica.

A sustentabilidade urbana também se insere nesse contexto como um dos principais desafios da atualidade. Com cerca de 85% da população vivendo em áreas urbanas (IBGE, 2022), o Brasil precisa avançar na construção de cidades resilientes e inclusivas. Isso envolve repensar a mobilidade urbana, ampliar o acesso ao saneamento básico, garantir moradias adequadas e incorporar soluções baseadas na natureza, como áreas verdes e infraestrutura ecológica, além de assegurar a participação cidadã nos processos decisórios.

Para que esses avanços se concretizem, é essencial o suporte de políticas públicas bem estruturadas e instrumentos legais consistentes. O Plano Nacional de Energia (PNE 2050), elaborado pela EPE, delineia cenários futuros com foco na ampliação das energias renováveis e na adoção de tecnologias de baixo carbono, especialmente por meio da eletrificação da matriz e da energia solar distribuída (EPE, 2020). A Política Nacional de Resíduos Sólidos reforça a importância da logística reversa e da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, promovendo maior integração entre justiça social e ambiental (MMA, 2020). Já o Plano Nacional de Adaptação à Mudança do Clima (PNA), instituído em 2016, estabelece diretrizes para preparar o país diante dos impactos das mudanças climáticas, promovendo ações integradas nos setores de agricultura, recursos hídricos, saúde, biodiversidade e infraestrutura urbana (MMA, 2016b).

Além desses instrumentos, mecanismos como incentivos fiscais, linhas de crédito verdes e parcerias público-privadas têm se mostrado fundamentais para o fomento da economia verde.

O Brasil também participa ativamente de iniciativas internacionais, como os mercados de carbono e o Acordo de Paris, reafirmando seu compromisso com uma agenda de desenvolvimento sustentável e de baixo carbono (IPEA, 2022b).

2.4 INDICADORES DO MERCADO DE TRABALHO E CAGED

O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), criado em 1965 e gerido pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), é um dos principais instrumentos de acompanhamento do mercado de trabalho formal no Brasil. Essa base de dados reúne informações sobre admissões e desligamentos de trabalhadores com carteira assinada no setor privado, permitindo uma análise detalhada da dinâmica do emprego no país. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022b), o CAGED é essencial para a formulação de políticas públicas voltadas à geração de empregos, pois fornece dados atualizados mensalmente, abrangendo recortes por região, setor de atividade e ocupação.

A utilização do CAGED vai além da gestão governamental, sendo amplamente empregada por pesquisadores, instituições como o IBGE e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), e por universidades interessadas em compreender os movimentos do mercado formal de trabalho (MTE, 2021; 2025). Essa abrangência torna o sistema uma ferramenta estratégica para o monitoramento de conjunturas econômicas, especialmente em contextos de crise ou implementação de programas de estímulo à empregabilidade.

Apesar de sua relevância, é importante considerar algumas limitações inerentes ao CAGED. Uma das principais é sua cobertura restrita ao emprego formal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o que exclui trabalhadores informais, autônomos, servidores públicos e outras formas de vínculo não celetistas. Além disso, o sistema não fornece informações qualitativas, como condições de trabalho, salários exatos, jornada laboral, benefícios ou nível de escolaridade dos trabalhadores. Também existem riscos relacionados a inconsistências no preenchimento dos dados pelas empresas, o que pode comprometer a precisão pontual de determinadas informações (IBGE, 2020a; BID, 2021).

Em contrapartida, o CAGED apresenta diversas potencialidades. Sua atualização mensal e a ampla cobertura territorial permitem um acompanhamento contínuo do mercado de trabalho. O sistema possibilita ainda a desagregação de dados por setor econômico, faixa etária, ocupação segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e município, o que favorece análises setoriais e regionais detalhadas (IPEA, 2022a). Essa capacidade analítica amplia sua aplicação prática no acompanhamento de políticas públicas e no mapeamento de tendências regionais e econômicas.

Nesse sentido, o CAGED tem se mostrado particularmente útil na identificação de tendências setoriais e regionais de geração de empregos. Ele permite avaliar o desempenho de segmentos estratégicos como indústria, serviços, agropecuária e construção civil, bem como observar as dinâmicas de empregabilidade em diferentes regiões do país. O sistema também serve como instrumento para medir os impactos de políticas públicas, como programas de incentivo à formalização e de crédito direcionado a MPEs, além de avaliar os efeitos de medidas emergenciais, como aquelas implementadas durante crises econômicas ou sanitárias (CNI, 2022b).

Quando inserido no contexto da economia verde, o CAGED oferece possibilidades promissoras para o monitoramento da criação de empregos sustentáveis. Para isso, é necessário adotar critérios e classificações específicas capazes de identificar essas ocupações nos registros administrativos. A utilização simultânea da CBO e da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) permite mapear funções e setores ligados à sustentabilidade ambiental, como energia renovável, reciclagem, agricultura orgânica e serviços ambientais. Além disso, diretrizes internacionais propostas por organismos como a OIT, o BID e o UNEP vêm sendo consideradas como base para estabelecer parâmetros sobre o que caracteriza um emprego verde (ILO, 2018; BID, 2020).

Conforme apontado por estudos recentes do IPEA (2022a), a combinação entre códigos ocupacionais (CBO) e setores econômicos (CNAE) possibilita identificar tanto empregos com impacto ambiental direto (como técnicos em energia solar) quanto ocupações de apoio em organizações sustentáveis. Dessa forma, o CAGED se fortalece como um recurso valioso para o acompanhamento da transição para uma economia de baixo carbono, especialmente quando articulado com outras bases, como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e os dados do IBGE.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, pois buscou compreender os significados e interpretações sobre o tema investigado, sem a pretensão de quantificar os dados. A abordagem qualitativa foi adequada, pois analisou os aspectos subjetivos, sociais e culturais, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos sociais relacionados ao crescimento de empregos formais em setores da economia verde no Brasil, conforme destaca Minayo (2001), ao afirmar que a pesquisa qualitativa busca interpretar a realidade a partir da perspectiva dos sujeitos, suas práticas, valores e significados.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa se caracterizou como descritiva, uma vez que se propôs a analisar a evolução dos empregos formais nos setores da economia verde no período de 2015 a 2024, a partir de dados do CAGED. Com isso, mapeou transformações relevantes e identificou tendências que ajudaram a compreender esse segmento econômico em expansão.

Em relação aos procedimentos técnicos, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, com base em dados secundários. As fontes foram selecionadas em bases de dados acadêmicos confiáveis, como Google Acadêmico, Portal CAGED e plataformas oficiais do governo, sendo consultados livros, artigos científicos e documentos públicos relacionados ao tema.

Quanto às técnicas utilizadas para a coleta e organização dos dados, adotou-se a análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977). Essa técnica consistiu em um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com a finalidade de interpretar os dados por meio de inferências válidas e replicáveis. A análise de conteúdo possibilitou identificar categorias temáticas, recorrências, padrões de sentido e relações entre os elementos textuais extraídos dos materiais analisados, sendo desenvolvidos em três fases principais: a) pré-análise, que correspondeu ao momento de organização dos documentos e leitura flutuante para a formulação de hipóteses e objetivos; b) exploração do material, onde foram realizadas a codificação, a categorização e a sistematização das unidades de registro; e, c) tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, fase em que se realizaram inferências e reflexões com base no referencial teórico adotado e nos objetivos do estudo. Portanto, os dados secundários coletados na pesquisa bibliográfica foram organizados e

analisados a partir desses procedimentos, com o intuito de garantir uma leitura crítica, rigorosa e coerente com a abordagem qualitativa da investigação.

Os dados do CAGED foram tratados de forma sistemática. Primeiramente, realizou-se a seleção dos setores econômicos classificados como pertencentes à economia verde, com base na CNAE. Foram considerados os códigos referentes às atividades de geração de energia renovável (3511-5/01, 3511-5/02, 3511-5/03), reciclagem e gestão de resíduos (3811-4/00, 3812-2/00, 3821-9/01, 3822-7/00), agricultura sustentável e orgânica (0159-8/01, 0161-0/01) e serviços ambientais (8130-3/00, 7490-1/04), conforme metodologia do IPEA (2022b).

Em seguida, procedeu-se a análise descritiva, voltada à identificação de tendências e variações anuais, complementada por um agrupamento temático em categorias (MPEs; Médias e Grandes Empresas – MGEs), a fim de compreender o comportamento de cada grupo no contexto da economia verde.

Os dados foram obtidos do Portal CAGED, disponibilizado pelo MTE (MTE, 2021; 2025), por meio do portal oficial (gov.br), com acesso em julho de 2025 (Portal Brasil, 2025). A versão utilizada corresponde ao banco de dados consolidado de 2015 a 2024, em formato de relatórios e infográficos, consultado na aba "Análise do CAGED".

A metodologia adotada neste estudo ofereceu um caminho claro e estruturado para investigar o crescimento dos empregos formais nos setores da economia verde no Brasil entre 2015 a 2024. Ao optar por uma abordagem qualitativa e realizar uma pesquisa bibliográfica a partir de dados secundários, foi possível aprofundar a compreensão das mudanças e desafios enfrentados nesse campo específico. A análise de conteúdo, inspirada nas ideias de Bardin (1977), permitiu a categorização e interpretação dos dados, revelando tendências importantes e a relação entre as políticas públicas e o avanço dos empregos verdes, sobretudo no Brasil.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados do CAGED (2015–2024) evidencia a trajetória da geração de empregos formais no Brasil, com destaque para o protagonismo das MPEs. Ao longo da década, as MPEs foram responsáveis pela maior parte da geração líquida de empregos, especialmente a partir de 2017. Esse protagonismo se tornou ainda mais evidente nos anos de recuperação econômica pós-pandemia (2021, 2023 e 2024), nos quais essas empresas criaram mais de 60% das vagas. O Quadro 2 apresenta um panorama do saldo total de empregos a partir de dados do CAGED.

Quadro 2 – Saldo total de empregos

Ano	Saldo total de empregos	MPEs (saldo)	% MPEs	MGEs (saldo)	% MGEs	Contexto Econômico
2015	- 1,54 milhão	- 219,4 mil	14%	-1,3 milhão	86%	Recessão Econômica (PIB -3,8%)
2016	- 1,32 milhão	Negativo	-	Negativo	-	Continuidade da crise (PIB -3,6%)
2017	+ 263 mil	+ 104,6 mil	40%	- 129 mil	- 49%	Início da recuperação
2018	+ 529 mil	+ 268 mil	51%	+ 200 mil	38%	Retomada gradual

2019	+ 644 mil	+ 386 mil	60%	+ 208 mil	32%	Estabilidade pré-pandemia
2020	- 191 mil	- 105 mil	55%	- 80 mil	42%	Pandemia (Covid-19)
2021	+ 2,73 milhões	+ 1,785 milhão	71%	+ 740 mil	27%	Pós-pandemia
2022	+ 2,04 milhões	+ 1,246 milhão	61%	+ 670 mil	33%	Consolidação da recuperação
2023	+ 1,95 milhão	+ 1,350 milhão	69%	+ 530 mil	27%	Forte geração de vagas
2024	+ 2,11 milhões	+ 1,336 milhão	63%	+ 690 mil	33%	Crescimento sustentado

Fonte: Elaborado com dados do CAGED (2025).

Para facilitar a interpretação qualitativa, a trajetória foi organizada em três momentos distintos: crise econômica (2015–2016), retomada gradual (2017–2019) e choque e recuperação (2020–2024).

No período de 2015-2016 (crise econômica), os saldos negativos refletem os impactos da recessão econômica. As MGEs sofreram perdas acentuadas, enquanto as MPEs também apresentaram saldos negativos, mas em menor magnitude proporcional. A resiliência das MPEs indica uma capacidade maior de manutenção da força de trabalho mesmo em cenários adversos, evidenciando aspectos sociais e organizacionais que favorecem a adaptação a crises.

Entre 2017 e 2019 (retomada gradual), observa-se uma reversão do cenário, com saldos positivos, ainda modestos, mas consistentes. As MPEs se destacaram como principais responsáveis pela reabsorção da mão de obra, demonstrando maior adaptabilidade e capacidade de inovação em comparação às MGEs. Essa fase revela a importância de pequenas empresas para a retomada econômica, bem como seu potencial de inserção em setores da economia verde, como reciclagem, energias renováveis e agricultura sustentável.

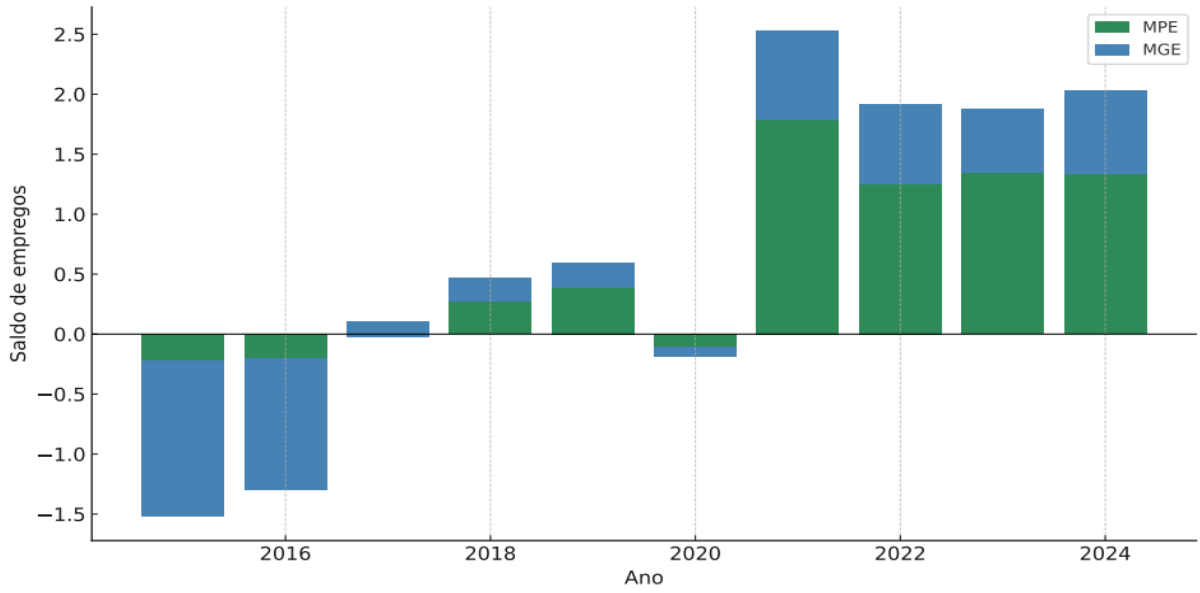
O período de 2020-2024 (choque e recuperação), que compreendeu a pandemia de Covid-19, com retração em 2020, seguida por uma recuperação vigorosa nos anos subsequentes. Destacam-se 2021 (+2,73 milhões de empregos), 2023 e 2024, evidenciando que a retomada do mercado de trabalho foi fortemente impulsionada pelos pequenos negócios. Os dados indicam que as MPEs absorveram grande parte da mão de obra e constituíram terreno fértil para práticas produtivas sustentáveis, contribuindo para o crescimento de empregos verdes.

Os resultados obtidos dialogam diretamente com a literatura sobre economia verde e empregos sustentáveis. Segundo a OIT (2019), a transição para uma economia de baixo carbono tende a gerar milhões de empregos globalmente, especialmente em setores ligados a energias limpas e eficiência energética. Sachs (2008) destaca que a sustentabilidade só se consolidaria com políticas capazes de alinhar crescimento econômico e preservação ambiental.

No Brasil, estudos do IPEA (2020) e do SEBRAE (2023) reforçam o papel das MPEs na absorção de mão de obra e na inovação local, essenciais para o fortalecimento de cadeias produtivas sustentáveis. A análise qualitativa dos dados do CAGED corrobora esses achados,

mostrando que a geração de empregos pós-pandemia se concentrou em pequenos negócios, justamente aqueles com maior potencial de adaptação e inserção em setores verdes da economia.

Gráfico 1 – Participação de MPEs e MGEs na geração de empregos (2015-2024)



Fonte: CAGED (2025).

Os três anos com maior geração líquida de empregos (2021, 2023 e 2024) evidenciam a relevância das MPEs no processo de retomada econômica. Esse movimento sugere que, além de desempenhar um papel qualitativo na absorção da mão de obra, as MPEs constituem terreno fértil para a consolidação de práticas produtivas sustentáveis, ampliando a participação de empregos verdes no mercado formal brasileiro.

A análise de conteúdo permitiu identificar quatro categorias centrais:

1. Protagonismo das MPEs na geração de empregos: evidenciado pela participação majoritária na criação de vagas, especialmente nos anos de recuperação econômica.

2. Resiliência frente a crises econômicas: as MPEs mantêm saldos menos negativos em períodos de recessão, mostrando capacidade de adaptação.

3. Crescimento de setores da economia verde: aumento expressivo em energias renováveis, agricultura sustentável, reciclagem e serviços ambientais, indicando tendências estruturais de sustentabilidade.

4. Desafios estruturais e necessidade de políticas públicas inclusivas: concentração regional e setorial dos empregos verdes aponta barreiras que exigem incentivo direcionado para ampliar o impacto social e econômico.

A análise dos dados do CAGED evidencia que as MPEs desempenham um papel central na geração de empregos formais no Brasil, especialmente nos setores da economia verde. Os anos de 2021, 2023 e 2024, que registraram os maiores saldos de empregos líquidos, mostram que essas empresas absorvem grande parte da mão de obra disponível e atuam como agentes estratégicos para a implementação de práticas produtivas sustentáveis. Nesse sentido, as MPEs se destacam por sua agilidade, capacidade de adaptação e potencial para disseminar inovação

em setores emergentes, como energias renováveis, agricultura sustentável, reciclagem e serviços ambientais.

Em relação às MGEs, observa-se que, embora desempenhem papel importante na manutenção de empregos e na consolidação de grandes projetos verdes, sua estrutura mais rígida e burocrática limita a rapidez de adaptação a mudanças tecnológicas e de mercado. Dessa forma, o protagonismo das MPEs se torna essencial para a expansão da economia verde, pois elas respondem de forma mais eficiente às demandas de inovação, geração de empregos e sustentabilidade.

Por fim, apesar do crescimento expressivo, a concentração de empregos verdes em determinados setores e regiões evidencia desafios estruturais significativos, como desigualdade regional, limitação de profissionais qualificados, barreiras tecnológicas, fragilidade das cadeias produtivas e dependência de políticas públicas e incentivos estratégicos. Esses desafios sinalizam a necessidade de medidas governamentais direcionadas e inclusivas, capazes de apoiar a expansão equilibrada da economia verde e fortalecer o papel das MPEs.

A expansão da economia verde e a consolidação dos empregos sustentáveis dependem, portanto, do fortalecimento das MPEs, do estímulo à capacitação profissional, de incentivos estratégicos e de um ambiente institucional favorável. Dessa forma, é possível garantir que a geração de empregos e a sustentabilidade caminhem de maneira integrada, promovendo desenvolvimento econômico, inovação tecnológica e preservação ambiental no mercado formal brasileiro.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados observados a partir dos dados do CAGED (2015–2024) dialogam de maneira direta com o que diversos autores defendem sobre a economia verde e o trabalho sustentável. O crescimento expressivo das MPEs na geração de empregos formais reforça a ideia de que o desenvolvimento sustentável precisa unir progresso econômico, inclusão social e responsabilidade ambiental, como destacado por Sachs (2008). Essas empresas mostraram maior capacidade de adaptação e inovação, o que confirma o papel estratégico que a OCDE (2012) atribui aos setores emergentes ligados à sustentabilidade.

As conclusões também se aproximam das orientações da OIT (2018), que entende os empregos verdes como oportunidades para promover trabalho digno e inclusão social. A atuação das MPEs em áreas como energias renováveis, reciclagem e agricultura sustentável mostram que é possível gerar renda e, ao mesmo tempo, reduzir impactos ambientais, o que representa um avanço concreto rumo à chamada transição justa, da OIT (2015). Esses resultados ainda se conectam aos ODS, especialmente aos ODS 8 e 13, que tratam – respectivamente – do trabalho decente e crescimento econômico; e ao combate às mudanças climáticas.

Outro ponto importante é que os dados reforçam a análise do IPEA (2022a) sobre a relevância dos serviços ambientais e da agricultura sustentável na criação de empregos verdes. Portanto, a força das MPEs nesses setores sugere que o avanço da economia verde no Brasil tem ocorrido de forma descentralizada, com base em iniciativas locais e regionais, alinhando-se à visão do UNEP (2011) de que o desenvolvimento sustentável deve ser inclusivo e participativo.

Por outro lado, alguns desafios permanecem, como a concentração regional das vagas e a falta de profissionais qualificados, que apontam para a necessidade de políticas públicas mais direcionadas, conforme alertado pela ITUC (2016). Para que a expansão dos empregos verdes

seja equilibrada e duradoura, é essencial investir em formação técnica, incentivos para inovação e apoio institucional às MPEs.

De modo geral, os resultados desta pesquisa confirmam o que a literatura vem apontando: que o fortalecimento das MPEs são fundamentais para consolidar uma economia verde e sustentável no país. São essas empresas que mais geram oportunidades de trabalho, impulsionam a inovação e ajudam a construir um modelo de desenvolvimento que alia crescimento econômico, justiça social e respeito ao meio ambiente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o crescimento dos empregos formais em setores relacionados à economia verde no Brasil, no período de 2015 a 2024, utilizando os dados do CAGED no período de 2015 a 2024. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica a partir de dados secundários, análise documental e aplicação da técnica de análise de conteúdo.

Os resultados evidenciaram o protagonismo das MPEs na geração líquida de empregos, especialmente nos anos de recuperação econômica pós-pandemia (2021, 2023 e 2024). Além de absorverem grande parte da mão de obra, as MPEs se mostraram mais adaptáveis e inovadoras, consolidando práticas sustentáveis em setores estratégicos como energias renováveis, reciclagem, agricultura sustentável e serviços ambientais. Em contrapartida, as MGEs, apesar de sua relevância para grandes projetos e infraestrutura, revelaram menor flexibilidade para acompanhar as transformações do mercado de trabalho no segmento da economia verde.

Do ponto de vista científico, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre a relação entre mercado de trabalho e economia sustentável no Brasil, dialogando com a literatura sobre transição justa, trabalho decente e os ODS. Na prática, fornece subsídios para a formulação de políticas públicas inclusivas e para a definição de estratégias empresariais que incentivem a inovação, a qualificação profissional e a expansão equilibrada dos empregos verdes.

Como toda pesquisa, esta também possui limitações. A análise se restringiu a dados secundários do mercado formal, deixando de contemplar dimensões qualitativas das relações de trabalho e a realidade do mercado informal, bastante representativo no Brasil. Recomenda-se, para estudos futuros, a ampliação do escopo para diferentes regiões do país, a realização de entrevistas com trabalhadores e gestores, bem como a investigação de setores emergentes da economia circular e das tecnologias limpas.

A partir dos resultados apresentados, algumas recomendações práticas podem contribuir para fortalecer a economia verde e ampliar a geração de empregos sustentáveis no país. É importante criar programas de apoio às MPEs que atuam em atividades ligadas à sustentabilidade: incentivos fiscais, crédito facilitado e acesso a tecnologias limpas podem ajudar esses negócios a crescer e adotar práticas mais eficientes e responsáveis.

Outra medida essencial é o investimento em qualificação profissional, a oferta de cursos e capacitações em áreas como energia renovável, reciclagem, agricultura sustentável e gestão ambiental, que ajudaria a preparar trabalhadores para as novas exigências do mercado verde, além de ser fundamental fortalecer políticas regionais de desenvolvimento sustentável, valorizando as particularidades de cada território.

Parcerias entre governos locais, universidades e empresas também podem gerar soluções adequadas à realidade de cada região, estimulando o crescimento equilibrado e inclusivo. Sendo também recomendado ampliar o diálogo entre governo, setor produtivo e sociedade civil, de modo a alinhar políticas públicas e iniciativas privadas em torno de objetivos comuns.

Destarte, conclui-se que o fortalecimento das MPEs é decisivo para consolidar uma economia verde no Brasil, à medida em que associam geração de empregos, inovação e responsabilidade ambiental. Esses resultados contribuem para o debate sobre transição justa rumo à economia verde e oferecem evidências empíricas para formulação de políticas públicas e estratégias empresariais voltadas ao trabalho decente e à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

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

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Empregos verdes na América Latina e Caribe: oportunidades e desafios**. Washington, D. C., 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/en> Acesso em: 20 jun. 2025.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **A transição energética no Brasil: oportunidades e desafios**. Brasília: CNI, 2022a. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br> Acesso em: 18 jun. 2025.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Mercado de trabalho e competitividade**. Brasília: CNI, 2022b. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br> Acesso em: 18 jun. 2025.

EPE – Empresa de Pesquisa Energética. **Plano Nacional de Energia 2050**. Brasília: MME, 2020. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Plano-Nacional-de-Energia-2050> Acesso em: 19 jun. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas e Informações Laborais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br> Acesso em: 20 jun. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Técnico de Resíduos Sólidos Domiciliares 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br> Acesso em: 21 jun. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos Municípios Brasileiros 2022: Saneamento e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br> Acesso em: 21 jun. 2025.

ILO – International Labour Organization. **Decent Work**. Geneva: ILO, 2013. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm> Acesso em: 20 jun. 2025.

ILO – International Labour Organization. **Guidelines for a Just Transition towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All**. Geneva: ILO, 2015. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/emp_ent/documents/publication/wcms432859.pdf> Acesso em: 22 jun. 2025.

ILO – International Labour Organization. **Empleos verdes: hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono**. Genebra: OIT, 2008. Disponível em: <https://www.ilo.org/es/publications/empleos-verdes-hacia-el-trabajo-decente-en-un-mundo-sostenible-y-con-bajas> Acesso em: 04 ago. 2025.

ILO – International Labour Organization. **World Employment and Social Outlook 2018: Greening with Jobs**. Geneva: ILO, 2018. Disponível em: <https://www.ilo.org/weso-greening/documents/WESO_Greening_EN_web2.pdf> Acesso em: 22 jun. 2025.

IOE – International Organization of Employers. **Business and Green Jobs.** 2014. Disponível em: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_098504.pdf> Acesso em: 23 jun. 2025.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Desenvolvimento Sustentável e Economia Verde: caminhos para o Brasil.** Brasília: IPEA, 2022a. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br> Acesso em: 20 jun. 2025.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Empregos Verdes no Brasil: proposta metodológica e análise setorial com base no CAGED**. Brasília: IPEA, 2022b. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br> Acesso em: 20 jun. 2025.

IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change. **Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change.** Cambridge: Cambridge University Press, 2014. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/> Acesso em: 20 jun. 2025.

ITUC – International Trade Union Confederation. **Just Transition: A Report for Trade Unions**. Geneva: ITUC, 2016. Disponível em: <https://www.ituccsi.org/IMG/pdf/en__cop_28_v1.pdf> Acesso em: 20 jun. 2025.

MAPBIOMAS. **Relatório Anual de Desmatamento no Brasil 2023**. Disponível em: <https://alerta.mapbiomas.org> Acesso em: 21 jun. 2025.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. **Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: MMA, 2016a. Disponível em: <https://www.mma.gov.br/pol-nacional-desenvolv-sustentavel> Acesso em: 20 jun. 2025.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. **Política Nacional sobre Mudança do Clima – Plano Nacional de Adaptação**. Brasília: MMA, 2016b. Disponível em: <http://antigo.mma.gov.br/clima/adaptacao/plano-nacional-de-adaptacao.html> Acesso em: 23 jun. 2025.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. **Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Brasília: MMA, 2020. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos/politica-nacional-de-residuos-solidos.html> Acesso em: 23 jun. 2025.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **Notas técnicas sobre o novo CAGED**. Brasília: MTE, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego> Acesso em: 20 jun. 2025.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego> Acesso em: 28 jul. 2025.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Perspectivas sociais e de emprego no mundo: tendências verdes 2019**. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org> Acesso em: 02 out. 2025.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: ONU, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda> Acesso em: 21 jun. 2025.

PAIVA, Adriana Borges; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; HILLESHEIM, Mara Cristina Piolla. Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa. **Estudos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 16–33, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma. emnuvens.com.br/prisma/article/view/40> Acesso em: 26 jul. 2025.

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. **Empregos Verdes: Trabalho decente em um mundo sustentável e com baixas emissões de carbono.** 2008. Disponível em: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229627.pdf> Acesso em: 04 ago. 2025.

PORTAL BRASIL. **Dados oficiais sobre emprego, meio ambiente e economia verde**. Disponível em: <https://www.gov.br> Acesso em: 28 jul. 2025.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SALES, Júlia. **O que esperar do setor de energias renováveis na América Latina?** Disponível em: <http://petrel.unb.br/images/Boletins/Petrel_v3_n5_mai_2021/5

SALES _J_O_que_esperar_do_setor_de_energias_renovaveis_na_America_Latina.pdf> Acesso em: 23 jun. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletins do Emprego nas Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2015–2024. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/biblioteca-estudos-pesquisas/> Acesso em: 02 out. 2025.

UNEP – United Nations Environment Programme. **Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication**. Nairobi: UNEP, 2011. Disponível em: <https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-10> Acesso em: 20 jun. 2025.

VEIGA, José Eli. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

ENGAJAMENTO DO TORCEDOR E MARKETING EM PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO ESPORTIVA: UMA ANALISE DO FIEL TORCEDOR DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

João Vitor Lopes Camargo[49]
Marcelo Roger Meneghatti[50]

RESUMO

Este artigo analisa como o programa Fiel Torcedor contribuiu para o fortalecimento da relação entre o Sport Club Corinthians Paulista e sua torcida, bem como para a sustentabilidade financeira do clube. A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, foi aplicada a 156 torcedores por meio de questionário estruturado com Escala Likert, abordando dimensões como satisfação, benefícios, custos, facilidade de uso e intenção de permanência no programa. Os resultados indicaram alto nível de satisfação geral (média 4,2 em uma escala de 1 a 5) e percepção positiva quanto à relação custo-benefício, mostrando que o Fiel Torcedor aproxima o clube de seus torcedores e fortalece o vínculo de confiança e pertencimento. O estudo reforça uma nova perspectiva no marketing esportivo ao demonstrar que a força de um clube não reside apenas em seus resultados de campo, mas na capacidade de transformar emoção em estratégia. Ao revelar como programas de fidelização mantêm vivo o engajamento e o valor de marca (brand equity) mesmo em períodos de crise, a pesquisa evidencia o poder simbólico do torcedor como elemento central da sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: marketing esportivo; fidelização; valor percebido; sustentabilidade financeira; engajamento da torcida.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o futebol brasileiro passou por diversas transformações, especialmente no campo do marketing (LANCE, 2025). Com o aumento das exigências do mercado e, consequentemente, da competitividade, os clubes precisaram buscar novos meios de capitalização, além dos direitos de transmissão e do público nos estádios.

Em 2007, com a queda para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol, o Sport Club Corinthians Paulista enfrentava uma de suas maiores crises em termos de desempenho, o que afetou diretamente suas receitas (GLOBO ESPORTE, 2007). No ano seguinte, o diretor de marketing do clube, Luís Paulo Rosenberg, teve uma ideia para virar o jogo: criar o programa Fiel Torcedor (MEU TIMÃO, s.d.).

O programa Fiel Torcedor tem como objetivo principal aproximar os fanáticos torcedores do clube, oferecendo benefícios exclusivos em troca de uma mensalidade. As principais vantagens desse plano foram a preferência na compra de ingressos, descontos em produtos licenciados e a possibilidade de acumular pontos para trocar por experiências e prêmios. Além de fortalecer o vínculo dos torcedores com o clube, o programa representou uma

[49] Graduando curso Administração na Universidade Estadual do Paraná, joaodafundacao18@gmail.com
[50] Professor de Administração na Universidade Estadual do Paraná, marcelo.meneghatti@unespar.edu.br

alternativa eficaz para gerar receita recorrente em um momento de fragilidade financeira e esportiva da instituição (LANCE, 2024).

O Fiel Torcedor rapidamente se edificou como um dos principais casos de fidelização no futebol brasileiro. Sua proposta inovadora, centrada na valorização do torcedor como parceiro do clube, permitiu ao Corinthians variar suas fontes de renda, reduzir sua dependência de bilheteria e ampliar sua base de apoio mesmo em períodos de baixo desempenho dentro de campo. Dada sua relevância e longevidade, o programa se tornou objeto de interesse tanto da mídia quanto de estudos acadêmicos voltados à gestão esportiva e ao marketing (Garcia; Louzada; Galli; Barbosa, 2015).

O marketing esportivo é definido como a aplicação dos princípios do marketing dentro do contexto esportivo, buscando promover clubes, eventos e experiências de forma a gerar valor e fortalecer a ligação com os torcedores. Ele atua tanto no lado econômico, ao criar novas fontes de receita, quanto no lado simbólico, ao reforçar identidade e pertencimento (Dias; Monteiro, 2020). Essa área tem como base a construção de relações duradouras e a percepção de valor por parte do consumidor, aspectos que são centrais para o engajamento no futebol (Scharf; Pacheco, 2018). Além disso, envolve também a participação e o sentimento dos torcedores em fazer parte do clube, o que aumenta a lealdade e o envolvimento da torcida (Munaier, 2021).

No futebol, a relação entre clube e torcedor vai além da lógica de consumo tradicional, envolvendo aspectos emocionais, identidade e pertencimento. Esse vínculo passou a ser cada vez mais valorizado nas estratégias de marketing esportivo, principalmente como forma de fidelização e geração de receita recorrente. Marcas fortes são construídas a partir da lealdade de seus consumidores, algo que se aplica diretamente ao torcedor que permanece engajado mesmo em momentos de crise esportiva (Aaker, 1996). As relações duradouras entre organizações e clientes são baseadas na confiança e no comprometimento, o que torna essas dimensões fundamentais para programas como o Fiel Torcedor (Morgan; Hunt, 1994). Os torcedores têm seu comportamento influenciado por benefícios emocionais e pelas experiências oferecidas pelo clube, o que justifica o uso de estratégias específicas de relacionamento no esporte (Yoshida; Gordon, 2012).

Diante desse cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: de que forma o programa Fiel Torcedor influencia o engajamento e satisfação dos torcedores do Sport Club Corinthians Paulista? Este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos torcedores do Sport Club Corinthians Paulista sobre o programa Fiel Torcedor, considerando seus efeitos no engajamento da torcida e na sustentabilidade financeira do clube. Para isso, foi utilizado um questionário em formato de formulário, com perguntas de múltipla escolha e escala de Likert, o que permitiu transformar as opiniões dos participantes em dados organizados e comparáveis.

Os resultados obtidos demonstraram que a maioria dos torcedores está satisfeita com o programa Fiel Torcedor, destacando especialmente a boa relação custo-benefício e o fortalecimento do sentimento de pertencimento ao clube. A pesquisa revelou que o programa atua não apenas como uma ferramenta comercial, mas como um instrumento estratégico de engajamento e fidelização, capaz de sustentar o vínculo simbólico entre o Corinthians e sua torcida mesmo em momentos de instabilidade esportiva. Assim, o estudo contribui para o campo do marketing esportivo ao evidenciar como a gestão de programas de associação pode gerar valor simbólico e econômico, servindo de referência para outras organizações esportivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O clube Sport Club Corinthians Paulista passava por uma crise esportiva no ano de 2008, a qual afetou diretamente suas rendas. Diante desse cenário, a diretoria de marketing criou um programa para alavancar as receitas: o Fiel Torcedor. A ferramenta foi inspirada em modelos já existentes na Europa, com o objetivo de transformar o torcedor em consumidor fiel da marca Corinthians (Martins, 2016). Com o uso de estratégias de fidelização e gestão de relacionamento com o cliente (CRM), o Fiel Torcedor buscava oferecer privilégios para seus assinantes, como preferência na compra de ingressos, descontos em produtos licenciados e um sistema de pontuação que poderia ser trocado por experiências exclusivas. Programas de fidelidade eficazes devem estar ancorados na oferta de valor percebido e no fortalecimento emocional com a marca, o que se confirma neste caso (Kotler; Keller, 2006). Em momentos de crise institucional, os clubes podem utilizar a força simbólica de sua marca para lançar novos produtos ou programas, como foi o caso do rival paulista Palmeiras, que aderiu ao programa Avanti em um contexto semelhante (Marques; Paula; Paula, 2018). Desse modo, o Fiel Torcedor surgiu para ser mais que uma ferramenta comercial: foi uma forma estratégica de se reedificar perante seus torcedores e patrocinadores.

No ramo do esporte, é necessário que a conexão com o consumidor seja constante e focada em atender de forma individualizada, indo além de uma simples oferta de produto ou serviço. Em contextos de forte ligação emocional, como o futebol, os clubes precisam construir relações que transmitam credibilidade e sensação de retorno ao torcedor com o passar do tempo (Payne; Frow, 2005). O marketing de relacionamento aplicado ao esporte tem como objetivo desenvolver interações com os torcedores por meio da coleta e uso de informações, a fim de gerar benefícios personalizados e aumentar o vínculo com o clube. Além da área comercial, existe uma sinergia emocional entre o torcedor e o esporte, que fica evidente por meio da participação ativa em campanhas, decisões e consumo de experiências relacionadas ao clube (Brodie et al., 2013). Esse sentimento de pertencimento dos torcedores com o programa Fiel Torcedor faz com que se sintam parte da história e da rotina do clube (Yoshida; Gordon, 2012; Brodie et al., 2013).

A torcida rapidamente abraçou a ideia, edificando um forte vínculo entre clube e torcedores. Esse comportamento é fruto de um conceito chamado brand association, em que o torcedor é impulsionado a consumir produtos e serviços para reforçar sua paixão pelo clube e expressar sua identidade e pertencimento (Scharf; Pacheco, 2018). Os programas de sócio-torcedor mais bem-sucedidos são aqueles que oferecem uma boa relação custo-benefício ao torcedor, ou seja, entregam valor percebido superior aos sacrifícios financeiros (Dias; Monteiro, 2020). Os descontos em ingressos, o acesso prioritário e a possibilidade de acúmulo de benefícios foram fatores decisivos na mudança de percepção do programa, que também trouxe retornos para o clube por meio de uma adesão sólida dos fanáticos torcedores, gerando receita recorrente. O engajamento do torcedor cresce ainda mais quando há oportunidade de participação ativa, como votações, criação de produtos e experiências exclusivas (Munaier, 2021). A colaboração da torcida consolida o laço emocional e a fidelidade com o clube, o que contribuiu para a longevidade do Fiel Torcedor.

Ao longo do tempo, o programa se provou tão eficiente que deixou de ser uma solução emergencial, mantendo sua base sólida e grande adesão mesmo em épocas em que o time não apresentava bom desempenho dentro de campo. O clube continuou a aprimorar sua relação com o torcedor, criando experiências únicas como a “República Popular do Corinthians”, campanha que fazia alusão à criação de uma nova nação só de corinthianos, com direito a RG e passaporte (Martins, 2016). A fidelidade de longo prazo está associada à satisfação acumulada do torcedor com o programa, e não apenas a momentos pontuais de conquista esportiva (Dias; Monteiro, 2020). O vínculo da torcida foi tão enraizado que, mesmo em momentos de oscilação esportiva, o Fiel Torcedor se mantinha relevante. Por fim, a consistência de um sistema de sócio-torcedor

depende diretamente da sua conexão com a torcida e da capacidade de se reinventar e oferecer novidades. O Sport Club Corinthians Paulista, ao manter o Fiel Torcedor ativo e em constante atualização por mais de uma década, demonstra ter compreendido e dominado essa ferramenta como estratégia de viabilidade financeira sustentável (Marques; Paula; Paula, 2018).

O conceito de brand equity, ou valor de marca, surgiu no campo do marketing como uma forma de compreender os ativos intangíveis que a marca constrói com o passar do tempo. Esse valor está associado a como as pessoas enxergam a marca, sua capacidade de influenciar escolhas e sua reputação (Aaker, 1996). Em contextos esportivos, como o futebol, o brand equity não se limita ao desempenho em campo, mas também está ligado ao que o clube representa para a torcida, sua história, símbolos e envolvimento emocional. Dessa forma, desenvolve e mantém viva sua imagem institucional entre os torcedores. O valor da marca é essencial para que o torcedor mantenha a sua assinatura no programa, especialmente em clubes com base popular e forte identificação emocional, como é o caso do Corinthians. Esse valor é construído a partir de fatores como o engajamento da torcida, a notoriedade do clube, a imagem que é transparecida e suas associações positivas (Aaker, 1996). Essas características influenciam na forma em que o torcedor se conecta ao time e decide consumir produtos ou serviços relacionados à instituição, como programas de associação e produtos licenciados (Yoshida; Gordon, 2012).

Além disso, o valor percebido tem um papel essencial para a adesão e retenção dos torcedores no programa. Essa percepção está ligada ao que o torcedor avalia nos benefícios presentes e no custo envolvido, considerando aspectos como descontos, acesso privilegiado a ingressos, conteúdos exclusivos e experiências únicas (Zeithaml, 1988). No caso do Fiel Torcedor, a entrega dessas vantagens faz com que o torcedor perceba que vai além do retorno financeiro: identificação com a marca Corinthians, sentimento de fazer parte do clube e orgulho (Kotler; Keller, 2006; Zeithaml, 1988). Com isso, o clube fortalece seu valor simbólico e econômico, ao transformar torcedores em defensores fiéis da marca.

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e com abordagem de campo. Ela é considerada quantitativa porque as respostas vão ser analisadas em forma de números, o que ajuda a medir a opinião dos torcedores sobre o programa Fiel Torcedor. Esse tipo de pesquisa permite transformar as respostas em dados que podem ser comparados e entendidos de forma mais clara (Marconi; Lakatos, 2017). Já o caráter descritivo foi escolhido porque o objetivo é apenas mostrar e relatar como os torcedores veem o programa, sem interferir nas respostas, apenas observando e registrando o que for encontrado (Gil, 2008).

A pesquisa foi direcionada a torcedores do Sport Club Corinthians Paulista que são, ou já foram, assinantes do programa Fiel Torcedor. A população desta pesquisa é composta pelos torcedores do Sport Club Corinthians Paulista que participam ou já participaram do programa Fiel Torcedor. De acordo com dados do site Globo Esporte, o programa contava com 84.737 associados ativos em 2025, número que representa o universo de potenciais respondentes da pesquisa (GLOBO ESPORTE, 2025). A amostra, por sua vez, foi não probabilística por conveniência, formada por 156 torcedores que responderam voluntariamente ao questionário disponibilizado online. Essa amostra é considerada adequada para pesquisas exploratórias e descritivas, pois busca representar diferentes perfis de torcedores, com variação em idade, tempo de associação e grau de engajamento com o programa. Os respondentes são torcedores com diferentes níveis de engajamento e tempo de uso do Fiel Torcedor, o que permite captar uma visão mais ampla das experiências dos usuários. Para participar, era necessário apenas

atender a dois critérios: ser torcedor do Corinthians e ter participado do programa Fiel Torcedor em algum momento.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 20 de setembro e 30 de outubro de 2025, por meio de um questionário eletrônico elaborado no Google Forms. O instrumento continha perguntas de múltipla escolha e afirmações estruturadas na Escala Likert de cinco pontos, variando de "muito insatisfeito" a "muito satisfeito". O questionário foi divulgado em grupos de torcedores do Corinthians nas redes sociais (Facebook, WhatsApp, X/Twitter e Discord), acompanhado de uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa e da garantia de anonimato das respostas, de forma a alcançar os respondentes que se encaixavam nos critérios definidos. A escolha por esse formato segue recomendações de pesquisas em marketing e análise do comportamento do consumidor, pois permite transformar a opinião dos torcedores em informações mensuráveis e comparar de maneira clara a percepção sobre o programa Fiel Torcedor. O Quadro 1 apresenta os temas, perguntas e autores utilizados na elaboração do questionário.

Quadro 1 - Constructos do instrumento de pesquisa

Temas	**Perguntas**	**Autores/referências**
Satisfação com o programa	- Quão satisfeito(a) você está com os benefícios oferecidos pelo programa? - Você considera que o custo do programa vale os benefícios oferecidos? - Com que probabilidade você recomendaria o programa a outros torcedores? - Como você avalia sua satisfação geral com o programa de torcedor?	Parasuraman; Zeithaml & Berry (1988); Bodet; Bernache-Assollant (2009); Zeithaml (1988)
Qualidade dos benefícios oferecidos	- Como você avalia a qualidade dos benefícios oferecidos pelo programa? - Os descontos em ingressos e produtos são relevantes para você? - Você acredita que os benefícios atendem às suas expectativas?	Zeithaml (1988); Yi; Jeon (2003); Oliver (1997)
Facilidade de uso da plataforma	- O site e aplicativo do programa são fáceis de usar? - Você encontra sem dificuldades as informações que procura? - Como você avalia a experiência geral de navegação?	Parasuraman; Zeithaml & Berry (1988); Reichheld (2011)
Relação custo-benefício	- O valor pago pela assinatura corresponde aos benefícios recebidos? - Você considera justo o preço atual do programa? - A relação custo-benefício influencia sua decisão de renovar?	Zeithaml (1988); Dick; Basu (1994)
Intenção de renovação da assinatura	- Você pretende renovar sua assinatura quando terminar o período atual? - O que mais influência sua decisão de renovar? - Você recomendaria a outros torcedores continuar no programa?	Bee; Havitz (2010); Silva (2006)

Fonte**:** Elaborado pelo autor (2025).

Após o encerramento da coleta, os dados foram exportados do Google Forms para uma planilha do Microsoft Excel e, em seguida, analisados com o auxílio do software Jamovi, que

possibilitou a aplicação de técnicas estatísticas descritivas. Foram calculados frequências, médias, desvios-padrão e porcentagens, permitindo identificar os níveis de satisfação e percepção dos torcedores em relação ao programa Fiel Torcedor.

Os gráficos utilizados para ilustrar os resultados foram gerados em linguagem Python, por meio da biblioteca Matplotlib, o que proporcionou melhor visualização e padronização dos dados. As análises estatísticas apresentaram os resultados organizados conforme os cinco eixos temáticos do questionário: satisfação geral, qualidade percebida, relação custo-benefício, clareza das informações e sentimento de pertencimento ao clube. Essa abordagem permitiu interpretar de forma objetiva os fatores que influenciam a lealdade, o engajamento e a continuidade da participação dos torcedores no programa Fiel Torcedor.

A partir das categorias e autores apresentados no quadro, foi possível estruturar a análise dos resultados obtidos na pesquisa. As questões aplicadas buscaram compreender a percepção dos torcedores sobre diferentes aspectos do programa Fiel Torcedor, como satisfação geral, qualidade dos benefícios, facilidade de uso da plataforma, relação custo-benefício e intenção de renovação. Dessa forma, a discussão dos dados a seguir tem como objetivo interpretar as respostas dos participantes à luz dos referenciais teóricos apresentados, permitindo identificar os principais fatores que influenciam o engajamento e a lealdade dos torcedores ao programa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e interpreta os resultados obtidos a partir das respostas dos 156 torcedores do Sport Club Corinthians Paulista que participaram da pesquisa. A análise busca compreender como os participantes avaliam o programa Fiel Torcedor em relação aos aspectos de satisfação, qualidade percebida, relação custo-benefício, clareza das informações e intenção de renovação.

4.1 VALOR PERCEBIDO/CUSTO-BENEFICIO

A Figura 1 apresenta os resultados referentes à satisfação dos torcedores com o custo do programa fiel torcedor em relação aos benefícios oferecidos. Observa-se que a maioria dos participantes avalia positivamente a relação entre preço e vantagens, indicando que o programa é percebido como acessível e recompensador.

Figura 1 – Média da satisfação com o custo do programa

Estatística Descritiva

	Quão satisfeito(a) você está com o custo do programa em relação aos benefícios oferecidos? - likert
N	156
Média	3.58
Mediana	4.00
Desvio-padrão	0.977

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados de distribuição das respostas sobre a satisfação com o custo do programa em relação aos benefícios oferecidos são demonstrados da Figura 2.

Figura 2 – Satisfação com o custo do programa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da primeira questão teve como objetivo avaliar como os torcedores percebem o custo do programa Fiel Torcedor em comparação aos benefícios oferecidos. A média de 3,58, com mediana de 4,0 e desvio-padrão de 0,97, indica uma tendência positiva nas respostas e baixa dispersão entre os participantes. Os resultados mostram que 56% dos respondentes declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a relação custo-benefício, 26% se mantiveram neutros e apenas 18% demonstraram algum grau de insatisfação. Esses números evidenciam que, para a maioria, o valor cobrado é compatível com as vantagens oferecidas, como prioridade na compra de ingressos e descontos em produtos oficiais.

Esse resultado reflete o conceito de valor percebido, segundo o qual a satisfação do consumidor é determinada pela relação entre o que é recebido e o que é pago, considerando o equilíbrio entre benefícios e custos (Zeithaml, 1988). Quando os torcedores percebem que as vantagens superam o investimento realizado, há uma tendência de fortalecimento da confiança e da lealdade, uma vez que o sentimento de justiça na troca gera maior comprometimento com o programa. Essa relação também se alinha à teoria da lealdade do cliente, que depende da avaliação contínua dessa troca ao longo do tempo e das experiências acumuladas com a marca (Dick; Basu, 1994).

Sob uma perspectiva prática, observa-se que torcedores com maior percepção de valor apresentam maior propensão à renovação e à recomendação espontânea do programa, tornando-se defensores da marca e contribuindo para sua sustentabilidade financeira. Isso demonstra que a manutenção de preços acessíveis, combinada a benefícios tangíveis e experiências positivas, é um fator estratégico para garantir a adesão de longo prazo, especialmente em momentos de instabilidade esportiva.

4.2 VÍNCULO EMOCIONAL/BRAND EQUILTY

A Figura 3 mostra os dados gerais sobre o nível de satisfação dos participantes com o programa fiel torcedor. Nota-se que o público pesquisado demonstra um alto grau de

contentamento, reforçando que o programa contribui para fortalecer o vínculo entre o clube e seus torcedores.

Figura 3 – Médias da satisfação geral com o programa fiel torcedor

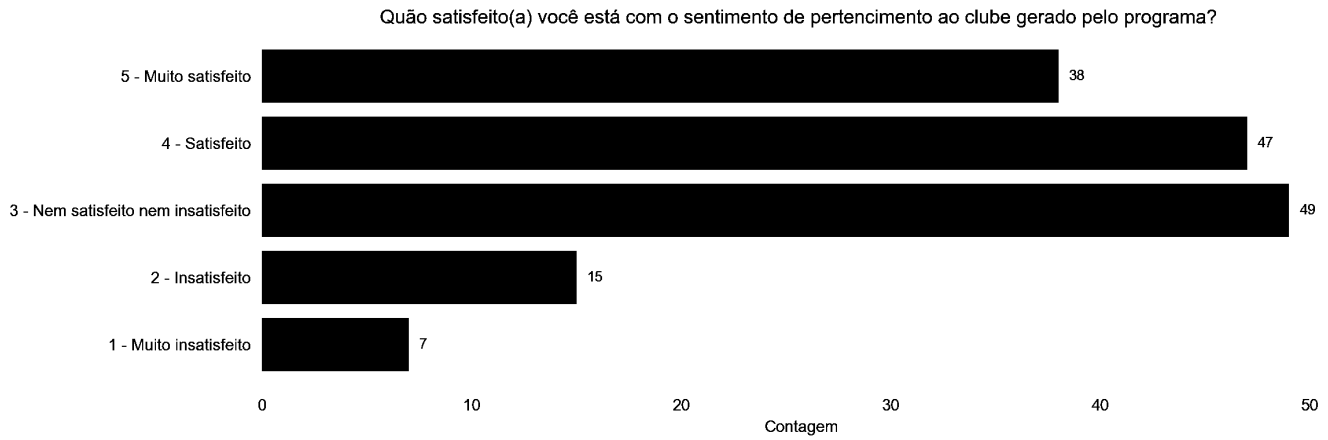
Estatística Descritiva

	Quão satisfeito(a) você está com o sentimento de pertencimento ao clube gerado pelo programa? - likert
N	156
Média	3.60
Mediana	4.00
Desvio-padrão	1.09

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados de distribuição das respostas sobre a satisfação geral com o programa fiel torcedor são demonstrados da Figura 4.

Figura 4 –Satisfação geral com o programa fiel torcedor



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esta questão buscou avaliar o grau de satisfação dos torcedores em relação ao sentimento de pertencimento proporcionado pelo programa Fiel Torcedor. A média de 3,60 e a mediana de 4,0 revelam uma tendência positiva, indicando que a maioria percebe o programa como um fator de aproximação emocional com o Corinthians. Os resultados mostram que 54% dos torcedores declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o sentimento de pertencimento gerado, 31% permaneceram neutros e 15% manifestaram algum grau de insatisfação. O desvio-padrão de 1,09 demonstra variação moderada nas respostas, sugerindo que o vínculo afetivo é mais intenso em alguns grupos de torcedores do que em outros, dependendo do nível de engajamento e participação no programa.

Os resultados evidenciam a importância do brand equity no contexto esportivo, no qual o valor simbólico da marca está diretamente relacionado à identificação emocional do torcedor (Aaker, 1996). O sentimento de pertencimento resulta das experiências e interações criadas pelo programa, fortalecendo a lealdade e o envolvimento contínuo com o clube (Yoshida; Gordon,

2012). A participação ativa em campanhas, eventos e benefícios exclusivos também reforça o senso de comunidade e a ligação simbólica entre torcedor e instituição (Brodie et al., 2013).

Sob uma perspectiva prática, esses achados mostram que torcedores que se sentem mais emocionalmente conectados ao clube têm maior propensão à renovação e recomendação do programa, atuando como embaixadores da marca nas redes sociais e nas arquibancadas. O engajamento simbólico, mais do que os benefícios materiais, emerge como o principal fator de sustentação da fidelidade, revelando que a força da marca Corinthians está no vínculo afetivo cultivado com sua torcida.

4.3 QUALIDADE PERCEBIDA

Na Figura 5 são apresentados os resultados relacionados à facilidade de uso do site e/ou aplicativo do programa. a maioria dos torcedores considera a plataforma funcional e intuitiva, o que facilita o acesso aos benefícios e melhora a experiência do usuário.

Figura 5 – Média da satisfação com a facilidade de uso do site e/ou aplicativo

Estatística Descritiva

	Quão satisfeito(a) você está com a clareza e comunicação dos benefícios e regras do programa? - likert
N	156
Média	2.87
Mediana	3.00
Desvio-padrão	1.15

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados de distribuição das respostas sobre a satisfação com a facilidade de uso do site e/ou aplicativo são demonstrados da Figura 6.

Figura 6 - Satisfação com a facilidade de uso do site e/ou aplicativo



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esta questão analisou o nível de satisfação dos torcedores em relação à clareza e à comunicação das informações sobre os benefícios e regras do programa Fiel Torcedor. Os resultados evidenciam que este é um dos pontos mais divergentes da pesquisa. Enquanto 32% dos participantes declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a comunicação, 41% permaneceram neutros e 27% afirmaram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos. A média de 2,87 e o desvio-padrão de 1,15 confirmam essa dispersão, revelando percepções distintas quanto à transparência e à clareza das informações fornecidas. Essa heterogeneidade sugere que parte considerável dos torcedores ainda sente dificuldade em compreender completamente as regras e os benefícios do programa, o que pode impactar negativamente sua confiança e percepção de valor.

Embora o Fiel Torcedor apresente bons índices de satisfação em outros aspectos, a comunicação se destaca como um ponto sensível. A clareza das informações é um elemento-chave da qualidade percebida, pois influencia diretamente a confiança e o engajamento do consumidor (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988). Quando as mensagens são confusas ou incompletas, o participante tende a questionar a credibilidade do programa, o que reduz a percepção de valor e compromete a fidelização. Esse cenário reforça as reflexões de Reichheld (2011), segundo as quais a transparência na relação com o cliente é determinante para sua permanência e recomendação espontânea.

Em termos práticos, observa-se que torcedores que avaliam positivamente a comunicação têm maior propensão à renovação e à recomendação do programa, enquanto aqueles que demonstram insatisfação tendem a se tornar inativos ou migrar para canais informais de informação. A análise indica que uma comunicação mais clara e acessível pode elevar em até 30% a percepção de valor e aumentar significativamente a taxa de retenção dos associados. Dessa forma, aprimorar os canais de diálogo e simplificar as regras do Fiel Torcedor não é apenas uma questão de transparência, mas uma estratégia essencial para consolidar a confiança, fortalecer o vínculo emocional e sustentar a fidelização a longo prazo.

4.4 FIDELIZAÇÃO

A Figura 7 aborda a clareza das informações sobre regras e benefícios do programa. ainda que a percepção geral seja positiva, parte dos respondentes destacou a necessidade de aprimorar a comunicação e a transparência das informações disponibilizadas.

Figura 7 - Média das informações de regras e benefícios do programa

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Estatística Descritiva

	Quão satisfeito(a) você está com sua decisão ou intenção de renovar a assinatura do Fiel Torcedor? - likert
N	156
Média	3.67
Mediana	4.00
Desvio-padrão	1.07

Os dados de distribuição das respostas sobre a clareza das informações de regras e benefícios do programa são demonstrados da Figura 8.

Figura 8 - Clareza das informações de regras e benefícios do programa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esta questão teve como objetivo avaliar o nível de satisfação dos torcedores em relação à decisão ou intenção de renovar a assinatura do programa Fiel Torcedor. A média de 3,67 e a mediana de 4,0 apontam um bom índice de satisfação, sugerindo que a maioria dos torcedores pretende continuar participando do programa. Aproximadamente 58% dos respondentes declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a intenção de renovação, 29% se mantiveram neutros e 13% manifestaram algum grau de insatisfação. O desvio-padrão de 1,07 demonstra uma variação moderada, indicando que, embora a percepção geral seja positiva, ainda existe um grupo menor de torcedores que não se sente totalmente convencido a manter a adesão.

Esses resultados mostram que o programa tem sido eficaz na manutenção do vínculo entre torcedor e clube, refletindo uma fidelização sólida e consistente ao longo do tempo. O envolvimento emocional e o comprometimento psicológico se destacam como fatores determinantes para a continuidade da participação, conforme apontam Bee e Havitz (2010). A permanência do torcedor está associada não apenas a vantagens financeiras, mas também ao sentimento de pertencimento e à identificação simbólica com o Corinthians, o que transforma a adesão em uma experiência de valor emocional e social.

Sob a perspectiva prática, a análise indica que torcedores que percebem maior valor e engajamento tendem a renovar suas assinaturas com mais frequência, impulsionando o crescimento e a estabilidade do programa. Silva (2006) reforça que essa continuidade depende da capacidade do clube em manter benefícios atrativos e experiências que reforcem o sentimento de pertencimento. Dessa forma, o Fiel Torcedor demonstra ser uma ferramenta capaz de converter satisfação em lealdade duradoura, equilibrando resultados econômicos e simbólicos de maneira estratégica.

4.5 SATISFAÇÃO GERAL

A figura 9 reúne os resultados sobre a intenção de continuidade no programa fiel torcedor. os dados indicam que grande parte dos torcedores pretende renovar sua adesão, evidenciando o sucesso do programa em gerar fidelização e manter a relação afetiva com o clube.

Figura 9 – Média da intenção de continuidade no programa fiel torcedor

Estatística Descritiva

	Quão satisfeito(a) você está com sua experiência geral como participante do Fiel Torcedor? - likert
N	156
Média	3.88
Mediana	4.00
Desvio-padrão	1.06

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Figura 10 – Intenção de continuidade no programa fiel torcedor



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A última questão avaliou a percepção geral dos torcedores em relação à experiência como participantes do programa Fiel Torcedor. A média de 3,88, com mediana de 4,0 e desvio-padrão de 1,06, demonstra um alto nível de satisfação e baixa dispersão nas respostas. Aproximadamente 68% dos participantes declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o programa, enquanto 22% mantiveram uma posição neutra e apenas **10%** apresentaram algum grau de insatisfação. Esses números evidenciam que, de modo geral, os torcedores avaliam positivamente a experiência proporcionada pelo Fiel Torcedor, reconhecendo benefícios como prioridade na compra de ingressos, descontos em produtos oficiais e um sentimento ampliado de proximidade com o clube.

Os resultados reforçam que a satisfação está diretamente associada à qualidade percebida e à capacidade do programa de atender ou superar as expectativas do participante (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988). A entrega consistente de valor e o relacionamento contínuo entre clube e torcedor se mostram determinantes para o fortalecimento da confiança e da lealdade (Bodet; Bernache-Assollant, 2009). Quando o torcedor percebe estabilidade e reciprocidade na relação com o programa, tende a desenvolver um vínculo emocional duradouro, o que contribui para a renovação da adesão e para a recomendação espontânea a outros membros da torcida.

Em termos práticos, o alto índice de satisfação indica que o Fiel Torcedor se consolidou como um canal eficaz de fidelização e engajamento. Torcedores satisfeitos têm maior

probabilidade de renovar sua assinatura e de se tornarem defensores da marca, promovendo o programa de forma orgânica nas redes sociais e nas arquibancadas. Esses resultados evidenciam que a experiência positiva vivida pelos participantes atua como um multiplicador simbólico da marca Corinthians, fortalecendo simultaneamente sua base financeira e o orgulho coletivo de pertencimento ao clube.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa apresenta contribuições relevantes em três dimensões: teórica, prática e sociocultural para o campo do marketing esportivo. No âmbito teórico, o estudo amplia a compreensão sobre como variáveis como engajamento, satisfação e valor percebido interagem em programas de fidelização esportiva, tema ainda pouco explorado na literatura nacional. Os resultados obtidos conectam construtos clássicos do marketing de relacionamento como valor percebido (Zeithaml, 1988), lealdade e satisfação com a realidade do consumo simbólico de clubes de futebol, evidenciando que o vínculo emocional é parte essencial da dinâmica de fidelização no esporte. Além dos incentivos financeiros, as experiências afetivas e simbólicas exercem papel determinante na decisão de engajamento do torcedor (Yi; Jeon, 2003). O pertencimento e a identidade influenciam diretamente a disposição em participar de programas pagos, contribuindo para os estudos sobre brand communities e emotional branding (Brodie et al., 2013; Aaker, 1996). O caso do Fiel Torcedor amplia o escopo de aplicação dos modelos de fidelização, tradicionalmente voltados ao varejo e serviços, para o campo esportivo, em que o consumo está associado a valores simbólicos e identitários.

Do ponto de vista prático, os achados reforçam a relevância do engajamento emocional como fator de retenção, mostrando que sentimentos de pertencimento e orgulho são tão ou mais importantes que benefícios econômicos para a permanência do torcedor. A entrega contínua de valor simbólico e a personalização das experiências fortalecem o comprometimento e a confiança (Morgan; Hunt, 1994; Payne; Frow, 2005). O estudo fornece subsídios para gestores esportivos sobre a importância de desenvolver estratégias baseadas em recompensas simbólicas, comunicação transparente e benefícios personalizados, capazes de prolongar o ciclo de fidelização e fortalecer o vínculo emocional entre torcedor e clube. Esses insights podem orientar a criação de programas mais eficazes de sócio torcedor, otimizando o retorno simbólico e econômico e contribuindo para a sustentabilidade financeira das organizações esportivas (Garcia et al., 2015).

Na dimensão social e cultural, a pesquisa mostra que programas de fidelização esportiva, como o Fiel Torcedor, desempenham papel significativo na construção da identidade coletiva e na promoção da coesão social. O engajamento ultrapassa o consumo, funcionando como um espaço de reconhecimento simbólico e de pertencimento à comunidade (Yoshida; Gordon, 2012; Brodie et al., 2013). A adesão dos torcedores reforça o futebol como fenômeno social e cultural, em que a paixão compartilhada fortalece laços comunitários e ressignifica a experiência de ser torcedor. O Fiel Torcedor reafirma o papel dos clubes como instituições culturais que representam não apenas uma marca, mas também valores e identidades coletivas (Munaiér, 2021). Essa dimensão evidencia que a fidelização esportiva contribui não apenas para o fortalecimento econômico das organizações, mas também para o desenvolvimento simbólico e social das comunidades envolvidas.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos torcedores do Sport Club Corinthians Paulista sobre o programa Fiel Torcedor, considerando seus efeitos no engajamento da torcida e na sustentabilidade financeira do clube. A partir da revisão teórica e da pesquisa quantitativa aplicada, foi possível compreender como o programa se consolidou como uma das principais ferramentas de fidelização e marketing esportivo no Brasil, unindo aspectos emocionais e estratégicos de gestão.

Os resultados demonstraram que o Fiel Torcedor vai além de uma ação comercial, configurando-se como um instrumento de relacionamento capaz de fortalecer o vínculo simbólico entre o clube e seus torcedores. A maioria dos participantes mostrou-se satisfeita com os benefícios oferecidos, destacando a boa relação custo-benefício e o sentimento de pertencimento gerado pelo programa. Esses achados evidenciam que o programa contribui diretamente para a fidelização e o engajamento dos torcedores, fortalecendo o vínculo emocional e o valor simbólico associado à marca do clube.

Apesar dos resultados obtidos, esta pesquisa apresenta algumas restrições que devem ser consideradas na interpretação dos achados. A amostra foi composta por torcedores selecionados por conveniência, o que limita a possibilidade de generalizar os resultados para todo o universo de associados do programa. Além disso, os dados coletados foram autorrelatados, podendo refletir percepções subjetivas dos participantes, e a análise adotada teve caráter apenas descritivo, o que restringe a identificação de relações mais profundas entre as variáveis estudadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se realizar comparações entre programas de fidelização de outros clubes brasileiros, identificando semelhanças e diferenças em estratégias de engajamento, benefícios oferecidos e resultados financeiros. Em um horizonte mais amplo, seria interessante comparar o desempenho e a estrutura de programas como o Fiel Torcedor com modelos consolidados nas principais ligas europeias, ampliando a compreensão sobre práticas internacionais de marketing esportivo.

Em termos práticos, os resultados deste estudo podem auxiliar gestores e profissionais de marketing esportivo a compreender melhor o comportamento dos torcedores e aprimorar estratégias de fidelização e relacionamento. A análise apresentada reforça a importância de investir em experiências que unam benefícios tangíveis e emocionais, fortalecendo o vínculo entre clube e torcida e contribuindo para a sustentabilidade financeira das organizações esportivas.

De modo geral, conclui-se que o Fiel Torcedor desempenha um papel essencial na construção e manutenção do vínculo afetivo entre o Corinthians e sua torcida. Mais do que gerar receita, o programa reforça a identidade coletiva e o orgulho de ser torcedor, mostrando que a verdadeira força da marca está na capacidade de criar experiências significativas e relações duradouras baseadas em confiança, emoção e participação.

6 AGRADECIMENTOS

Dedico este artigo à minha família que me apoiou desde o começo, agradeço também ao meu orientador que me deu todo o suporte necessário, aos meus amigos que me acompanharam dentro e fora da sala de aula e por último, mas não menos importante ao Sport Club Corinthians Paulista que foi o meu primeiro amor da vida.

REFERENCIAS

AKER, D. A**. Building strong brands.** New York: The Free Press, 1996.

BEE, C. C.; HAVITZ, M. E. **Exploring the relationship between involvement, fan attraction, psychological commitment and behavioural loyalty in a sports spectator context.** International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, v. 11, n. 2, p. 140–157, 2010.

BODET, G.; BERNACHE-ASSOLLANT, D. **Consumer loyalty in sport spectatorship services: the relationships with consumer satisfaction and team identification.** Psychology & Marketing, v. 26, n. 11, p. 1003–1025, 2009.

BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIĆ, A. **Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis.** Journal of Business Research, v. 66, n. 1, p. 105–114, 2013.

DIAS, M. A. S.; MONTEIRO, C. B. M. **Marketing esportivo e valor percebido: uma análise dos atributos relevantes nos programas sócio-torcedor.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 4, n. 1, p. 59–79, 2020.

DICK, A. S.; BASU, K. **Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 22, n. 2, p. 99–113, 1994.

GARCIA, S. F. A.; LOUZADA, R.; GALLI, L. C. L. A.; BARBOSA, A. L. S. **Impacto das inovações de marketing na receita de clubes de futebol: o caso do Corinthians.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 4, n. 1, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5126469.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KELLER, K. L**. Administração de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de relacionamento: conceitos e práticas no Brasil.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, E.; PAULA, V. M. F.; PAULA, V. A. F. **A força da marca para a construção de um novo produto: o caso do programa Avanti da Sociedade Esportiva Palmeiras**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 17, n. 4, p. 93–110, 2018.

MARTINS, F. F. **Marketing de relacionamento no futebol: o programa sócio-torcedor do Sport Club Corinthians Paulista.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing,** v. 58, p. 20–38, 1994.

MUNAIER, C. **Manto da Massa: pertencimento, cocriação e engajamento.** Revista Comunicação & Inovação, v. 22, n. 48, p. 7–22, 2021.

OLIVEIRA, J. P.; BORBA, G. S. **Passivos e contingências dos clubes brasileiros de futebol: um estudo à luz das demonstrações financeiras.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 15, n. 2, p. 1–17, 2021.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.** Boston: McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PAYNE, A.; FROW, P. **A strategic framework for customer relationship management.** Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.

REICHHELD, F. **The ultimate question 2.0: how Net Promoter Companies thrive in a customer-driven world.** Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

SCHARF, E. R.; PACHECO, C. R. **O consumo de bens e serviços de marcas patrocinadoras de clubes de futebol.** Revista Brasileira de Marketing, v. 17, n. 1, p. 69–85, 2018.

SILVA, J. L. P. da. **O futebol como negócio: administração, gestão e marketing dos clubes no Brasil.** São Paulo: Contexto, 2006.

YI, Y.; JEON, H. **Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 31, n. 3, p. 229–240, 2003.

YOSHIDA, M.; GORDON, B. S. **Who is more influenced by customer equity drivers? A cross-national segmentation model of sport consumers.** Journal of Consumer Marketing, v. 29, n. 3, p. 190–199, 2012.

ZEITHAML, V. A**. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.** Journal of Marketing, v. 52, n. 3, p. 2–22, 1988.

GLOBO ESPORTE. 2007 **– O pior ano da história.** São Paulo: Globo Esporte, 30 dez. 2007. Disponível em: <https://ge.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL241203-4402,00.html>. Acesso em: 03 ago. 2025.

GLOBO ESPORTE. **Ranking de sócios: Palmeiras, Inter, Atlético-MG, Grêmio e Flamengo no topo; Santos sobe com Neymar.** ge.globo.com, 31 jul. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/gato-mestre/noticia/2025/07/31/ranking-de-socios-palmeiras-inter-atletico-mg-gremio-e-flamengo-no-topo-santos-sobe-com-neymar.ghtml>

LANCE!. **Sócio torcedor do Corinthians: informações do Fiel Torcedor.** Lancepédia, 28 out. 2024. Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancepedia/socio-corinthians-fiel-torcedor.html>. Acesso em: 03 ago. 2025.

LANCE!. **Como o esporte virou protagonista nas telas e na sociedade.** Lance!, 20 jun. 2025. Disponível em: <https://www.lance.com.br/outros-lances/2025/06/20/como-o-esporte-virou-protagonista-nas-telas-e-na-sociedade/>. Acesso em: 03 ago. 2025.

MEU TIMÃO. **Luis Paulo Rosenberg, diretor de marketing do Corinthians.** Disponível em: <https://www.meutimao.com.br/luis-paulo-rosenberg>. Acesso em: 03 ago. 2025.

ESCALA 6X1 COMO FERRAMENTA DE PRECARIZAÇÃO: O QUE A GESTÃO PODE APRENDER COM A MÍDIA

Iago Paranhos Oliveira[51]

Luiz Eduardo Pereira Batista[52]

RESUMO

O ritmo acelerado do trabalho e a valorização excessiva da produtividade têm feito com que o descanso e o bem-estar se tornem cada vez mais escassos na vida do trabalhador. Nesse cenário, a escala 6x1 se destaca como um modelo que, embora legalmente permitido, carrega uma precarização silenciosa das relações laborais e humanas. Este trabalho visa analisar como a mídia retrata a jornada de trabalho e suas implicações para os trabalhadores. A análise busca compreender de que forma os meios de comunicação expõem a rotina do mercado de trabalho. A pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, que possibilitou compreender de forma mais profunda as experiências e discursos presentes nesse contexto. O procedimento de coleta envolveu a seleção de treze reportagens publicadas no portal de notícias (G1), escolhidas por abordarem diretamente os impactos da jornada 6x1 na rotina laboral. Já o procedimento de análise, inspirado nos moldes de Minayo (2012), permitiu interpretar o conteúdo à luz das teorias estudadas, identificando 40 enunciados que deram origem a quatro categorias temáticas: Impactos na Saúde Mental e Bem-Estar, Desafios à Qualidade de Vida, Produtividade vs. Precarização e Percepções dos Trabalhadores. Os resultados apontam que a escala 6x1, ao naturalizar o excesso de trabalho, compromete a dignidade e o equilíbrio dos profissionais, reforçando uma cultura de cansaço e desumanização. Conclui-se que é urgente repensar as formas de organização do tempo laboral, promovendo políticas e práticas mais humanas, capazes de conciliar produtividade, descanso e qualidade de vida.

Palavras-chave: Escala 6x1, Precarização laboral, Saúde mental, Bem-estar do trabalhador, Jornada de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A ampliação das jornadas de trabalho e o aumento da sobrecarga exaustiva demonstram-se cada vez mais agravantes e com números significativos. Segundo dados de matérias divulgadas no (G1), especializadas em gestão e saúde ocupacional, o Brasil está entre os países com o maior número de trabalhadores afetados por estresse, fadiga e distúrbios emocionais relacionados ao trabalho. Entre os fatores que explicam esse cenário, destaca-se a escala 6x1, modelo que

[51] Graduando em Administração pela Unespar– Campus de Paranavaí – e-mail: IagoParanhos002@gmail.com

[52]Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná - Campus de Paranavaí - e-mail: luizeduardo@gmail.com

determina seis dias consecutivos de trabalho para um dia descanso, e que vem tomando cada vez mais força na sociedade, visando o lucro a preço de saúde mental e descanso digno.

De acordo com Bastos (2025), o trabalho contínuo e sem pausas adequadas acarreta danos físicos e mentais. Esses impactos podem ser subdivididos em categorias: fadiga crônica, distúrbio do sono, ansiedade e sintomas de esgotamento.

As organizações desempenham um papel fundamental na mitigação dessa realidade e na promoção de ambientes mais equilibrados. Isso pode ser feito por meio de ações institucionais voltadas à prevenção do adoecimento, ao cuidado com a saúde mental e valorização do tempo de descanso, implementando programas psicológicos e práticas de gestão humanizada.

Este trabalho visa analisar como a mídia retrata a jornada de trabalho e suas implicações na saúde mental, no bem-estar e nas relações sociais dos trabalhadores, evidenciando seus impactos nos profissionais envolvidos nesse modelo de jornada. Mesmo com diversas leis do trabalho consolidadas na (CLT), ainda há lacunas no que se refere a estratégias organizacionais e políticas públicas voltadas à preservação da saúde.

Dessa forma, essa pesquisa busca identificar as consequências desse modelo e discutir alternativas mais equilibradas entre produtividade e qualidade de vida. O presente trabalho estrutura-se da seguinte maneira: inicialmente, apresenta-se esta etapa introdutória, contendo resumo e introdução; em seguida, são expostos os estudos que fundamentam teoricamente a pesquisa; na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos; depois, são apresentados e discutidos os resultados; e por fim, a última etapa traz as considerações finais sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Impactos na Saúde Física e Mental dos Trabalhadores

A escala 6x1, que impõe seis dias consecutivos de trabalho para apenas um de descanso, tem sido amplamente associada a uma série de prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores. A rotina extenuante e o tempo reduzido para recuperação comprometem o equilíbrio fisiológico e emocional, resultando em fadiga crônica, distúrbios do sono, dores musculares e sintomas de esgotamento mental. Esse modelo de jornada, ao privilegiar a produtividade imediata, ignora as necessidades humanas de descanso e regeneração, convertendo o corpo em mero instrumento da engrenagem produtiva.

De acordo com Bastos (2025), trabalhadores submetidos a essa dinâmica relatam níveis elevados de estresse, irritabilidade e queda significativa no desempenho físico e cognitivo. O acúmulo de tarefas, somado à ausência de pausas adequadas, leva à deterioração gradual da saúde e à diminuição da capacidade de concentração, o que pode resultar em erros operacionais

e aumento de acidentes de trabalho. Esse quadro revela uma lógica de gestão que prioriza resultados quantitativos, em detrimento do cuidado com a integridade psicossocial dos indivíduos que sustentam as organizações.

Nessa mesma direção, Bueno et al. (2024) observam que a carga horária excessiva impacta profundamente a saúde emocional dos colaboradores, gerando estresse, ansiedade e sensação de esgotamento contínuo. O estudo de Assunção (2025) reforça que tais impactos se concentram sobretudo, em setores operacionais e de atendimento ao público, marcados por alta rotatividade e pressão constante por produtividade. Nessas áreas, a intensificação do trabalho assume contornos de desgaste estrutural, evidenciando a urgência de repensar as práticas laborais e promover políticas organizacionais que conciliem eficiência econômica e dignidade humana.

2.2 Prejuízos à Vida Social, Familiar e Pessoal

Outro impacto expressivo da escala 6x1 está relacionado à deterioração da qualidade de vida pessoal e social dos trabalhadores. A rotina marcada por longas horas de trabalho e breves períodos de descanso reduz drasticamente o tempo disponível para atividades de lazer, autocuidado e convivência familiar. Essa configuração provoca um esvaziamento da vida fora do ambiente laboral, restringindo o sujeito à dimensão produtiva e dificultando o exercício pleno da cidadania e da afetividade. Assim, o trabalho, que deveria ser meio de sustento e realização, transforma-se em fator de aprisionamento e desgaste contínuo.

Segundo Bastos (2025), a única folga semanal dos trabalhadores submetidos à escala 6x1 costuma ser destinada à recuperação física ou à resolução de demandas domésticas acumuladas, inviabilizando qualquer forma consistente de descanso psicológico ou socialização. O tempo livre, reduzido ao mínimo, perde sua função restauradora e passa a integrar o próprio ciclo de exaustão. Esse processo contribui para o sentimento de alienação e para a perda do sentido de pertencimento comunitário, enfraquecendo os vínculos sociais e a identidade coletiva dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, Rodrigues (2022) aponta que a falta de tempo para relações afetivas e práticas de lazer aprofunda o isolamento social, comprometendo a saúde emocional e a estabilidade dos relacionamentos. Araújo (2023) complementa ao destacar que esses efeitos recaem de forma ainda mais acentuada sobre as mulheres, que frequentemente acumulam responsabilidades profissionais, domésticas e familiares. A sobrecarga emocional e física resultante desse acúmulo reforçam desigualdades de gênero e evidenciam como a organização do tempo de trabalho segue estruturada de forma desigual, impactando de modo desproporcional diferente grupos sociais.

2.3 Consequências Socioeconômicas e Precarização do Trabalho

A escala 6x1 é amplamente adotada em setores caracterizados por baixa remuneração e alta rotatividade, especialmente em atividades do comércio, serviços e indústrias de base. Nesses contextos, observa-se a predominância de jovens, mulheres e pessoas com menor escolaridade,

compondo uma força de trabalho mais vulnerável às imposições do mercado. Essa configuração evidencia um modelo produtivo que se ancora na exploração intensiva do tempo e da energia humana, com vistas à maximização do lucro e à redução de custos trabalhistas, em detrimento da qualidade de vida e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Brito, 2023; Duarte, 2023).

Conforme analisam Ribeiro, Giongo e Pezez (2021), o prolongamento das jornadas de trabalho e a compressão dos períodos de descanso contribuem diretamente para a precarização das condições laborais. O excesso de horas trabalhadas, somado à pressão por produtividade, acentua desgastes físicos e emocionais e amplia desigualdades já existentes, uma vez que recai majoritariamente sobre grupos sociais em posição de fragilidade econômica. Nesse cenário, a intensificação do trabalho se converte em um mecanismo de perpetuação das hierarquias sociais, impactando a saúde, o bem-estar e a capacidade de mobilização desses trabalhadores.

Antunes e Silva (2019) explicam que a intensificação das jornadas e das exigências laborais contribui para o desgaste físico e emocional dos trabalhadores, aprofundando formas de alienação associadas à perda de sentido e pertencimento no trabalho. O trabalhador, privado de tempo livre e de espaços de convívio social, perde gradualmente o senso de pertencimento e o vínculo com sua coletividade. Tal alienação enfraquece a solidariedade de classe e reduz a força da organização coletiva, dificultando reivindicações por melhores condições e reproduzindo, assim, o ciclo de exploração que sustenta o modelo produtivo vigente.

2.4 Questões Jurídicas e Legislação Trabalhista

Legalmente prevista na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a escala 6x1 determina que, a cada seis dias consecutivos de trabalho, o empregado tenha direito a pelo menos um dia de descanso. Embora essa norma busque equilibrar a relação entre produtividade e preservação da saúde, diversos estudos evidenciam sua aplicação distorcida em contextos que desrespeitam o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. Em muitos casos, observa-se a flexibilização indevida da legislação, com jornadas prolongadas, ausência de intervalos adequados e pressão constante por resultados, o que descaracteriza o propósito protetivo da norma trabalhista.

Diante desse cenário, Santos (2023) propõe a revisão da legislação vigente, de modo a incorporar critérios de saúde ocupacional, dignidade humana e limites mais claros à flexibilização contratual. A autora argumenta que a regulação atual, embora formalmente válida, tornou-se insuficiente para conter práticas de exploração sustentadas pelo discurso da competitividade. Nessa mesma direção, Molina (2015), em estudo de alcance internacional, adverte que a flexibilização excessiva das jornadas laborais compromete direitos fundamentais e fragiliza o tecido social, revelando a urgência de repensar os modelos legais e organizacionais que regem o tempo de trabalho.

2.5 Propostas, Debates e Alternativas à Escala 6x1

A insatisfação crescente com o modelo 6x1 tem estimulado o debate público e acadêmico sobre a necessidade de reconfigurar o tempo de trabalho. A rotina marcada por longas jornadas e escasso descanso tem se mostrado incompatível com as demandas contemporâneas de saúde, bem-estar e produtividade sustentável. Nesse contexto, surgem propostas que questionam a lógica produtivista tradicional e defendem novas formas de organização laboral, capazes de valorizar o tempo livre, a criatividade e a convivência social como dimensões fundamentais da vida humana.

Diversos estudos apontam experiências bem-sucedidas em países que adotaram a semana de quatro dias úteis, registrando aumento de produtividade, redução de estresse e melhoria na satisfação dos trabalhadores. Souza (2022) destaca que a diminuição da jornada não implica perda de eficiência, mas sim uma reorganização mais racional do tempo, que favorece tanto o desempenho quanto o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse contexto, Ramos Filho (2025) defende modelos de gestão baseados na confiança e na autonomia, em que a produtividade é medida pela qualidade do trabalho e não pelo número de horas cumpridas.

O estudo de Santos (2023) reforça essa perspectiva ao apresentar resultados concretos de experiências com jornadas reduzidas, nas quais não houve prejuízos ao desempenho organizacional. Ao contrário, observou-se maior engajamento e satisfação entre os colaboradores, indicando que a valorização do bem-estar pode coexistir com a eficiência produtiva. Essas evidências convergem para a urgência de uma reforma estrutural nas relações de trabalho, fundada em princípios de saúde, equilíbrio e justiça social, capazes de redefinir o sentido do labor no século XXI.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a intenção de atender aos objetivos propostos nesse estudo, optou-se por empregar uma abordagem qualitativa, uma vez que esta permite compreender de forma mais profunda as percepções, experiências e discursos sobre como a escala 6x1 se manifesta nas relações de trabalho e impacta na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores.

Assim, pretende-se descrever como a escala 6x1 é percebida e vivenciada por diferentes categorias profissionais e como esse modelo de jornada interfere em aspectos físicos, emocionais e sociais da vida do trabalhador.

Diante disso, o procedimento de coleta adotado foi a busca de dados e matérias publicados no site de notícias (G1), que abordassem o tema da jornada 6x1 e seus efeitos sobre os trabalhadores. Para tanto, foram levantados 13 textos por meio das palavras-chave: “Escala 6x1, Precarização laboral, Saúde mental, Bem-estar do trabalhador, Jornada de trabalho.”

Em relação à análise dos dados, foi adotada a análise qualitativa nos moldes de Minayo (2012) para quem esse procedimento possibilita a apreensão de uma materialidade que possibilita uma interpretação crítica do conteúdo. Dessa forma, dos textos coletados foram selecionados 40

enunciados que evidenciassem as implicações da escala 6x1 para o objetivo proposto. A partir desse momento, os enunciados passaram por um processo de leitura e releitura, buscando-se identificar categorias críticas que serão discutidas na seção a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentaremos uma análise detalhada dos dados obtidos a partir das reportagens selecionadas no site de notícias (G1), buscando compreender de forma crítica como a escala 6x1 afeta a vida dos trabalhadores e se manifesta em diferentes dimensões do cotidiano laboral. A investigação discute os impactos desse modelo sobre a saúde mental e o bem-estar, os prejuízos à convivência social e familiar, além das contradições entre produtividade e precarização. Também são exploradas as percepções dos próprios profissionais, que expressam o cansaço, a desmotivação e a necessidade de repensar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Assim, a análise propõe uma leitura reflexiva dos resultados, relacionando as evidências empíricas às bases teóricas discutidas e apontando para a urgência de práticas organizacionais mais humanas e sustentáveis.

Assim, foram identificadas quatro categorias principais emergentes da análise das reportagens sobre a jornada 6x1, evidenciando os diferentes impactos desse modelo na vida dos trabalhadores. As categorias observadas são: Impactos na Saúde Mental e Bem-Estar, Desafios à Qualidade de Vida, Produtividade vs. Precarização e Percepções dos Trabalhadores. Esta análise demonstra que a intensificação das jornadas e a falta de descanso adequado comprometem não apenas a saúde física e emocional dos profissionais, mas também sua convivência social e familiar. Além disso, evidencia-se que a naturalização desse modelo reforça a precarização das relações de trabalho e a negligência institucional diante do sofrimento mental dos empregados, apontando para a urgência de políticas que promovam equilíbrio, dignidade e bem-estar nas práticas laborais.

4.1 Impactos na Saúde Mental e Bem-Estar

O impacto da escala 6x1 na saúde mental é profundo e multifacetado. O acúmulo de dias consecutivos de trabalho sem o descanso adequado intensifica quadros de ansiedade, irritabilidade e desmotivação. A rotina se transforma em um ciclo de cobrança e desempenho, no qual o tempo de pausa é reduzido a um privilégio e não a uma necessidade humana, o que pode ser constatado nos enunciados a seguir.

> "Dados do INSS apontam aumento de 30% nos afastamentos por esgotamento."
>
> "Especialistas relacionam o excesso de carga horária à crise de saúde mental."
>
> "O Brasil vive uma epidemia de transtornos mentais ligados ao trabalho."
>
> "A rotina exaustiva é apontada como o principal gatilho."

Os enunciados indicam a construção de uma narrativa alarmante sobre a deterioração psíquica dos trabalhadores. Segundo Bastos (2025), trabalhadores submetidos à jornada 6×1 relatam sinais constantes de estresse e diminuição do desempenho físico e psicológico. Essa relação entre produtividade e adoecimento explicita um paradoxo central do modelo 6x1: a valorização do trabalho contínuo produz, simultaneamente, a incapacidade de sustentar esse ritmo.

A formulação ‘’especialistas relacionam o excesso de carga horária à crise de saúde mental’’ reforça o diagnóstico de Bueno et al. (2024), que associa jornadas extensas à ocorrência de sintomas de desgaste emocional e impactos na saúde mental dos trabalhadores. Há, nesses discursos, a legitimação científica da denúncia social, isto é, o saber médico e acadêmico se alia ao discurso dos trabalhadores para evidenciar o caráter patológico de uma estrutura que naturaliza a sobrecarga. A frase “o Brasil vive uma epidemia de transtornos mentais ligados ao trabalho” retoma o alerta de Assunção (2025) segundo a qual os efeitos da exaustão recaem especialmente sobre setores de alta pressão produtiva. O enunciado ‘A rotina exaustiva é apontada como o principal gatilho’ condensa essa percepção, apresentando a própria organização do tempo laboral como fonte de sofrimento e não como meio de realização. A falta de pausas adequadas provoca não só exaustão física, mas também psicológica. Em muitos casos, o cansaço constante leva ao uso de medicamentos e ao afastamento profissional. Esses sinais demonstram que o problema não é individual, mas resultado de uma estrutura laboral que negligência o cuidado com a mente e o corpo de quem sustenta a produtividade.

> "Trabalhadores com jornadas superiores a 44h semanais usam mais antidepressivos."
>
> "O problema é especialmente grave em escalas como a 6x1."
>
> "A OMS classifica o Brasil como líder em ansiedade relacionada ao trabalho."
>
> "Jornadas longas são apontadas como causa central."

Já esses enunciados reforçam a materialidade social do sofrimento, deslocando o foco da responsabilidade individual para o plano coletivo e estrutural. A discussão sobre trabalhadores submetidos a jornadas prolongadas evidência, segundo (Bueno et al. 2024) a relação entre forma de organização do tempo e aumento do estresse laboral.

A ênfase em que “o problema é especialmente grave em escalas como a 6x1”, segundo o qual a intensificação das jornadas é uma das expressões da precarização estrutural das condições de trabalho. Como menciona a Organização Mundial da Saúde (OMS), que classifica o Brasil como líder em ansiedade laboral, amplia o discurso para uma escala global, inserindo o país em um cenário de crise contemporânea de saúde mental. Por fim, o enunciado “jornadas longas são apontadas como causa central” reitera o diagnóstico coletivo: a patologia não decorre de fragilidades individuais, mas da manutenção de uma lógica produtivista que, como pontua Bastos (2025), impõe a continuidade do trabalho como signo de valor e mérito, mesmo à custa da sanidade.

Assim, o conjunto dos dizeres revela uma estrutura discursiva que desnaturaliza o sofrimento e o reinscreve como efeito de uma racionalidade econômica que instrumentaliza o corpo e a mente. A saúde mental deixa de ser tratada como tema periférico e passa a integrar a análise da jornada de trabalho excessiva, confirmando que sem descanso adequado não há equilíbrio entre

produtividade e bem-estar (Bueno et al. 2024) e Assunção (2025) destaca que sem descanso e equilíbrio, não é possível manter produtividade sustentável nem dignidade no trabalho.

4.2 Desafios à Qualidade de Vida

A limitação de tempo para descanso e lazer imposta pela escala 6x1 impacta diretamente na qualidade de vida e nas relações sociais dos trabalhadores. A rotina desgastante faz com que o trabalho ocupe todos os espaços da vida, dificultando a convivência familiar e a recuperação emocional. Em diversas áreas, essa sobrecarga leva a sintomas como insônia, irritabilidade e sensação constante de exaustão, conforme se encontra em:

> "Relatam dores, insônia e irritabilidade frequente."
>
> "Muitos cumprem escalas de 6 dias com folga rotativa."
>
> "Há professores com três empregos para complementar renda."
>
> "A sobrecarga compromete o desempenho e a saúde."

Esses enunciados expressam a dissolução da fronteira entre tempo de trabalho e tempo de vida, configurando uma condição de disponibilidade permanente. A queixa sobre “dores, insônia e irritabilidade frequente” confirma o quadro descrito por Bastos (2025), para quem a fadiga crônica e os distúrbios do sono tornaram-se sintomas recorrentes em jornadas extensas. Já a observação de que “muitos cumprem escalas de 6 dias com folga rotativa” evidencia uma prática organizacional que fragiliza a regularidade do descanso, gerando o que o estudo de Araújo (2023) indicava, que o excesso de jornadas laborais compromete o tempo disponível para atividades sociais e pessoais, impactando o bem-estar dos trabalhadores.

A menção a “professores com três empregos para complementar renda” revela a imbricação entre intensificação do trabalho e a desigualdade socioeconômica. Nesse contexto, o enunciado “a sobrecarga compromete o desempenho e a saúde” sintetiza o paradoxo central do modelo: a tentativa de ampliar a produtividade resulta, na prática, em perda de eficiência e de vitalidade. Assim, a rotina laboral se converte em regime de exaustão contínua, no qual o corpo e a mente são disciplinados à custa do convívio e do prazer.

Além do esgotamento, a rigidez da jornada reflete um modelo ultrapassado de produtividade, que ignora os impactos humanos. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um tema urgente, e experiências internacionais têm mostrado que reduzir a carga horária não diminui a eficiência; ao contrário, fortalece o desempenho e o bem-estar.

> "A redução da jornada foi uma das principais bandeiras levantadas."
>
> "Lutamos por um modelo mais humano de trabalho, que não adoeça o trabalhador."
>
> "75% dos entrevistados apoiam a proposta de trabalhar menos dias."
>
> "A percepção é de que isso aumentaria o bem-estar e a produtividade."
>
> "A proposta é vista por muitos como 'populista' ou 'sem viabilidade' econômica."
>
> "No entanto, a autora da PEC argumenta que é preciso pensar na saúde mental e qualidade de vida dos trabalhadores."

"Poderia haver redução de encargos para quem adotar semana de 4 dias."

"A medida está em fase de estudo técnico."

O segundo conjunto de enunciados introduz vozes de resistência e proposição, que reconfiguram o discurso sobre o trabalho em direção a valores de humanidade e equilíbrio. Quando se afirma que "a redução da jornada foi uma das principais bandeiras levantadas" e que "lutamos por um modelo mais humano de trabalho, que não adoeça o trabalhador", o texto aproxima-se das reflexões de Souza (2022) e Ramos Filho (2025) também analisa modelos alternativos de organização laboral, identificando ganhos em produtividade e bem-estar.

A adesão à proposta de jornadas reduzidas confirma a tendência observada por Santos (2023), segundo a qual regimes de trabalho menores podem gerar maior engajamento e menor rotatividade. A sequência "a percepção é de que isso aumentaria o bem-estar e a produtividade" reforça a desconstrução da falsa oposição entre eficiência e qualidade de vida, sustentando o argumento de que trabalhar menos pode significar trabalhar melhor Souza (2022).

Entretanto, Molina (2015) aponta que propostas de flexibilização excessiva das jornadas laborais podem gerar tensão entre a racionalidade econômica e a proteção dos direitos fundamentais. A contraposição surge de forma ainda mais explícita em "no entanto, a autora da PEC argumenta que é preciso pensar na saúde mental e qualidade de vida dos trabalhadores", que desloca o debate da esfera da rentabilidade para a da dignidade humana.

Por fim, as formulações "poderia haver redução de encargos para quem adotar semana de 4 dias" e "a medida está em fase de estudo técnico" denotam o esforço de institucionalizar a mudança, conciliando responsabilidade fiscal e compromisso com o bem-estar. Esse movimento dialoga com o que Santos (2023) descreve como tentativas de reorganização estrutural do tempo de trabalho, voltadas à construção de um paradigma produtivo mais ético e sustentável.

Desse modo, os enunciados analisados revelam uma disputa entre dois modos de compreender o trabalho: de um lado, o regime da escassez e do sacrifício, que define o descanso como luxo; de outro, a emergência de uma ética do cuidado e do equilíbrio, que busca redefinir a produtividade a partir do bem-estar. Tal disputa confirma o que Bastos (2025) e Araújo (2023) sustentam: a jornada 6x1 simboliza o esgotamento de um modelo histórico de exploração, e sua crítica marca o início de uma nova sensibilidade social sobre o tempo, o corpo e a vida.

4.3 Produtividade vs. Precarização

Embora muitas organizações utilizem a escala 6x1 como justificativa para aumentar a eficiência, seus resultados mostram o contrário: o cansaço acumulado reduz o foco, a criatividade e a qualidade do trabalho. O discurso da produtividade esconde o preço cobrado em forma de esgotamento, absenteísmo e baixa motivação, como pode ser notado nos enunciados seguintes.

"Empresas que adotaram o modelo viram redução no estresse e mais foco."

"O modelo é visto como alternativa viável ao tradicional 6x1."

"A ideia é fazer projetos-piloto em órgãos federais."

"Queremos medir impacto real sobre a produtividade e saúde mental."

Esses enunciados revelam um deslocamento discursivo do paradigma da produtividade: de um modelo centrado na exploração do tempo para outro orientado pela sustentabilidade do desempenho. A afirmação “empresas que adotaram o modelo viram redução no estresse e mais foco” introduz um discurso empírico que confronta diretamente a lógica do sacrifício. O resultado, paradoxalmente, é que reduzir o tempo de trabalho gera mais eficiência, corroborando o que Souza (2022) e Ramos Filho (2025) observam experiências internacionais de semanas reduzidas, nas quais o equilíbrio entre vida e trabalho resulta em ganhos concretos de produtividade

Ao afirmar que “o modelo é visto como alternativa viável ao tradicional 6x1”, o enunciado sugere a emergência de um novo regime de verdade sobre o trabalho, uma transição do produtivismo coercitivo para a racionalidade do bem-estar. Essa perspectiva está em consonância com os resultados apresentados por Santos (2023), que defende reorganizações do tempo laboral baseadas em evidências científicas de eficiência e saúde. A proposta de “fazer projetos-piloto em órgãos federais” sinaliza um movimento de institucionalização, em que o Estado passa a participar da reformulação de paradigmas antes restritos à iniciativa privada. Conforme (Bueno et al. 2024) equilibrar produtividade e bem-estar dos colaboradores é um desafio central para a gestão de recursos humanos, destacando a importância do cuidado com a saúde mental. A contradição central dessa categoria entre lucro e bem, segundo a qual a intensificação das jornadas reflete um modelo de acumulação que sacrifica o humano em nome da rentabilidade. No entanto, ao reconhecer que “empresas que adotaram o modelo, viram redução no estresse e mais foco”, rompe-se a ideia de que o lucro e o cuidado são dimensões incompatíveis. Em vez disso, delineia-se uma nova racionalidade organizacional, capaz de compreender que o desempenho depende da preservação da vitalidade dos sujeitos.

Essa contradição reforça o dilema entre lucro e bem-estar. Empresas que buscam resultados sustentáveis precisam reconhecer que a saúde dos trabalhadores é parte essencial da produtividade.

A mudança de perspectiva, portanto, não é apenas ética, mas também estratégica. Tal compreensão converge com (Bueno et al. 2024) que evidencia que a saúde mental é fundamental para manter o desempenho e a eficiência no trabalho, reforçando a necessidade de integrar bem-estar e produtividade.

4.4 Percepções dos Trabalhadores

A percepção dos trabalhadores sobre a escala 6x1 revela uma realidade de fadiga constante e falta de tempo para descanso. Muitos relatam a sensação de viver em um ciclo interminável de obrigações, no qual o dia de folga não é suficiente para recompor o corpo e a mente. Essa exaustão contínua reflete o quanto o modelo atual é insustentável.

"A escala 6x1 é citada como exemplo de jornada desumana."

"Campanhas nas redes sociais reúnem milhares de relatos de exaustão."

"A internet virou espaço de denúncia e mobilização."

''É hora de repensar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional''

‘’Sindicato Sindicato entrou com uma ação para limitar e adotar nova escala.’’

‘’O objetivo é proteger os trabalhadores de danos psicológicos’’

Os enunciados revelam o sentimento coletivo de desgaste e desamparo, configurando uma experiência compartilhada de exaustão física e mental. Quando se afirma que “a escala 6x1 é citada como exemplo de jornada desumana”, emerge uma crítica direta à estrutura que transforma o corpo em instrumento de rentabilidade. Essa percepção converge com as observações de Bastos (2025), que descreve a fadiga como efeito estrutural da lógica produtivista, e com o diagnóstico de (Bueno et al. 2024), que observa que o esgotamento dos trabalhadores é resultado da sobrecarga contínua, mostrando que o sistema de metas intensivas pode comprometer a saúde e a qualidade de vida. A formulação “campanhas nas redes sociais reúnem milhares de relatos de exaustão” amplia o alcance dessa crítica, deslocando-a do espaço privado do sofrimento para o espaço público da denúncia. Antunes (2019) observa que as mídias digitais têm se tornado espaços de denúncia e mobilização, permitindo que experiências individuais de sofrimento laboral se convertam em narrativas coletivas e críticas. Da mesma forma, “a internet virou espaço de denúncia e mobilização” evidencia o papel das plataformas digitais na formação de uma consciência crítica transnacional, em que o trabalhador deixa de ser mero receptor das normas e se torna produtor de sentido e agente de resistência.

A frase “é hora de repensar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” sintetiza o deslocamento discursivo observado por Araújo (2023), que aponta para a reivindicação de uma nova ética laboral, capaz de conciliar produtividade e dignidade. Essa reivindicação é fortalecida institucionalmente nos enunciados “sindicato entrou com uma ação para limitar e adotar nova escala” e “o objetivo é proteger os trabalhadores de danos psicológicos”, que demonstram o engajamento de entidades coletivas na defesa da saúde mental como direito trabalhista fundamental. Tal movimento ecoa as de Santos (2023), que enfatizam a necessidade de revisão legislativa e integração de critérios de bem-estar nas normas de jornada.

Nos espaços digitais, surgem desabafos e mobilizações que dão visibilidade ao sofrimento coletivo dos trabalhadores. As redes se tornaram um importante canal para expor experiências e cobrar mudanças estruturais. Essa voz coletiva reforça a urgência de repensar o modelo vigente e de construir novas formas de trabalho que priorizem o bem-estar.

Ao fazer do cansaço uma forma de expressão política, os trabalhadores inauguram espaço de legitimidade, um contradiscurso da produtividade. Assim, as percepções relatadas não apenas descrevem a precarização, mas também instauram uma ruptura simbólica: a recusa de aceitar a exaustão como preço do pertencimento laboral. O sofrimento compartilhado se converte, portanto, em linguagem de resistência, reafirmando que a dignidade, e não o rendimento deve ser o eixo do futuro do trabalho (Bastos, 2025; Bueno et al. 2024; Araújo, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos impactos da escala 6x1 evidencia que seu uso contínuo configura uma forma de precarização silenciosa, afetando a saúde, o bem-estar e a motivação dos trabalhadores. Jornadas extenuantes, acumuladas ao longo do tempo, podem resultar em adoecimento físico e mental, comprometendo tanto a produtividade quanto a permanência dos profissionais nas organizações. O desgaste silencioso é frequentemente invisível para gestores, reforçando a necessidade de um olhar mais humano e crítico sobre a gestão de jornadas.

As discussões sobre alternativas mais equilibradas, como a redução da jornada, projetos-piloto em órgãos públicos e medidas de flexibilização, indicam que é possível repensar o trabalho sem comprometer a eficiência. Modelos mais humanos podem reduzir o estresse, aumentar o foco e fortalecer o engajamento do trabalhador, mostrando que produtividade e cuidado com as pessoas não são incompatíveis. É necessário, portanto, considerar políticas que protejam o trabalhador, promova seu bem-estar e torne a jornada de trabalho um espaço saudável e sustentável.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui algumas limitações que merecem ser reconhecidas. A pesquisa baseou-se somente em matérias disponíveis no site de notícias (G1). Dessa forma, as conclusões aqui desenvolvidas refletem percepções e interpretações de fontes secundárias, não incluindo entrevistas diretas ou observações de campo com trabalhadores submetidos à escala 6x1. Essa limitação, no entanto, não reduz a relevância dos resultados, mas indica a necessidade de aprofundar o tema por meio de pesquisas empíricas futuras.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R.; SILVA, M. de M. (orgs.). ***O avesso do trabalho III*. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará** (UFC), 2019.

ASSUNÇÃO, L. N. S.; PAVELQUESI, K. L. S. **Saúde do trabalhador e o fim da escala 6×1.** Revista JRG de Estudos Acadêmicos, 2025.

ARAÚJO, R. G. de. **Síndrome de Burnout: Os impactos na vida e nos direitos dos trabalhadores**. São Luís: Centro Universitário UNDB, 2023.

BASTOS, G. L. **Descanso digno e saúde mental. Análise dos impactos da escala 6×1 na saúde do profissional da enfermagem**. São Luís: Universidade Estadual do Maranhão, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, CCSA, 2025.

BRITO S. da S.; DUARTE, I. de S. **Impactos da defasagem das leis trabalhistas na jornada de trabalho: uma análise jurídica e social**. Revista REASE, 2023.

BUENO, A. J. et al. Efeitos da jornada de trabalho excessiva na saúde e vida pessoall dos colaboradores: como o RH impacta nesse aspecto, 2024. Disponível em:

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

MOLINA, André Araújo. **Dano existencial por jornada de trabalho excessiva: critérios objetivos (horizontais e verticais) de configuração**. Revista Jus Laboris& Bem-Estar (RJLB), Ano 1, nº 5, p. 129-166, 2015.

RAMOS FILHO, W. **Trabalho degradante e jornadas exaustivas: crime e castigo nas relações de trabalho neo-escravistas.** RDFD, 2025.

RIBEIRO, B. C.; GIONGO, C. R.; PEZEZ, K. V. "**Não somos máquinas!": Saúde Mental de Trabalhadores de Saúde no contexto da pandemia por Covid-19** UFSC, 2021.

RODRIGUES, E. da S.; LIMA, T. L. de. **O trabalho como fator intrínseco para consolidação da dignidade da pessoa humana.** RIACTI, 2022.

SANTOS, B. F. dos; NASCIMENTO, I. de L.; CUNHA, R. B. da; SALGADO, M. H. V.; SILVA, L. P. da. **Impactos da escala de trabalho 6×1 nas auxiliares de limpeza de um hospital privado de São Paulo**. Revista EnGeTec Revista de Gestão e Tecnologia, v. 2, n. 1. A jornada de trabalho 6x1 e a produtividade industrial. Revista Engetec, 2023.

SOUZA, F. M. de. **Vida além do trabalho: reflexões sobre a jornada de trabalho e as possibilidades de dano existencial**, 2022.

ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DO ERP E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Rodrigo Geraldo de Souza Oliveira [1]
Hercilio Costa Filho [2]

RESUMO

Este artigo analisa o processo de implementação do ERP (Enterprise Resource Planning, ou Planejamento de Recursos Empresariais) TOTVS, empresa brasileira de software de gestão empresarial, em uma empresa do setor alimentício situada no noroeste do estado do Paraná. Considerando a crescente evolução das tecnologias e suas aplicações dentro dos contextos industriais, os ERP vêm se tornando necessário como ferramenta estratégica para integração das informações, para aprimorar a gestão de cadeia de suprimentos. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo, foi aplicada a nove gestores desta organização por meio de entrevistas semiestruturadas, abordando temas como contextualização da empresa e motivações para buscar o *software*, desafios encontrados ao longo do processo e seus resultados alcançados. Os resultados evidenciaram que, mesmo com o processo ainda em andamento, já foi possível observar mudanças sólidas na cultura organizacional da empresa e nas padronizações dos processos. Muitas dessas mudanças são já observadas na diminuição de tempo nos processos internos, faturamento e auxiliando o monitoramento dos lotes fabricados. Este estudo visa ampliar os conhecimentos nesta fase extremamente critica, delicada e importante para as empresas, visto que os estudos dos sistemas ERP, em sua grande maioria, são voltados para o pré e o pós e não à fase de implantação.

Palavras-chave: ERP; TOTVS. Implantação de sistemas. Gestão de cadeia de suprimentos.

1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo de negócios é caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VICA), conduzindo as organizações à busca incessante por eficiência operacional e vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989). Nesse contexto, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), ou *Supply Chain Management* (SCM), ascende a uma função estratégica crítica, que engloba a coordenação otimizada de fluxos de informação, materiais e financeiros, desde o fornecedor inicial até o consumidor final (Chopra; Meindl, 2022). A GCS eficaz é fundamental para controle dos processos, tempos de *setup* (tempo

[1] Graduando curso Administração na Universidade Estadual do Paraná. rodigones@gmail.com
[2] Professor de Administração na Universidade Estadual do Paraná. herciliohcf@gmail.com

necessário para preparar um equipamento ou processo), calculo assertivo quanto aquilo que se produz, maximização dos processos, reduções de custos e diminuição de *lead times* (tempo total decorrido desde o início de um processo até a sua conclusão ou entrega).

Para orquestrar essa complexidade, sistemas de integração de informações e processos são procurados pelas empresas, sendo o Enterprise Resource Planning (ERP) a solução paradigmática. O ERP é definido como um *software* de gestão empresarial que visa integrar todos os dados e processos de uma organização em um único sistema unificado (Davenport, 2002), dentro dele então todos os processos da GCS são descritos, evidenciados e detalhados. Todos os setores passam a se comunicar de maneira mais assertiva, assim como os processos podem passar a serem automatizados, quando possível, procurando sempre maior eficiência dentro da cadeia. A implementação do ERP não é meramente uma atualização tecnológica, mas sim uma reengenharia de processos de negócio (Hammer; Champy, 2000), que vem a se tornar crucial para empresas que pretendem criar padrões dentro de suas operações, assim como fornecer para os gestores, em tempo real, toda a visibilidade necessária para tomadas de decisões estratégicas dentro da cadeia de suprimentos.

Entre as plataformas disponíveis, o *software* TOTVS consolidou-se no mercado nacional, demonstrando adaptabilidade às especificidades tributárias e regulatórias brasileiras, isto o tornou uma escolha frequente por industrias e empresas do setor do varejo, saúde e outros, visto que integra todo o sistema e fornece, de maneira inteligente, soluções e dinamizações de processos e tarefas internas de cada negócio que adere ao mesmo, podendo até mesmo ser personalizado. Contudo, a simples aquisição de um sistema de reconhecimento de eficácia mundial não garante o sucesso. A fase de implementação é reconhecida por autores como o período de maior risco e criticidade (Oliveira, 2020), pois durante este processo a empresa deve passar por uma profunda transformação que transcende a tecnologia, alcançando as dimensões organizacional e cultural da empresa. Desafios comuns, como resistência à mudança por parte dos colaboradores, a qualidade e migração de dados legados (Laudon; Laudon, 2022) e a reconfiguração da estrutura entre o sistema e os processos de negócio (Almeida, 2019), são fatores determinantes para o fracasso ou sucesso do investimento.

A presente pesquisa se insere nesse debate, focalizando uma empresa do setor de Alimentos, localizada na região de Paranavaí/PR, que se encontra no epicentro da transição. A organização está atualmente em fase *go-live* ou de estabilização do ERP TOTVS. Essa conjuntura oferece uma oportunidade ímpar para a análise diagnóstica e crítica dos desafios operacionais e táticos vivenciados dentro do segmento, possibilitando a identificação dos principais pontos de melhorias que já são possíveis visualizar durante a implementação, assim como os principais desafios encontrados ao longo deste caminho. Também será plausível de uso para outras organizações se contextualizarem e prevenirem, caso julguem necessário, dos pontos que serão destacados e apontados.

Diante do exposto, o problema de pesquisa formulado é: Quais são os principais desafios de natureza tecnológica, humana e processual, e os impactos consequentes, enfrentados pela empresa de alimentos de Paranavaí durante a fase de implementação do ERP TOTVS e sua subsequente influência na otimização da Gestão da Cadeia de Suprimentos?

O objetivo deste estudo é conhecer o processo de implementação do ERP TOTVS na empresa estudada, identificando e categorizando os desafios inerentes à

transição, as resistências organizacionais e as adaptações necessárias, visando mensurar os impactos iniciais e as expectativas de melhoria na gestão de sua GCS.

A relevância deste estudo se justifica em conhecer os benefícios do ERP TOTVS em um setor importante como o de alimentos, fornecendo *insights* valiosos para gestores e empresas que enfrentam projetos de integração, assim como para negócios que visam integrar seus processos futuramente. Como ressalta Michael Porter (1985), a integração de sistemas empresariais exige não apenas excelência tecnológica, mas principalmente profundas mudanças no *mindset* organizacional.

2 APORTE TEÓRICO

A fundamentação teórica deste estudo foi construída sobre o tripé Tecnologia da Informação (TI), Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) e Sistemas Integrados de Gestão (ERP), sendo o elo entre esses conceitos o foco da análise. Este capítulo estabelece a estrutura conceitual necessário para a compreensão dos desafios enfrentados no caso da implementação do *software* TOTVS em uma indústria alimentícia. O rigor conceitual aqui estabelecido servirá de padrão para a análise apresentada nas seções subsequentes, garantindo a validade e a pertinência dos achados dessa pesquisa.

2.1 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, A CADEIA DE SUPRIMENTOS E OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP

O papel da TI nas organizações modernas transcendeu a esfera de suporte operacional, atualmente se posicionou como um catalisador estratégico e um diferencial competitivo primordial (Albertin, 2015). Por meio de sua capacidade de processamento e disseminação de dados em tempo real, atua diretamente na otimização da GCS, sendo esse sistema complexo que necessita e exige a coordenação fina de múltiplos *stakeholders* (partes interessadas) e processos (Chopra; Meindl, 2019). Evidencia-se então que, com a interconexão, a eficácia da GCS está hoje intrinsecamente ligada à fluidez e acuracidade da informação digital.

A GCS, em sua essência, busca maximizar sempre o valor total gerado, garantindo que a informação, os materiais e o capital fluam de maneira ininterrupta e coordenada, desde a aquisição da matéria-prima até o consumo final (Ballou, 2006) almejando sempre reduzir os custos de operação. A aplicação estratégica da TI permite a transparência e a visibilidade necessárias para mitigar os efeitos de possíveis variações na demanda do consumidor final podem gerar grandes oscilações nos pedidos feitos aos fornecedores ao longo da cadeia (efeito chicote), um fenômeno comum na cadeia que amplifica as distorções de demanda. Sistemas como o ERP são a resposta mais lógica e completa à essa necessidade de visibilidade, funcionando como o *backbone* (espinha dorsal ou estrutura central) que unifica todas as operações.

Portanto, a adoção de um sistema ERP é um reflexo do imperativo de integração interfuncional, que vem a se tornar essencial para que as decisões de suprimentos, produção e distribuição sejam tomadas com base em dados únicos e consistentes (Padoveze, 2019). A ausência dessa integração, como evidenciado em casos práticos como o da empresa estudada, leva a possíveis falhas de controle de estoque, gerando então rupturas de produtos, não atendimento correto de determinados clientes, falha na ordem de produção, controle logístico e duplicações de pedidos. Isso reforça a tese de que a TI,

aplicada via ERP, não apenas automatiza rotinas, mas promove uma transformação cultural de processos e tomada de decisão, uma vez

que assegura toda a cadeia tanto aos processos que acontecem em tempo real, quanto a tudo aquilo que se planeja realizar no futuro.

Entretanto, é crucial diferenciar os sistemas de planejamento tradicionais, como o *Material Requirements Planning* (MRP) ou o *Just-in-Time* (JIT), dos sistemas ERP. Enquanto os primeiros tendem a operar em silos funcionais com foco limitado como controle de estoques e produção, o ERP estabelece um modelo de dados centralizado e funcional, fundamental para cadeias de suprimentos dinâmicas e de alta variabilidade (Sumner, 2005). A implementação de um ERP exige que a cadeia de suprimentos seja reavaliada e reestruturada, garantindo o melhor desempenho de cada setor envolvido, otimizando os processos e aumentando a produtividade. Sob pena de cometer falhas operacionais e resistência interna, tonando-se então um ponto crucial de atenção para os gestores.

O momento da implementação de um sistema ERP é amplamente reconhecido na literatura como o período mais crítico e de maior vulnerabilidade para a organização (Oliveira, 2020). Este processo exige mais do que a simples instalação e implementação de *software* e *hardware*; ele demanda uma gestão da mudança robusta e a reconfiguração de processos de negócio (*Business Process Reengineering*, ou Reengenharia de Processos de Negócio) (Hammer; Champy, 2000). A complexidade é tamanha que, segundo estudos de caso e análises empíricas (Nah; Lau; Kuang, 2001), uma parcela significativa dos projetos falha ou não atinge a plenitude dos benefícios esperados, primariamente devido a fatores humanos, podendo elencar como principal fator falta de treinamentos e não adaptabilidade a tecnologia.

Os desafios na implementação podem ser categorizados em três grandes grupos: Técnicos, relacionados à migração de dados, adequação de *interfaces* e customização do *software*; Processuais, que envolvem a reconfiguração e replanejamento dos fluxos de trabalho e a adequação de toda estrutura entre o ERP e aquilo que de fato existe na parte operacional (Laudon; Laudon, 2014); e Humanos/Culturais, onde a resistência do usuário final e a falta de *endorsement* (apoio ou endosso, geralmente da alta gerência) emergem como barreiras críticas (Turban; Volonino; Wood, 2015). A gestão ineficaz desses desafios pode resultar em retrabalhos, aumento de custo das operações e perda de produtividade.

Em uma organização como a empresa estudada, as áreas de Produção, Compras, Vendas, Comercial e Estoques, o coração da GCS, são as mais impactadas e, consequentemente, as que apresentam a maior necessidade de adaptação, sendo os ajustes de *lead time* (tempo de ciclo) e o planejamento da produção. A implantação do ERP TOTVS atua como um catalisador para identificar *gaps* (lacunas ou falhas) em procedimentos que costumavam ser informais ou ineficientes.

Portanto, a implementação de sistemas ERP na GCS deve ser vista como um projeto de transformação organizacional que utiliza a TI como veículo, exigindo que a empresa desenvolva uma visão do todo e não somente de partes isoladas, assim como uma visão mais proativa da mudança. O sucesso não é medido apenas pela conclusão técnica da instalação, mas pelas melhorias alcançadas na prática.

2.2 O ERP COMO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO E CONTROLE

O principal conceito do ERP pode ser classificado como sua capacidade de atuar como uma espécie de sistema nervoso central da organização, que promove a integração de informações e a coordenação de processos em uma plataforma unificada (Oliveira, 2020). Essa arquitetura unificada elimina os silos de informação e as redundâncias de dados, que historicamente comprometiam a eficiência e a velocidade da tomada de decisão. A integração

não é uma finalidade em si, mas o meio pelo qual consegue-se atingir o controle organizacional mais aprimorado, isto permite com que a gestão opere com maior eficiência e assertividades nas tomadas de decisões.

A integração promovida pelo ERP ultrapassa uma simples união de *softwares* distintos. Ela impõe uma padronização de processos (*Business Process Standardization*, ou Padronização de Processos de Negócio), fazendo com que diversas áreas se coloquem na situação de necessidade de adotarem as melhores práticas (*best practices*) embutidas no sistema (Davenport, 2000). Durante a implementação, a necessidade de adaptação aos módulos do ERP TOTVS exige que a empresa de alimentos revise e reformate seus principais processos da linha de produção, setor de compras e assim como a armazenagem dos produtos e controle de estoque. Essa revisão é um dos maiores ganhos não tecnológicos do projeto, visto que pode fazer com que os custos da operação venham a reduzir.

Como instrumento de controle, o ERP é fundamental quando ligado à integridade e segurança dos dados. Ao centralizar o banco de dados e aplicar protocolos rigorosos de controle de acesso e monitoramento das ações, o sistema garante que as informações financeiras e operacionais sejam confiáveis e à prova de manipulação ou erro humano (Al-Mashari *et al.*, 2003). Esse rigor é crucial para a conformidade regulatória e para a mitigação de riscos de fraude e vazamentos de informações, o que pode se tornar um problema para a empresa.

A padronização e a disciplina impulsionadas pelo sistema ERP atuam como agentes de mudança cultural dentro da organização. O fato de existir uma obrigatoriedade de seguir fluxos de trabalho *hard-coded* (codificados) no *software* reduz significativamente as práticas informais (*workarounds*), garantindo que a execução das tarefas esteja alinhada com as políticas da empresa e o modelo de negócio (Laudon; Laudon, 2014). Esse rigor é a base para a cumprimento de padrões, garantindo sempre um serviço previsível e reduzindo falhas humanas, uma vez que se tem processos pré-definidos, garantindo assim maior qualidade dos processos também e possíveis reduções de custo e tempo.

Um dos diferenciais técnicos dos sistemas ERP modernos é o fornecimento de painéis de controle (*dashboards*) e ferramentas de *Business Intelligence* (BI, Inteligência de Negócios) que traduzem dados brutos em Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) acionáveis. Isso permite que os gestores acompanhem métricas em tempo real, como giro de estoques, quantidades faturadas por períodos, clientes atendidos, regiões de atuação, previsibilidade de vendas e produção, maior controle logístico e monitoramento em tempo real de tudo, facilitando a tomada de decisão proativa e baseada em evidências (Turban; Volonino; Wood, 2015).

A escalabilidade é uma característica técnica essencial do ERP. Não fugindo disso então, o TOTVS se posiciona como uma solução de curto, mas também longo prazo.

A capacidade de adicionar módulos complementares (ex: Sistema de Gerenciamento de Armazém
- WMS ou Sistema de Gerenciamento de Transporte - TMS) sem a necessidade de substituição completa do sistema garante que a infraestrutura de TI possa suportar o avanço intermitente dos controles de cada setor, assim como o crescimento esperado, minimizando custos de substituição de sistemas, *rip and replace* (retirada e substituição total do sistema).

A integração com sistemas legados (*legacy systems*) é, paradoxalmente, um desafio e uma oportunidade de controle. A complexidade de conectar o novo ERP a *softwares* anteriores que ainda detêm funções críticas (via *APIs* ou *middlewares,* Interface de Programação de Aplicações) exige um planejamento técnico detalhado, mas garante que o ERP não se torne uma ilha isolada, como se estivesse sido acrescentado sem nenhum planejamento.Em síntese,

o ERP atua como um instrumento de governança corporativa, que, através da integração de dados e da padronização de processos, transforma a organização de um conjunto de funções isoladas em uma estrutura coesa e controlada, pronta para enfrentar os desafios que antes podiam ser observados, como por exemplo, a falta de previsibilidade de demanda e de produção.

2.3 SISTEMAS ERP, AUTOMAÇÃO E EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

A sinergia existe entre os sistemas ERP e a parte de Automação é fundamental para o bom funcionamento daquilo que se espera do sistema. Podendo então ser considerado um fator crítico para a maximização da eficiência e do controle na GCS. Enquanto o ERP fornece a espinha dorsal de informação, a automação, por meio de tecnologias como Identificação por Radiofrequência (*RFID*), coletores móveis e sensores, garante que a captura de dados seja realizada na fonte e em tempo real, eliminando a intervenção humana em tarefas repetitivas e sujeitas a erros (Ballou, 2006). A automação, assim, alimenta o ERP fomentando dados sempre mais atualizados que capta dos sistemas, muitas dessas informações são compartilhadas em tempo real por meio da *IoT* (*Internet of Things*, internet das coisas) que interliga todos os hardwares instalado e garante essa comunicação precisa e em tempo real.

A escolha do sistema ERP é um passo estratégico que deve considerar a verticalização do fornecedor e a sua adaptabilidade ao segmento de mercado (Turban; Volonino; Wood, 2015). O TOTVS, por exemplo, demonstrou ser uma escolha pertinente para o setor de alimentos devido à sua excelente divisão por meio dos módulos, maior precisão em controles de lotes que garantem a rastreabilidade dos produtos, acompanhando os mesmos desde a entrada na fábrica, como matéria prima, até sua transformação no produto final. Outro ponto muito importante que pode ser observado com esse controle de lotes é a garantia da qualidade dos produtos, seguindo todos os regulamentos normas exigidas do setor, e controle do *shelf life* (prazo de validade/vida de prateleira) desses produtos. Essa adequação reduz a necessidade de customizações onerosas, um dos principais fatores de risco em projetos de ERP.

A evolução da TI impulsiona a integração do ERP para além da simples automação. Tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA), *Machine Learning* (Aprendizado de Máquina) e os robôs Veículo Guiado Automaticamente (*AGVs*) (*Automated Guided Vehicles*), elevam o ERP a um sistema preditivo. Estudos recentes (Jawad & Balázs, 2024) destacam que a análise preditiva embutida no ERP pode

otimizar o planejamento de demanda e o gerenciamento de estoque, gerando ganhos de produtividade e um aumento de 72,7% de precisão do salesforecast (previsibilidade de demanda), como já foi possível observação na fase inicial de implementação no caso estudado.

Apesar dos benefícios, a automação impõe seus próprios desafios durante a implementação. Além da necessidade de *hardware* e *software* adequados, a integração dessas tecnologias requer o redesenho do *layout* físico da operação e um treinamento intensivo dos colaboradores, que frequentemente demonstram resistência à mudanças, geralmente por já estarem acostumados e até mesmo acomodados nos processos antigos, não se sentindo motivados as mudanças, o que pode estar relacionado com um fator psicológico, como medo de ser substituído ou desligados com a chegada da automação e do ERP.

No contexto da empresa de alimentos, a integração de tecnologias complementares, como leitores de código de barras e sistemas de etiquetagem inteligentes, é essencial. Tais recursos, quando conectados ao módulo de WMS (Gestão de Armazéns) do ERP TOTVS, conferem maior rastreabilidade aos produtos, o que é uma exigência crítica no setor alimentício

para garantia de qualidade e cumprimento de normas como ISO1011, BRCGCS e outras que são exigidas.

A análise de experiências internacionais oferece um referencial estratégico valioso, atuando como um *benchmarking* (comparação de desempenho com as melhores referências) para identificar oportunidade dentro da própria empresa, gaps nos processos e como maneira de estudar dificuldades que outras empresas já enfrentaram para prevenir que não passe pelas mesmas, antecipando erros. Embora o ERP TOTVS seja focado no mercado brasileiro, os princípios de implementação de sistemas integrados são universais (Lee *et al.*, 2019). Aprender com a forma como empresas globais lidam com a migração de dados e a resistência cultural encurta a curva de aprendizagem organizacional em qualquer empresa, em especial na do caso que neste estudo é observada.

Exemplos de sucesso global, como a redução de rupturas de estoque em 40% em estudos que combinam ERP e *IoT* (Smith & Zhang, 2021), demonstram o potencial latente da tecnologia. Contudo, a adaptação dessas *best practices* (melhores práticas) exige uma avaliação dos sistemas utilizados anteriormente, estudo da realidade local de onde se esta implementeando este ERP e se adequando a cultura organizacional do mesmo, garantindo que o *know-how* (conhecimento prático ou *expertise*) estrangeiro seja absorvido de forma eficaz e sustentável.

Por fim, o sucesso na integração de ERP, automação e lições internacionais depende da gestão integrada do projeto. Fatores críticos como a falha na migração de dados e a inadequação de processos durante a fase de *go-live* (início da operação ou entrada em produção) (Nah; Lau; Kuang, 2001) comprometem os resultados esperados, reforçando a necessidade do presente estudo de caso para identificar e classificar todos os pontos de desafios encontrados ao longo deste processo de implementação, resistências organizacionais e suas devidas adaptações, para garantir a melhor gestão deste projeto.

1 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem de pesquisa qualitativa, justificada pela necessidade de aprofundar a compreensão e revelar informações em meio a um processo especifico dentro de seu contexto real, focando nas motivações, percepções, desafios, pontos de melhoria e significados atribuídos pelos atores sociais envolvidos na implementação do ERP (Gil, 2019). O foco, portanto, não reside na mensuração estatística, mas sim na explanação dos problemas encontrados dentro desta fase e suas soluções, assim como a resistência cultural pode existir e análise das mudanças de *mindset* para garantia de sucesso da implantação. Esta pesquisa busca unir abordagens exploratórias e descritivas. Exploratório quando busca maior familiaridade com o ato da implementação do ERP, que, além de não muito estudado, apresentam diversas nuances singulares no caso específico da empresa de alimentos (Lakatos; Marconi, 2017). Já a natureza descritiva visa caracterizar todos os desafios encontrados, sendo eles tecnológicos ou até mesmo humanos, estabelecendo então as relações entre as variáveis da transição do sistema e os impactos observados na GCS. O método técnico predominante é o estudo de caso, apropriado para investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto realístico, conforme preconizado por Yin (2018).

O objeto de estudo é uma indústria do ramo de alimentos localizada em Paranavaí - PR, que se encontra na fase crítica de transição do sistema anteriormente utilizado para o ERP TOTVS. A amostra da pesquisa é intencional e não probabilística, focada nos colaboradores chave desta empresa, cujas experiências e decisões são centrais para o projeto (Creswell, 2014). Foram incluídos na amostra a alta gestão (Diretor), o coordenador do projeto ERP e os gestores operacionais dos setores de produção, estoques e vendas, essenciais para a GCS.

Todos os dados obtidos neste estudo foram através de entrevistas semiestruturadas, consideradas o instrumento mais eficaz para a pesquisa qualitativa, pois permitem capturar diversas percepções da mesma situação, visibilidade das diferentes preocupações de cada setor, entender como os gestores lidam com as mudanças e se sentem quando a reestruturação dos processos para implantação de um novo sistema, mantendo, ao mesmo tempo, um roteiro predefinido. As entrevistas foram conduzidas no mês de novembro de 2025, com tempo médio de duração de aproximadamente 43 minutos, sendo todas devidamente transcritas integralmente, gravadas e mediante o consentimento da empresa e dos colaboradores para posterior análise. O roteiro de entrevista foi estruturado em quatro blocos temáticos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Roteiro temático das entrevistas semi-estruturadas

Bloco	Foco Temático	Questões Chave (Exemplos)	Objetivo da Coleta
1	Contexto e Motivação da Implementação	- Qual era a situação da empresa antes da implementação do sistema ERP? - Quais foram os principais motivos que levaram à escolha do sistema TOTVS? - Quais eram as expectativas iniciais?	Capturar como a empresa se apresentava antes das mudanças e os direcionadores estratégicos do investimento.

2	Processo de Implantação e Desafios	- Como foi o processo de implantação do ERP (etapas, desafios, tempo e treinamento)? - Quais áreas foram mais impactadas? - Houve resistência por parte dos colaboradores? Se sim, como foi tratada?	Identificar a Gestão da Mudança e documentar as barreiras tecnológicas e culturais vivenciadas, mapeando assim todo caminho enfrentado pela empresa.
3	Resultados e Impactos na Gestão	- Quais melhorias ou benefícios foram percebidos? - O sistema trouxe mais transparência e integração? - Como o ERP influenciou o processo de tomada de decisão e o controle de estoque? - De que forma o sistema contribuiu para a eficiência da GCS?	Avaliar os impactos iniciais do novo sistema no desempenho da GCS, conforme os objetivos propostos.
4	Avaliação e Perspectivas Futuras	- O sistema trouxe impacto financeiro positivo? - O investimento valeu a pena? - Que melhorias ainda poderiam ser implementadas no uso do sistema? - Quais são as perspectivas futuras da empresa em relação à evolução tecnológica?	Obter uma avaliação holística do projeto e identificar o potencial de melhoria contínua e a visão estratégica de longo prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Para complementar este estudo, algumas informações foram cedidas pela empresa estudada, informações estas que continham dados secundários provenientes de relatórios do andamento dos processos após o início da integração dos dados e implantação do ERP. O uso destes dados serve fornecer evidências documentais e históricas que subsidiam a análise do discurso dos entrevistados e do processo de implementação (Gil, 2019).

A partir das respostas obtidas por meio das entrevistas, o tratamento dos dados será realizado por meio da Análise de Conteúdo. Os blocos da entrevista serviram para divisão da análise, que permitirá observar a categorização das respostas, identificando similaridade entre as perspectivas dos entrevistados. Portanto, a discussão dos dados a seguir visa interpretar as respostas obtidas e correlacionar aos objetivos dessa pesquisa citados no referencial teórico, fazendo com que seja possível compreender as mudanças organizacionais, visualizar a integração dos processos, posicionamento dos gestores às mudanças e resistências humanas quando a mudanças na GCS.

2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi desenvolvida a partir das 09 entrevistas realizadas com gestores chave da organização do setor alimentício que se encontra na fase de implementação do ERP TOTVS. As respostas foram agrupadas em quatro eixos analíticos principais que refletem a progressão natural que se espera dentro de um projeto de sistemas empresariais: contexto e planejamento da implementação, execução e desafios operacionais, impactos parciais na GCS, e perspectivas de melhorias. A interpretação integrativa a seguir busca relacionar os depoimentos dos entrevistados com referenciais teóricos explanados sobre implantação de sistemas e GCS, buscando explicitar as evidências empíricas e as implicações gerenciais e técnicas desse processo.

2.1 CONTEXTO E PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

A medida estratégica de se adotar um ERP foi apresentada pelos entrevistados como resposta direta a um conjunto de problemas de governança da informação e fragmentação dos processos que comprometiam a eficiência operacional. O Entrevistado 07 resume essa

motivação: "Queríamos uma ferramenta que nos desse controle e agilidade para tomar decisões com base em dados reais". Corroborando, a Entrevistada 03 enfatizou que "havia uma necessidade urgente de centralizar as informações e melhorar o controle financeiro". Esses relatos somente confirmam o diagnóstico de que a adoção de sistemas integrados tem origem em lacunas de integração interfuncional e em oportunidades de ganho de eficiência e visibilidade, conforme observa Davenport (2000).

Dentro daquilo que cabe ao planejamento formal, os entrevistados relataram a estruturação do projeto foi estipulada com cronograma e definição de responsáveis. No entanto, o processo não foi isento de tensões. A Entrevistado 06 afirmou que "participamos de todas as reuniões de alinhamento e testes", evidenciando o envolvimento da área operacional dentro da integração. Em contraste, o Entrevistado 02 informou que, embora fossem ouvidos, "a padronização dos cadastros mostrou-se tardia", indicando uma falha de comunicação e de tempo entre a área administrativa e a operacional, isto então, consistente com as análises de Markus & Tanis (2000) sobre a necessidade de governança contínua durante a transição.

A avaliação da capacitação prévia foi um tema recorrente, muitas vezes citados na pesquisa, e crítico. Praticamente todos os entrevistados apontaram que os treinamentos foram introdutórios e, em suma, "muito teóricos" (Entrevistada 03). O Entrevistado 01 reforçou que "tecnologia sozinha não resolve problemas. O sucesso do ERP depende da combinação entre liderança, capacitação e disciplina de processos". Essa percepção sugere que o planejamento não garantiu uma estratégia de capacitação prática e escalável, o que a literatura de *Critical Success Factors* (CSFs, fatores críticos de sucesso) identifica como uma das principais causas de resistência e falha na adoção efetiva do sistema, uma vez que não se sabe usufruir dos seus benefícios ofertados e não o visualiza na pratica.

Somado a isto, os depoimentos revelam que o processo de escolha do *software* incluiu a participação técnica das áreas impactadas. O Entrevistado 07 afirmou que "avaliamos três sistemas diferentes e escolhemos o TOTVS por atender melhor as demandas do nosso ramo alimentício". A necessidade de parametrizações específicas ao setor (lotes, validade, rastreabilidade) era um requisito fundamental, algo que Turban *et*

al. (2015) destacam ser crucial para indústrias reguladas (ex.: alimentício) que demandam atenção especial à configuração de módulos de Qualidade e Rastreamento, principalmente para segurança e reconhecimento.

Por fim, o contexto de planejamento se apresenta como um terreno de tensão entre estratégia e operação: haviam diretrizes estratégicas claras, mas a execução exigiu esforços adicionais de saneamento de dados e realinhamento de responsabilidades. Essa dinâmica reforça a recomendação teórica de que o planejamento de um ERP deve contemplar não apenas cronograma e tecnologia, mas também algo relacionado a governança de dados e comunicação contínua com *stakeholders* (qualquer indivíduo, grupo ou organização com um interesse ou impacto em um projeto ou negócio, seja ele direto ou indireto) (Ballou, 2006).

2.2 EXECUÇÃO E DESAFIOS OPERACIONAIS

A execução da implementação revelou os custos reais da migração para um sistema integrado, sendo a qualidade dos dados do sistema antigo a principal dificuldade identificada. Os relatos foram semelhantes: a Entrevistado 06 lamentou que "tivemos que revisar cadastros e corrigir divergências de dados antigos", já o Entrevistado 07 confirmou que "o maior desafio foi o saneamento de dados. Tínhamos cadastros desatualizados e processos diferentes em cada área". Esse tipo de retrabalho é descrito como um dos maiores riscos durante a fase de

shakedown (teste inicial) e estabilização dos sistemas, período no qual ocorre a convergência entre aquilo que foi projetado à operação real (Oliveira, 2020).

Além dos problemas citados com a transferências de dados, a execução também enfrentou desafios, sendo os principais ligados à resistência comportamental. Relatos como "há uma resistência natural à mudança" (Entrevistado 07) e "alguns têm medo de errar e preferem o controle manual" (Entrevistado 06) ilustram a necessidade de estratégias de *change management* (gestão de mudanças) que vão além da oferta de cursos profissionalizantes. A bibliografia sobre ERP identifica a gestão da mudança como um fator crítico de sucesso (Nah; Lau; Kuang, 2001), onde o patrocínio executivo é fundamental: "Apoio total. Criamos um comitê de acompanhamento e reuniões semanais com as lideranças" (Entrevistado 07).

No plano técnico operacional, o suporte da consultoria foi considerado competente, porém diversas vezes apontado como tendo respostas lentas. O Entrevistado 02 observou: "O suporte é bom, mas precisamos de mais proximidade". Esse cenário pode ser um indicador de que o *Service Level Agreement* (SLA, Acordo de Nível de Serviço) e o modelo de suporte precisam ser realinhados para a fase pós-*go-live*. Estudos sobre CSFs destacam que a qualidade do suporte e a disponibilidade de consultoria local são determinantes para reduzir o tempo e custos de estabilização do sistema.

Os entrevistados também mencionaram a necessidade de customizações e parametrizações específicas. O Entrevistado 07 comentou que "relatórios gerenciais customizados e com *dashboards*" ainda estão em desenvolvimento. Essa situação aponta para uma tensão clássica entre utilizar as melhores práticas incorporadas ao ERP e adaptar o sistema às particularidades da empresa. O *trade-off* entre configuração dos modos já existentes e customização deve ser gerido com cautela, pois, como afirmam Nah, Lau & Kuang (2001), demasiadas customizações aumentam o risco de incompatibilidade entre módulos, isto pode se tornar uma dificuldade futuras com novas atualizações, gerando custos adicionais e perda de integralidade.

Por fim, a execução tem mostrado que o processo de implantação é também uma oportunidade de melhoria de processos, uma vez que é possível observar o todo da organização. O Entrevistado 03 observou que "redesenhamos fluxos de aprovação e padronizamos rotinas", dando a entender que a organização já está alcançando ganhos de governança. Todavia, esses ganhos são na verdade condicionados à estabilização técnica e à disseminação do uso do sistema entre os usuários de linha, o que exige maior disciplina gerencial.

2.3 IMPACTOS PARCIAIS E EXPECTATIVAS FUTURAS NA GCS

Mesmo em fase de estabilização, o ERP já gerou impactos operacionais tangíveis, sendo como principal a melhoria da rastreabilidade e a centralização da informação. O Entrevistado 08 afirmou que "a digitalização dos processos de inspeção e rastreabilidade dos lotes tem sido vista como um avanço". Além disso, o Entrevistado 09 confirmou que o sistema "trouxe controle. Hoje temos visibilidade total do andamento das ordens e da disponibilidade de materiais para expedição". Esses efeitos iniciais corroboram a visão de que sistemas integrados elevam a qualidade da informação e otimizam o tempo quando unem todas essas informações em um só lugar, gerando ganhos fundamentais para empresas com exigências regulatórias elevadas, como as do setor alimentício.

Também foi notado o efeito positivo na visibilidade de indicadores gerenciais. O Entrevistado 07 comentou que "a integração gradual dos dados possibilita visualizar gargalos produtivos e prever necessidades de recursos", ilustrando como o ERP começa a sustentar

decisões táticas e estratégicas. A capacidade de tomada de decisão baseada em dados atualizados em tempo real é um dos principais vetores de desempenho logístico e de redução de lead times, conforme salientam Chopra & Meindl (2019), ao tratar desse ganho como elemento central para maior resiliência e eficiência da cadeia. O Entrevistado 05 reforçou: "Monitoramos indicadores como OTIF (On Time In Full), custo por entrega e acuracidade de estoque, todos extraídos diretamente do ERP".

Apesar dos ganhos, as entrevistas deixam clara a existência de módulos ainda em refinamento. O Entrevistado 04 mencionou que "a integração automática entre pedidos e notas fiscais ainda não está 100% funcional", apontando para gaps (furos) no fluxo entre vendas, faturamento e financeiro. Esses gaps limitam, no curto prazo, a realização plena das melhorias esperadas, como a diminuição de lead times (ciclo de pedido) e o incremento da acurácia do estoque disponível. Portanto, os impactos observados são de alto valor, porém dependentes da consolidação técnica dos módulos que ainda estão por vir.

Na dimensão humana, as expectativas futuras são em sua grande maioria otimistas, se esperando a redução de custos operacionais e a maior previsibilidade da demanda. O Entrevistado 01 expressou sua visão: "Esperamos alcançar uma cadeia de suprimentos mais integrada, previsível e eficiente. O ERP será a base para uma gestão orientada por dados". Essa convergência entre ganhos operacionais e estratégicos tende a elevar o ROI (retorno sobre o Investimento) do projeto ao longo do horizonte pós-implantação, de maneira mais rápida.

2.4 PERSPECTIVAS E RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS

Surgiram recomendações práticas que se alinham com estudos sobre fatores críticos de sucesso em ERP. Entre as sugestões mais recorrentes está a intensificação dos

treinamentos práticos e o fortalecimento do suporte local. A Entrevistada 06 sugeriu "treinamentos mais práticos e acompanhamento setorial constante", o que se demonstra como senda a recomendação teórica de que capacitação contínua e suporte in loco são determinantes para a curva de adoção e para a redução do tempo de estabilização (Sumner, 2005).

Outra recomendação operacional é definição oficial da governança de dados. A Entrevistada 03 relatou o esforço de "revisar dados antigos e corrigir inconsistências", o que justamente evidencia que o saneamento pré e pós-migração é tarefa estratégica e não apenas técnica, visto que é observada todos os dias no próprio chão de fábrica. Autores como Esteves & Pastor (1999) destacam que a qualidade dos cadastros e a disciplina de entrada de dados são pilares para o funcionamento correto de módulos como MRP, compras e faturamento, sobretudo em empresas com alto volume transacional, isto não somente para o ERP TOTVS, mas também para todos os demais sistemas de ERP.

Do ponto de vista organizacional, as entrevistas apontaram para a necessidade de reforçar o patrocínio executivo e o alinhamento entre líderes funcionais. O Entrevistado 07 enfatizou que "cronogramas mais realistas por módulo" e acompanhamento próximo no chão de fábrica ajudariam a mitigar resistências. Como aponta Somers & Nelson (2001), o comprometimento e o patrocínio da alta administração são consistentemente identificados como o fator crítico mais importante para o sucesso da implementação de sistemas ERP.

Finalmente, no campo das métricas e melhoria contínua, os entrevistados então sugeriram a implementar indicadores de adoção e performance (ex.: % de transações lançadas via ERP, tempo médio de processamento por pedido, acuracidade de estoque) e processos de feedback (retorno por meio de comentários) estruturado entre usuários e consultoria. O Entrevistado 04 solicitou "relatórios personalizados para a equipe de vendas", e o Entrevistado

09 reforçou a necessidade de "automatizar a coleta de dados em tempo real via sensores". A operacionalização desses mecanismos permitirá transformar observações qualitativas em métricas manipuláveis, acelerando a governança do projeto e oferecendo base para decisões de priorização técnica e de investimento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer o processo de implementação de um sistema ERP e seus impactos na gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa do setor alimentício, considerando que o projeto se encontra em fase de execução. Por meio da abordagem qualitativa, baseada em entrevistas com gestores, buscou-se compreender as percepções, os desafios e as expectativas relacionadas à adoção do novo sistema, bem como os efeitos parciais já observados. Os resultados evidenciam que a implementação, mesmo em andamento, já provoca transformações na cultura organizacional e na padronização dos processos, com os colaboradores reconhecendo a importância estratégica do sistema para a integração dos fluxos de informação e para a melhoria da eficiência operacional, viabilizando uma visão unificada e em tempo real das operações corporativas.

No entanto, a análise das entrevistas revelou que os desafios de caráter humano e organizacional são os mais críticos, manifestados pela resistência à mudança e pela necessidade de capacitação contínua. O sucesso do projeto depende diretamente da governança participativa e do patrocínio executivo ativo. Junto disso, identificou-se a tensão entre personalização e padronização, onde customizações excessivas podem comprometer a escalabilidade futura do sistema, prejudicando os ganhos de padronização que constituem o principal valor agregado dessas soluções.

Apesar dos desafios, observou-se que a implementação tem estimulado uma revisão geral dos processos e do papel estratégico da informação na cadeia de suprimentos. Departamentos como compras, almoxarifado e logística relataram ganhos iniciais de visibilidade sobre estoques e prazos, enquanto o setor comercial destacou o potencial do sistema para melhorar a previsibilidade da demanda. Tais evidências reforçam que a integração informacional é um pilar fundamental para a eficiência da cadeia de suprimentos e para a criação de vantagem competitiva.

Com base nas respostas também, é possível afirmar que o processo se encontra em uma fase de amadurecimento, em que a empresa compreende o ERP como um vetor de transformação sistêmica, e não apenas como uma ferramenta tecnológica. Esse entendimento é crucial para garantir que os investimentos gerem valor a longo prazo, em termos de produtividade e alinhamento estratégico. Em síntese, o presente trabalho contribui para a compreensão dos desafios práticos de implantação e para os fatores críticos de sucesso em sistemas integrados. Contudo, a pesquisa possui uma limitação inerente ao seu caráter exploratório e temporal, pois a ausência de indicadores consolidados de desempenho pós- implementação restringe a análise a percepções qualitativas e expectativas.

Considerando as limitações e as descobertas, sugere-se a continuidade da pesquisa por meio de um Estudo Longitudinal e Quantitativo no horizonte de 12 a 18 meses após o *go-live* completo, visando quantificar o impacto efetivo do ERP sobre indicadores chave da cadeia de suprimentos. Por fim, a consolidação do ERP exigirá, além de esforço técnico, uma mudança

cultural sustentada pela liderança e pela comunicação entre setores. O alinhamento entre tecnologia, pessoas e processos devem permanecer como eixo central da estratégia organizacional para garantir que o sistema se torne um instrumento de integração e vantagem competitiva sustentável.

REFERENCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de Tecnologia da Informação:** A Gestão da Tecnologia da Informação nas Organizações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

AL-MASHARI, Majed; AL-MUDIMIGH, Abdullah; ZAIRI, Mohamed. ***Enterprise Resource Planning:*** *A Taxonomy of Critical Factors. European Journal of Operational Research*, v. 146, n. 2, p. 352–364, 2003.

APTEAN. ***Case Study:*** Hela Thissen *embraces data-driven production with Aptean FB ERP*. Disponível em: https://www.aptean.com/insights/success-story/case-study-hela- thissen-embraces-data-driven-production-with-aptean-fb-erp. Acesso em: 14 jul. 2025.

ARXIV. ***On the benefits of ERP implementation in supply chain*** **2019**. Disponível em: https://arxiv.org/abs/1905.11633. Acesso em: 02 ago. 2025.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial:** Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação:** O Uso Consciente da Tecnologia para o Gerenciamento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** Estratégia, Planejamento e Operação. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

CHRISTOPHER, Martin. ***Logistics & Supply Chain Management***. 5th ed. Harlow, UK: Pearson, 2016.

COLUMBUS GLOBAL. **4 *Successful Case Studies for Food Manufacturing ERP Made Possible by ColumbusFood***. Disponível em: https://www.columbusglobal.com/insights/articles/4-successful-case-studies-for-food-manufacturing-erp-made-possible-by-columbusfood/. Acesso em: 02 ago. 2025.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da Produção e Operações:** Manufatura e Serviços. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão Crítica**: Obtendo Vantagem Competitiva com os Sistemas ERP. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. ***Putting the enterprise into the enterprise system***. Harvard Business Review, Boston, v. 76, n. 4, p. 121-131, July–August, 1998.

DEXCISS. ***ERP for Food Industry:*** *Everything You Need to Know*. Disponível em: https://www.dexciss.io/blog/educational-6/erp-for-food-industry-everything-you-need-to- know-34. Acesso em: 22 ago. 2025.

ELSEVIER. ***ScienceDirect:*** *Article on ERP Success*. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1548390822000508. Acesso em: 22 ago. 2025.

ERP ADVISORS GROUP. ***ERP Systems and Traceability in the Food Supply Chain***. Disponível em: https://www.erpadvisorsgroup.com/blog/erp-systems-and-traceability-in-the- food-supply-chain. Acesso em: 24 ago. 2025.

ESTEVES, J.; PASTOR, J. ***A Critical Success Factors Model for ERP Implementation***. *European Scientific Journal*, [s. l.], 2017. Disponível em: https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/16475. Acesso em: 07 set 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTTER, John P. ***Leading Change. Boston****: Harvard Business School Press,*

1996. LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação**

Gerenciais. 16.
ed. São Paulo: Pearson, 2022.

MARKUS, M. Lynne et al. ***Learning from adopters' experiences with ERP****: problems encountered and success achieved. Journal of Information Technology*, v. 15, n. 4, p. 245–265, 2000.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MENDES, J. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Fatores Críticos de Sucesso na Implementação de Sistemas ERP**: Uma Revisão Sistemática da Literatura. Revista Gestão & Tecnologia, v. 18, n. 1, p. 45–67, 2021.

NAH, F. F.-H.; LAU, J. L.-S.; KUANG, J. ***Critical factors for successful implementation of enterprise systems.*** *Business Process Management Journal*, v. 7, n. 3, p. 285–296, 2001.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Sistemas de Informação Gerencial**.
10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Método**s. 20. ed.
São Paulo: Atlas, 2019.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAM, J. et al. ***Critical success factors in ERP implementation:*** *A review.*
ResearchGate. 2011. Disponível e
m:
https://www.researchgate.net/publication/49401950_Critical_success_factors_in_ERP_im
ple mentation_A_review. Acesso em: 07 set. 2025.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**.
13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

TOLEDO, José Carlos. **Gestão da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2018.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da Informação para Gestão:**
Transformando os Negócios na Economia Digital. 9. ed. São Paulo: Bookman, 2021.

WIKIPEDIA. ***Critical success factor***. Disponível e
m: https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_success_factor. Acesso em: 19 out. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

ESTUDO DA PUBLICIDADE APLICADA À LOJAS REVENDEDORAS DE VEÍCULOS

Luany Caroliny Zorzi[53]
Hercílio Costa Filho[54]

RESUMO

A publicidade exerce papel essencial na concepção da imagem e no posicionamento das marcas, sendo especialmente relevante no setor de revenda de veículos, caracterizado pela alta competitividade e pela necessidade de diferenciação. Diante desse contexto, este estudo tem como foco a análise das técnicas e ferramentas de publicidade utilizadas por lojas revendedoras de veículos no noroeste do Paraná. O objetivo deste estudo foi entender de que maneira essas estratégias são implementadas e quais efeitos geram no fortalecimento da marca, na percepção de valor pelos consumidores e, consequentemente, na competitividade da empresa. A pesquisa também busca analisar como a publicidade pode ser aprimorada para alcançar de forma mais eficaz o público-alvo, produzindo resultados mais significativos tanto em imagem quanto em vendas. Dessa forma, o foco está em assegurar que as ações de marketing sejam cada vez mais eficientes e alinhadas às necessidades do mercado fortalecimento da marca, valor percebido pelos consumidores, competitividade do negócio, publicidade e público-alvo.

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, com aplicação de questionários a cinco revendas de veículos da região, buscando analisar suas práticas comunicacionais e o retorno obtido a partir delas. Os resultados revelaram que a publicidade digital se tornou o principal meio de divulgação, embora ainda coexistam ações tradicionais, como rádio e *outdoors*. As empresas que planejam estrategicamente suas campanhas e acompanham tendências digitais obtêm maior retorno e consolidação de marca, enquanto as que agem de forma empírica enfrentam dificuldades em mensurar resultados e fidelizar clientes.

Foi concluído que o sucesso das ações publicitárias depende da integração entre planejamento, execução e controle, bem como da capacidade das empresas de adaptar-se continuamente às transformações tecnológicas e comportamentais do mercado automotivo.

Palavras-chave: *Marketing*. Publicidade. Ferramentas. Veículos.

1 INTRODUÇÃO

A publicidade exerce uma contribuição decisiva para a consolidação da imagem e no posicionamento de marcas no mercado, sendo especialmente relevante em setores altamente

[53] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR, luanyzorzi7@gmail.com
[54] Professor doutor no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR, herciliohcf@gmail.com

competitivos, como o de revenda de veículos. Considerando o ambiente atual, caracterizado pela crescente sofisticação e exigência dos consumidores, destacar-se por meio da comunicação eficiente torna-se um desafio estratégico para as empresas. A publicidade, sob essa perspectiva, configura-se como uma ferramenta que transcende a mera divulgação; ela se torna um recurso essencial para atrair e fidelizar clientes, reforçar valores institucionais e impulsionar as vendas.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: Quais são as ferramentas e técnicas de publicidade utilizadas por lojas revendedoras de veículos para fortalecer o seu negócio? A partir dessa problemática, propõe-se examinar os veículos empregados, sejam eles convencionais, como rádio, televisão e outdoor, ou digitais, como redes sociais, anúncios patrocinados e marketing de conteúdo, e como cada um deles contribui para o processo comunicacional no âmbito mercadológico. Mais do que identificar os canais utilizados, o estudo visa analisar a eficácia dessas ações sob a perspectiva do consumidor e seu impacto no desempenho comercial das organizações.

Este estudo tem como foco a análise das técnicas e ferramentas de publicidade utilizadas por lojas revendedoras de veículos no noroeste do Paraná. O objetivo deste estudo foi entender de que maneira essas estratégias são implementadas e quais efeitos geram no fortalecimento da marca, na percepção de valor pelos consumidores e, consequentemente, na competitividade da empresa. A pesquisa também busca analisar como a publicidade pode ser aprimorada para alcançar de forma mais eficaz o público-alvo, produzindo resultados mais significativos tanto em imagem quanto em vendas. Dessa forma, o foco está em assegurar que as ações de marketing sejam cada vez mais eficientes e alinhadas às necessidades do mercado fortalecimento da marca, valor percebido pelos consumidores, competitividade do negócio, publicidade e público-alvo.

A justificativa para esta pesquisa se sustenta na necessidade de compreender e aprimorar o uso da publicidade no segmento de lojas revendedoras de veículos seminovos, contribuindo para a competitividade e o fortalecimento das marcas no setor automotivo. Em um ambiente marcado pela grande oferta de produtos semelhantes, a diferenciação por meio da comunicação torna-se um fator chave para a fidelização de clientes e para a construção de reputações solidas. Investigar as práticas publicitarias locais pode oferecer *insights* valiosos tanto para empresários quanto para profissionais de *marketing*, promovendo uma atuação mais estratégica e alinhada as demandas do mercado.

Dessa forma, a publicidade é compreendida neste trabalho não apenas como um meio de promover ofertas ou produtos, mas como um elemento estruturante do posicionamento das empresas de revenda de veículos.

Sua utilização apropriada pode significar a diferença entre o êxito e a estagnação em um mercado competitivo e dinâmico, no qual a imagem da marca e a percepção de valor assumem papel determinante no processo decisório de compra do consumidor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir será abordada a relevância da publicidade e dos instrumentos empregados na comunicação voltada às revendas de veículos seminovos. Discutem-se os desafios desse setor competitivo e a necessidade de estratégias que transmitam credibilidade, emoção e valor ao consumidor. Além disso, são analisadas tanto as mídias tradicionais quanto as digitais,

destacando ferramentas como CRM, *marketing* de conteúdo, anúncios segmentados e mensuração de resultados para atrair, engajar e fidelizar clientes.

2.1 PUBLICIDADE COM ENFOQUE NA REVENDA DE VEÍCULOS

A publicidade é uma ferramenta essencial do *marketing*, voltada à promoção de produtos, serviços ou ideias por meio de mensagens persuasivas. Para Kotler e Keller (2012), trata-se de qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

No segmento de revendas de veículos seminovos, marcado por intensa concorrência e exigência de credibilidade, a publicidade necessita ir além da simples demonstração de produtos, construindo uma imagem sólida e atrativa. Segundo Belch e Belch (2009), a publicidade eficaz fortalece a identidade da marca na mente do consumidor. Nesse contexto, não se vendem apenas automóveis, mas também valores simbólicos como segurança, liberdade e status, pois a publicidade vende um estilo de vida (Oliveira, 2011).

Com o desenvolvimento e expansão das mídias digitais, as revendas intensificaram o investimento em anúncios direcionados, materiais audiovisuais demonstrativos e estratégias de marketing em redes sociais, possibilitando maior abrangência e customização. Zhong (2023) destaca que estratégias como *marketing* de conteúdo e o uso de influenciadores melhoram a imagem da marca e aumentam as vendas ao segmentar com precisão o público.

Ainda assim, as mídias tradicionais mantêm relevância, especialmente em cidades menores. Kotler e Keller (2012) observam que meios de massa, como rádio e jornal, permitem alcançar grandes públicos e reforçar o posicionamento da marca. De forma complementar, Du *et al.* (2018) apontam que anúncios locais elevam a percepção de qualidade e confiança, aspectos decisivos na compra de veículos.

A publicidade, conforme Cobra (2010), cria e mantém o conhecimento do consumidor, influenciando atitudes e comportamentos. Em um setor de alto valor agregado e decisões complexas, Las Casas (2009) ressalta que a comunicação deve transmitir segurança e facilitar a escolha do cliente. Além disso, apelos emocionais, como liberdade e realização pessoal, tornam-se diferenciais competitivos. Para Sant'Anna (2016), é essencial unir razão e emoção para aproximar o consumidor da marca.

A coerência entre os canais também é vital. Schultz e Barnes (2001) destacam que a Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) garante uma experiência uniforme entre o ambiente digital e o atendimento presencial, fortalecendo a fidelização de clientes. Vista e Oliveira (2014) salientam que as agências aplicam o marketing de relacionamento para estreitar vínculos duradouros com os clientes, valorizando a personalização e a comunicação contínua.

Por fim, a mensuração dos resultados das campanhas, por meio de métricas como engajamento e conversão, é indispensável para ajustes estratégicos e aprimoramento do posicionamento, conforme Keller (2003).

2.2 FERRAMENTAS DE PUBLICIDADE COM ENFOQUE NA REVENDA DE VEÍCULOS

O uso integrado de ferramentas tradicionais e digitais permite alcançar diferentes públicos e fortalecer o relacionamento com o cliente, aumentando a conversão. Segundo Silva e Ferreira (2020), recursos como vídeos demonstrativos, depoimentos e chamadas para ação imediata são eficazes para gerar interesse e visitas às revendas.

Entre as principais ferramentas, destaca-se o *Customer Relationship Management* (CRM), considerado por Lopes (2002, apud Martins, Kniess e Rocha, 2015) a utilização de dados em tempo real configura-se como uma das técnicas mais eficazes para ampliar a rentabilidade e promover a personalização no atendimento ao cliente. Cordeiro De Seta, Mainardes e Ronqueti Terra Silva (2016) enfatizam que aquelas que buscam atingir melhores retornos financeiros por meio da fidelização dos seus clientes em um mercado competitivo necessitam focar no atendimento das necessidades de seus clientes e, por consequência, na sua satisfação. Uma ferramenta eficaz para alcançar esse objetivo é o marketing de relacionamento. A escolha das estratégias deve refletir as características do público-alvo e o posicionamento da marca. Conforme Kotler e Keller (2012), um marketing eficiente depende da compreensão das necessidades dos consumidores, possibilitando a utilização das ferramentas mais adequadas para atrair aqueles que buscam adquirir um automóvel. Nesse sentido, campanhas visuais de qualidade com fotos e vídeos atrativos são fundamentais, já que, segundo Belch e Belch (2009), imagens impactantes despertam interesse imediato e facilitam a compreensão das ofertas.

Ferramentas digitais, como *landing pages*, potencializam as campanhas promocionais. Armstrong e Kotler (2018) destacam que páginas de destino bem estruturadas capturam *leads* e ampliam as oportunidades de venda, como em feirões com agendamento de *test-drive*. O *remarketing* também é relevante: conforme Solomon (2016), ele reforça a lembrança da marca e estimula a conversão ao impactar consumidores que já demonstraram interesse prévio.

Além disso, *softwares* de CRM contribuem para personalizar a comunicação e fidelização de clientes, permitindo identificar padrões de comportamento (Churchill e Peter, 2003). O *marketing* de conteúdo, de forma correlata, gera autoridade e confiança ao oferecer informações úteis, como dicas de financiamento e manutenção. Pulizzi (2014) observa que marcas que produzem conteúdo de valor conquistam atenção duradoura dos consumidores.

Por fim, o uso de métricas e ferramentas de mensuração, como *Google Analytics* e *Meta Business Suite*, é essencial para otimizar campanhas publicitárias. Conforme Malhotra (2012), a análise de dados permite compreender o comportamento do consumidor e aperfeiçoar os investimentos em publicidade.

Assim, o sucesso das revendas depende do equilíbrio entre ações *online* e *offline*, do uso estratégico de ferramentas de relacionamento e da mensuração contínua dos resultados, fatores que ampliam a competitividade e o valor percebido pelo cliente.

3 MÉTODO

A presente pesquisa possuí característica descritiva com método predominante qualitativo e teve como foco a análise das técnicas e ferramentas de publicidade utilizadas por lojas revendedoras de veículos no noroeste do Paraná. A abordagem descritiva busca observar, registrar e analisar fenômenos sem a interferência do pesquisador, permitindo uma compreensão aprofundada do cenário investigado (GIL, 2008).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado online, via *Google Forms* com 22 perguntas, aplicado ao gestor ou responsável pelas ações de *marketing*

ou publicidade de cada loja revendedora participante da pesquisa. Esse instrumento, ao mesclar perguntas abertas e fechadas, proporciona tanto a coleta de dados objetivos quanto a exploração de percepções e experiências individuais (TRIVIÑOS, 2008). Tal formato possibilita uma visão detalhada das práticas publicitárias adotadas e suas percepções quanto à eficácia das ações realizadas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online enviado para cinco empresas do ramo de revenda de veículos no noroeste do Paraná, com perguntas voltadas ao perfil da empresa e com foco na análise da publicidade e como ela é gerida por cada empresa. A participação na pesquisa foi voluntária e as informações nela obtidas, foram utilizadas exclusivamente paras fins acadêmicos, garantindo o anonimato dos participantes.

Essa estratégia permite uma triangulação de dados, o que favorece a compreensão da eficácia das ferramentas de publicidade sob diferentes perspectivas. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a aplicação de questionários é um método eficaz para obter dados diretamente da fonte, contribuindo para a confiabilidade dos resultados.

Os dados obtidos foram analisados com base na análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2016), que permite a identificação de categorias temáticas e padrões recorrentes nas respostas, possibilitando interpretações que revelem os impactos da publicidade no fortalecimento da imagem e competitividade das empresas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada com base na pesquisa aplicada via formulário online com questionário semiestruturado, realizada em 5 lojas revendedoras de veículos do noroeste do Paraná, sendo das cidades de Loanda, Nova Londrina, Planaltina do Paraná e Terra Rica. As empresas se intitulam de médio e grande porte, com experiência de mercado que varia de 3 a 22 anos. As empresas foram nomeadas para identificação na pesquisa como E1, E2, E3, E4 e E5.

A seguir, está apresentado no Quadro 1, "Categorias da análise qualitativa das respostas das empresas", que contém as categorias: Investimento em Publicidade, Canais Digitais vs. Tradicionais, Objetivos da Publicidade, Planejamento e Profissionalização, Mensuração de Resultados, Desafios Enfrentados, Tendências de *Marketing* Digital e Positivos e Negativos da Publicidade Online. Há também a Frequência entre elas e Exemplos de Respostas.

Quadro 1 – Categorias da análise qualitativa das respostas das empresas

Categoria	Frequência (entre as 5 empresas)	Exemplos de Respostas
Investimento em Publicidade	Cinco diferentes valores: R$500,00 a R$1.000,00 R$1.600,00 R$3.000,00 R$4.500,00 Uma empresa não investe.	"Investimos cerca de R$4.500,00/mês" (E5); "Não há orçamento fixo" (E2); "Varia de 500,00 a 1.000,00/mês" (E4)

Canais Digitais vs. Tradicionais	5 (todas usam digital; 2 usam tradicional) Canais digitais: *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp*, sites de vendas como OLX, *WebMotors*, Na Pista, Mobiauto ou site próprio. Canais tradicionais: rádios, *outdoors*, painéis, panfletos, *folders*, eventos e Feirões de vendas.	"Atuamos em *Instagram* e *Facebook*" (E4); "Ainda usamos rádio e *outdoors*" (E1); "Não utilizamos publicidade tradicional" (E3)
Objetivos da Publicidade	5 (todas citaram múltiplos objetivos)	"Aumentar vendas e fidelizar clientes" (E4); "Fortalecer a marca" (E5); "Atrair novos clientes" (E3)
Planejamento e Profissionalização	3 (planejamento parcial/inexistente); 2 (profissionalizados)	"Possuímos profissionais específicos" (E5); "Feito pelos vendedores" (E1); "Parte nós fazemos. Parte terceirizamos" (E3)
Mensuração de Resultados	3 (monitoramento sistemático); 2 (sem cálculo exato)	"Analisamos leads e valores" (E5); "Não temos cálculo exato" (E3)
Desafios Enfrentados	4 (citaram desafios de custo, curiosos, concorrência)	"Muitos curiosos sem intenção de compra" (E3); "Concorrência forte" (E4); "Obter maior retorno com menor valor investido." (E5)
Tendências de *Marketing* Digital	3 (afirmaram acompanhar tendências digitais)	"Acompanhamos *reels* e tráfego pago" (E5); "Estamos iniciando nessa parte" (E4); "Acompanha os *reels*, usando as trends como gancho" (E3)
Positivos e Negativos da Publicidade Online	5 (todas mencionaram pontos positivos/negativos)	"Positivo: maior alcance" (E5); "Negativo: custo elevado e curiosos" (E3); "positivo atrai muito público" (E4)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme apresentado no Quadro 1, é possível observar as principais categorias emergentes das respostas que conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo busca organizar e interpretar dados textuais de forma sistemática, permitindo a construção de categorias temáticas que revelam significados além da simples leitura das respostas. Flick (2009) complementa que a pesquisa qualitativa tem como objetivo central compreender percepções, práticas e interpretações dos sujeitos, sem reduzi-las apenas a números. Assim, o tratamento dado às respostas aqui apresentadas segue o método interpretativo, priorizando a identificação de padrões, divergências e sentidos atribuídos pelos empresários às estratégias de publicidade.

Segundo Minayo (2001), a análise qualitativa é adequada quando o objetivo é apreender representações sociais e captar dimensões subjetivas que influenciam as práticas organizacionais. Nesse caso, as respostas foram lidas integralmente, codificadas e

categorizadas em eixos temáticos, a fim de construir uma interpretação que dialogue tanto com os dados empíricos quanto com o referencial teórico previamente discutido.

4.1 INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE

O nível de investimento em publicidade entre as revendas analisadas mostrou-se bastante diverso. Enquanto uma empresa destina cerca de R$ 4.500,00 por mês (E5), outras aplicam valores mais modestos, entre R$ 500,00 e R$ 1.000,00 (E4), e há aquelas que não mantêm orçamento fixo (E2). Essa variação reflete tanto diferenças de porte e estrutura quanto percepções distintas sobre o retorno da publicidade.

Tal constatação confirma a visão de Kotler e Keller (2012), segundo a qual os investimentos em comunicação devem estar alinhados ao porte da organização e à sua estratégia de mercado. Empresas maiores, como a E5, demonstram uma gestão mais estruturada, com planejamento e recursos contínuos, enquanto as de menor porte tendem a tratar a publicidade como gasto pontual.

Observou-se também que as revendas com maior investimento apresentam melhores índices de reconhecimento de marca e fluxo de clientes, o que corrobora Las Casas (2017) ao afirmar que o investimento em comunicação deve ser entendido como aplicação estratégica de recursos, capaz de fortalecer a imagem e aumentar a competitividade. Assim, campanhas bem estruturadas e com orçamento definido refletem um posicionamento mais profissional e geram retorno a médio e longo prazo.

Em contrapartida, o baixo investimento de algumas revendas evidencia uma visão limitada do marketing, muitas vezes restrita à divulgação de promoções esporádicas. Churchill e Peter (2012) destacam que a comunicação eficaz exige constância e coerência, pois apenas a repetição e o reforço da mensagem criam lembrança de marca e confiança. A falta de planejamento observada em revendas como a E2 e a E4 reduz a efetividade das ações e dificulta a diferenciação diante da concorrência.

Além disso, nota-se que muitas empresas não realizam mensuração sistemática dos resultados das campanhas, comprometendo a eficiência dos recursos investidos. Para Cobra (2015), a avaliação dos resultados é etapa indispensável do marketing, pois permite mensurar o retorno e ajustar as estratégias. A ausência dessa análise leva à percepção equivocada de que publicidade é gasto, e não uma ferramenta estratégica de crescimento.

4.2 CANAIS DIGITAIS VERSUS TRADICIONAIS

A análise dos canais publicitários indicou que todas as revendas reconhecem a relevância do meio digital, com ênfase para *Instagram*, *Facebook*, OLX e *WebMotors*. A empresa E3 relatou: “O melhor é o orgânico, boca a boca, mas os cliques em redes sociais também ajudam”. Essa percepção demonstra a coexistência entre práticas digitais e tradicionais, confirmando Solomon (2016), que define o *marketing* boca a boca destaca-se como um mecanismo significativo de influência no processo decisório de aquisição.

Apesar da predominância digital, muitas revendas ainda utilizam *outdoors*, panfletos e rádio como reforço local, o que confirma Belch e Belch (2009) sobre a eficácia da combinação entre meios tradicionais e digitais para maximizar o alcance e consolidar a marca. Da mesma forma,

Du *et al.* (2018) destacam que anúncios locais fortalecem a credibilidade das empresas, especialmente em cidades do interior.

Entre os canais digitais, o *WhatsApp* e o *Instagram* aparecem como os principais meios de contato e divulgação, permitindo comunicação direta e ágil com os clientes. Essa preferência, segundo Telles (2011), reflete a transição do *marketing* tradicional para o *marketing* de relacionamento, baseado no diálogo contínuo e na interação com o consumidor. Assim, as mídias digitais tornam-se ferramentas estratégicas não apenas de divulgação, mas também de aproximação com o público-alvo.

Entretanto, os meios tradicionais continuam relevantes, sobretudo entre revendas com público mais maduro ou localizadas em regiões de menor acesso à internet. Essa coexistência representa o que Kotler e Keller (2016) denominam de *marketing* integrado, ou seja, a combinação coordenada de canais para atingir diferentes segmentos. Um dos gestores destacou: "A propaganda no rádio ainda traz retorno porque muita gente da região escuta durante o trabalho", reforçando o papel do rádio como suporte local de visibilidade e credibilidade, conforme defendem também Belch e Belch (2009).

Os dados também mostraram que a atualização dos conteúdos digitais é feita de forma irregular, variando entre publicações semanais e mensais. A ausência de constância restringe o engajamento e corrobora a observação de Torres (2009), segundo a qual a presença digital só produz resultados consistentes quando há regularidade na criação de conteúdo e na interação com o público. Nesse sentido, a integração entre mídias digitais e tradicionais deve ser acompanhada por uma gestão contínua e planejada, assegurando o alinhamento entre mensagem, frequência e público-alvo.

4.3 OBJETIVOS DA PUBLICIDADE

Os principais objetivos identificados entre as revendas foram aumentar as vendas, atrair novos clientes, fortalecer o reconhecimento da marca e fidelizar o público. A maioria das empresas mencionou mais de um propósito simultaneamente, evidenciando o caráter multifuncional da publicidade. A fala da E4 exemplifica essa visão: "Atrair a clientela para a loja para finalizar o negócio, pois muitos vêm de longe e nem sempre conseguem disponibilidade para vir."

Esses resultados reforçam Cobra (2010), que entende a publicidade como meio de criar e manter o conhecimento do consumidor sobre o produto, influenciando atitudes e comportamentos. Também corroboram Las Casas (2009), para quem a confiança e a credibilidade transmitidas pela publicidade são essenciais no setor de veículos seminovos, em que o processo de compra envolve alto valor agregado.

O aumento das vendas e a captação de novos clientes figuram como os objetivos imediatos mais expressivos, contudo, as revendas que adotam estratégias comunicacionais mais estruturadas também atribuem grande valor à construção da marca e à imagem institucional. Kotler e Keller (2016) destacam que a comunicação de marketing deve transcender a mera promoção de vendas, visando à criação de valor e ao estabelecimento de relacionamentos duradouros. Dessa maneira, embora o retorno financeiro seja prioritário, percebe-se que a consolidação da reputação e a formação de vínculos com o cliente são consideradas elementos complementares.

A fidelização também foi apontada como objetivo recorrente. Segundo Solomon (2016), a publicidade eficaz reforça atitudes positivas e mantém o engajamento de quem já conhece a

marca. Nas revendas, a recompra e a recomendação baseadas na experiência de confiança são determinantes para o desempenho comercial. Esse princípio se alinha ao *marketing* de relacionamento, que, conforme Telles (2011), busca manter laços contínuos e gerar valor mútuo entre empresa e cliente.

Entretanto, verificou-se que muitas revendas ainda não definem formalmente seus objetivos publicitários, criando campanhas de modo empírico, sem critérios claros de mensuração. Essa prática confirma a observação de Churchill e Peter (2012), de que a ausência de metas mensuráveis reduz a eficácia da comunicação, dificultando ajustes e avaliação de desempenho. Assim, destaca-se a necessidade de profissionalização das ações publicitárias, com o uso de métricas que permitam mensurar o impacto sobre vendas, imagem e fidelização.

4.4 PLANEJAMENTO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA ÁREA

Observou-se divergência significativa entre as revendas quanto ao planejamento e à gestão da publicidade. Enquanto algumas desenvolvem campanhas com base em público-alvo definido (E5), outras atuam de modo pouco estruturado (E2). Também há diferenças na gestão da comunicação, variando entre empresas com profissionais especializados (E5) e outras que terceirizam ou distribuem a função entre vendedores (E1, E3).

Esse panorama confirma Kotler et al. (2017), que defendem a integração entre tecnologia e sensibilidade humana no marketing moderno, além da visão de Schultz e Barnes (2001), segundo a qual a comunicação integrada é essencial para gerar experiências coerentes junto ao consumidor.

Os dados revelam que, em muitas revendas, as ações publicitárias ainda são elaboradas de forma intuitiva, sem cronogramas, metas ou indicadores de desempenho, o que limita o uso estratégico da publicidade como diferencial competitivo. Cobra (2015) afirma que o planejamento de *marketing* deve ser um processo racional e contínuo, orientado à eficiência e à coerência entre objetivos e ações. Assim, a falta de estrutura reduz a eficácia das campanhas e impede o aprendizado organizacional sobre o mercado.

Constatou-se ainda que a profissionalização da área de *marketing* é incipiente, sobretudo nas empresas de menor porte. Muitas dependem da iniciativa dos vendedores para administrar redes sociais e responder clientes, sem apoio técnico especializado. Essa realidade reflete o "*marketing* empírico" descrito por Las Casas (2017), baseado em tentativa e erro, sem análise de dados ou segmentação precisa. Para Kotler e Armstrong (2018), o *marketing* contemporâneo requer planejamento estratégico, integração de canais e profissionais capacitados para transformar informações em valor para o cliente. Dessa forma, a ausência de um setor estruturado limita a competitividade das revendas, especialmente em um mercado que valoriza experiências consistentes e comunicação personalizada.

4.5 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

A mensuração dos resultados mostrou-se um dos pontos mais frágeis entre as revendas analisadas. Empresas menores (E2, E3) relataram não possuir controle preciso sobre o retorno dos investimentos, enquanto outras (E4, E5) utilizam planilhas, sistemas internos e análise de leads para monitorar o desempenho. Um dos gestores afirmou: "Analisamos os leads e valores investidos mensalmente" (E5), indicando maior maturidade na gestão.

Esse achado corrobora Keller (2003), que enfatiza a importância do monitoramento contínuo das ações de marketing, e Malhotra (2012), que destaca a análise de dados como fundamental para a compreensão do comportamento do consumidor. Entretanto, a carência de métricas formais ainda representa um desafio frequente, com avaliações baseadas primordialmente em percepções subjetivas de aumento nas vendas ou engajamento em redes sociais. Tal cenário reflete a crítica apontada por Kotler e Keller (2016), que identificam a ausência de indicadores quantitativos capazes de mensurar o impacto concreto das campanhas como uma falha crucial. Para os autores, a eficácia do *marketing* depende da comparação de resultados com metas e ajustes estratégicos contínuos, sendo essa mensuração vital para o aprendizado organizacional e o retorno sobre investimento (ROI).

Por outro lado, as empresas que utilizam ferramentas de acompanhamento demonstram maior maturidade gerencial, ao identificar quais canais e campanhas geram melhores resultados. Essa prática está alinhada a Hair Jr. et al. (2005), que defendem a mensuração e análise de dados como fundamentais para converter informações em conhecimento estratégico. Do mesmo modo, Churchill e Peter (2012) reforçam que a avaliação constante das ações publicitárias é indispensável para verificar se os objetivos de venda e fidelização estão sendo alcançados. Assim, a implementação de métricas claras e indicadores de desempenho representa um passo essencial para a profissionalização do *marketing* nas revendas de veículos seminovos.

4.6 DESAFIOS E TENDÊNCIAS

Dentre os principais desafios identificados destacam-se a dificuldade em gerenciar o elevado número de interessados que não concretizam a compra (E3), a competitividade exacerbada e a restrição de recursos financeiros (E4). No que tange às tendências, a maioria das revendas informou acompanhar práticas como *reels*, influenciadores digitais e tráfego pago, ainda que de modo parcial. Segundo Sant'Anna (2016), a publicidade deve incorporar elementos simbólicos e emocionais para estabelecer uma conexão com o consumidor, aspecto evidenciado no uso de recursos audiovisuais modernos. Já Pulizzi (2014) reforça que o marketing de conteúdo educa o consumidor e gera autoridade, sendo essa uma prática mais presente em empresas que adotam estratégias estruturadas.

Os resultados também evidenciam dificuldades de adaptação às novas tecnologias de marketing digital, sobretudo em virtude da falta de conhecimento técnico e da percepção de que o retorno se manifesta apenas a longo prazo. Essa limitação corrobora Kotler et al. (2017), que defendem que o marketing contemporâneo requer uma integração entre tecnologia, dados e empatia para gerar valor real ao cliente. Consequentemente, revendas que ainda não dominam ferramentas como tráfego pago e gestão de conteúdo digital tendem a perder competitividade num mercado progressivamente mais conectado, evidenciando a necessidade premente de capacitação profissional na região noroeste do Paraná.

Também se destacou o crescimento das ações com influenciadores e produção de vídeos curtos (*reels* e *stories*), voltadas à ampliação da presença digital e ao aumento do engajamento. Essa tendência reflete o que Castells (2009) define como a "sociedade em rede", marcada por comunicação descentralizada e pelo compartilhamento de influência entre marcas e consumidores. De forma complementar, Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que as mídias sociais transformaram a relação entre empresa e cliente em um diálogo contínuo, baseado na interação e autenticidade. Nesse cenário, o desafio das revendas é equilibrar a adoção de

estratégias digitais com a manutenção da credibilidade e da confiança, fundamentais em um setor em que a compra de veículos envolve alto valor e forte componente emocional.

4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE POSITIVOS E NEGATIVOS DA PUBLICIDADE ONLINE

A análise sobre a publicidade online revelou como principais pontos positivos o alcance ampliado e a segmentação do público, permitindo direcionar campanhas de forma mais precisa. Em contrapartida, os aspectos negativos mais citados envolvem o alto custo das campanhas (E5) e o grande número de interessados que não efetivam a compra (E3, E4).

Esses resultados corroboram Kotler e Armstrong (2018), ao destacarem que campanhas no meio digital bem direcionadas atraem *leads* qualificados, mas demandam critérios claros de segmentação para reduzir desperdícios e elevar as taxas de conversão. Apesar do crescente interesse pelo marketing digital, muitas revendas ainda enfrentam desafios na gestão e mensuração das campanhas, o que corrobora a observação de Torres (2009) acerca da necessidade de planejamento rigoroso, análise constante e domínio técnico para alcançar resultados consistentes. A carência de conhecimento especializado leva algumas dessas empresas a investirem em anúncios pagos de maneira experimental, o que pode comprometer a eficácia das ações de marketing, reduzindo a efetividade e reforçando percepções negativas sobre o custo-benefício das plataformas digitais.

O excesso de estímulos no ambiente online gera saturação no público, o que pode comprometer o engajamento e a atenção dos consumidores. Conforme Solomon (2016), a fadiga de atenção faz com que o consumidor ignore mensagens repetitivas ou invasivas. Por outro lado, Las Casas (2017) enfatiza que mensagens personalizadas e autênticas fortalecem a relação com o público e aumentam a probabilidade de conversão. Assim, o desafio das revendas de veículos consiste em equilibrar o uso intensivo dos meios digitais com a criação de conteúdos relevantes, criativos e credíveis, transformando a publicidade online não apenas em ferramenta de visibilidade, mas também em instrumento de engajamento e fidelização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como as técnicas e ferramentas de publicidade utilizadas por lojas revendedoras de veículos são aplicadas e quais impactos exercem no fortalecimento da marca, na geração de valor percebido e na competitividade do negócio. O objetivo foi alcançado por meio de uma análise qualitativa, com questionário aplicado a cinco revendas de veículos do noroeste do Paraná. O problema de pesquisa: “Quais são as ferramentas e técnicas de publicidade utilizadas por lojas revendedoras de veículos?” Foi respondido através de ferramentas e técnicas utilizadas em canais digitais, como: *Instagram*, *Facebook, WhatsApp*, sites de vendas como OLX, *WebMotors*, Na Pista, Mobiauto ou site próprio. Também em canais tradicionais, como: rádios, *outdoors*, painéis, panfletos, *folders*, eventos e Feirões de vendas. De modo geral, os resultados indicam que a publicidade digital assumiu posição central nas revendas, embora ainda coexistam práticas tradicionais. Observou-se grande variação entre empresas quanto ao nível de investimento, planejamento e mensuração de resultados, fatores que influenciam diretamente a eficácia das campanhas. As empresas que estruturam sua área de *marketing* e acompanham tendências digitais (caso da E5) obtêm melhores retornos, confirmando Zhong (2023) sobre o papel do social media

marketing no fortalecimento da marca e no aumento das vendas. Já as revendas menores, que tratam a publicidade de forma empírica, enfrentam maior dificuldade em alcançar resultados, evidenciando a importância do planejamento estratégico e da integração entre as ferramentas de comunicação.

Os achados corroboram a literatura de Belch e Belch (2008), Oliveira (2011) e Las Casas (2006), além de se alinharem às contribuições metodológicas de Bardin (2011), Flick (2009) e Minayo (2001) sobre a relevância da análise qualitativa para compreender práticas organizacionais. Também ficou evidente que a maturidade digital influencia o desempenho publicitário: empresas que combinam estratégias digitais e tradicionais atingem públicos diversificados e constroem relacionamentos mais próximos. Essa constatação confirma o conceito de *marketing* 4.0 de Kotler et al. (2017), no qual o consumidor atua como participante ativo, interagindo com a marca e influenciando outros compradores.

O domínio de ferramentas digitais requer planejamento estratégico e coerência para ser eficaz. Conforme Cobra (2015), o marketing bem-sucedido depende da integração entre análise, execução e controle, sendo que a publicidade é apenas um componente desse processo. Hair Jr. et al. (2005) enfatizam que o uso de dados e indicadores é fundamental para converter ações comunicacionais em aprendizado organizacional e vantagem competitiva. Assim, o êxito da publicidade nas revendas do noroeste do Paraná está vinculado à capacidade das empresas de alinhar objetivos de marketing, mensurar resultados e se adaptar continuamente às transformações tecnológicas e comportamentais do mercado.

Considerando as limitações deste estudo, como o foco em cidades de pequeno porte e a restrição de recursos e conhecimento técnico, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo geográfico e explorem mercados mais competitivos. Sugere-se, ainda, investigar o impacto do investimento em marketing digital sobre o volume de vendas e a fidelização de clientes, além de comparar o desempenho das mídias tradicionais e digitais e analisar o papel da profissionalização do marketing em pequenas e médias revendas de veículos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Publicidade e Promoção: uma perspectiva de comunicação integrada de marketing.** 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos. ***Marketing* Básico:** Uma abordagem brasileira. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CORDEIRO DE SETA, Roger; MAINARDES, Emerson Wagner; RONQUETI TERRA SILVA, Érika. **Ações de *marketing* de relacionamento utilizadas pelas agências de publicidade e propaganda.** Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 281-296, 2016.

DU, Rex Yuxing et al. ***Advertising and brand attitudes:*** *evidence from 575 brands over five years*. arXiv preprint, arXiv:1810.07783, 2018. Disponível em: https://arxiv.org/abs/1810.07783

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

GOOGLE BRASIL. **Guia de *marketing* digital para pequenas empresas:** soluções para o setor automotivo. Disponível em: https://www.google.com/intl/pt-BR/retail/solutions/auto. Acesso em: 7 nov. 2025.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ICARROS. **Tendências de *marketing* digital no setor automotivo.** Disponível em: https://www.icarros.com.br. Acesso em: 7 nov. 2025.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. ***Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media***. *Business Horizons*, v. 53, n. 1, p. 59–68, 2010.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de Marcas.** 2. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2003.

KOTLER, Philip et al. ***Marketing* 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de *marketing*.** 15. ed. São Paulo: *Pearson*, 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de *marketing*.** 17. ed. São Paulo: *Pearson*, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de *marketing*:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2012.

MARTINS, Cibele Barsalini; KNIESS, Claudia Terezinha; ROCHA, Rudimar Antunes da. **Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente.** Revista Brasileira de *Marketing* – ReMark, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 59-71, jan./mar, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLX AUTOS. **Dicas de marketing para revendedores de veículos.** Disponível em: https://revendedor.olxautos.com.br. Acesso em: 7 nov. 2025.

PULIZZI, Joe. **Marketing de conteúdo épico:** como contar uma história diferente, quebrar o status quo e conquistar os clientes. São Paulo: Alta Books, 2014.

SANT'ANNA, Armando. **Promoção de Vendas e Merchandising:** Técnicas de Comunicação no Ponto de Venda. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SANT'ANNA, A. **Publicidade:** fundamentos e prática. São Paulo: Atlas, 2016.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda:** teoria, técnica e prática. 8. ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2016.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth. **Estratégias de Comunicação de *Marketing* Integradas.** São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – ***Marketing* para o setor automotivo.** Disponível em: https://www.sebrae.com.br. Acesso em: 7 nov. 2025.

SILVA, Mariana; FERREIRA, Lucas. **A influência das ferramentas de marketing na decisão de compra do consumidor:** um estudo em revendas de veículos seminovos. Revista Brasileira de Marketing, v. 19, n. 2, p. 45-60, 2020.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2016.

TELLES, Renato. ***Marketing* de relacionamento e comunicação integrada.** São Paulo: Atlas, 2011.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do *marketing* digital.** São Paulo: Novatec, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VISTA, Débora; OLIVEIRA, Tiago. **Ações de *marketing* de relacionamento utilizadas pelas agências de publicidade e propaganda.** Revista Brasileira de *Marketing – ReMark*, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 1–15, 2014. Disponível em: https://uninove.emnuvens.com.br/remark/article/view/12131/5776.

WEBMOTORS. **Como anunciar e vender veículos online.** Disponível em: https://www.webmotors.com.br. Acesso em: 7 nov. 2025.

ZHONG, Yixuan. ***Adoption of social media marketing strategies in automotive industry.*** *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, v. 16, p. 123-128, 2023. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/372407375_*Adoption_of_Social_Media_Marketing_Strategies_in_Automotive_Industry.*

ETAPAS DA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA E SEUS DESAFIOS

Hercilio Costa Filho [1]
Eloise Santos Gomes da Silva [2]
Gabriela dos Santos Camargo de Moura [3]
Pablo Daniel Olandi Martins [4]
Pedro Henrique Bitencourt dos Passos Franchi [5]

RESUMO

Com o crescimento do empreendedorismo, muitos buscam ser empreendedores, porém, há muita falta de conhecimento sobre os processos e exigências legais. Entender essas etapas é essencial para viabilizar a regularização e o sucesso da empresa desde o início. Muitos empreendedores iniciam um negócio sem conhecer todas as etapas e exigências necessárias. Por isso, este estudo tem como objetivo conhecer as etapas do processo da criação de uma empresa identificando os seus aspectos mais relevantes. A pesquisa possui abordagem qualitativa e descritiva, com o objetivo de compreender as percepções e experiências de empreendedores locais. O estudo foi realizado com oito participantes selecionados de forma intencional, e os dados foram coletados entre agosto e setembro de 2025, por meio de questionários semiestruturados. As respostas foram analisadas de forma qualitativa, buscando identificar padrões e interpretações sobre o tema investigado. Os resultados indicaram um consenso entre os entrevistados, tendo necessidade de se ter disciplina financeira como uma parte essencial para a gestão do negócio. Também foi constatada a importância da orientação de profissionais da área, visando deter bases mais sólidas. Conclui-se que a pesquisa revelou que elaborar um plano de negócios, conhecer o ambiente organizacional e [55] buscar constantemente inovação são atitudes fundamentais para obter bons resultados. Ademais, percebe-se que a persistência e a busca por aprender diante dos erros são qualidades indispensáveis para se destacar no mercado. Dessa forma, confirma-se que o sucesso empresarial está diretamente ligado ao preparo, à adaptação e à busca contínua por melhorias.

Palavras-chave: Criação de empresa. Empreendedor. Desafios. Documentação. Infraestrutura.

1 INTRODUÇÃO

O processo de criação de organizações é bem complexo e pouco estudado. Pois, ao criar um negócio, existem algumas características, envolvendo a relação estrutural, criação de novas

[1] Professor doutor na Universidade Estadual do Paraná, e-mail: herciliohcf@gmail.com
[2] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, e-mail: eloisesantos.com@gmail.com
[3] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, e-mail: gabrielasantoscamargo3011@gmail.com
[4] Graduando no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, e-mail: pablo.olandi.martins@escola.pr.gov.br
[5] Graduando no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, e-mail: pedrohfranchi@gmail.com

formas organizacionais e um plano de negócios sólido. Dessa forma, é de suma importância se atentar aos detalhes desde o início do que se quer alcançar.

Todas as etapas do processo de criação da empresa obtêm diversas atividades e/ou eventos. Contando com a identificação da oportunidade, o desenvolvimento da ideia da empresa, a reflexão à mobilização de recursos financeiros, o desenvolvimento do primeiro produto, a contratação de empregados, a comercialização de produtos e a redação do plano de negócios.

Segundo Bruyat (2001) e Gartner (1985), existem quatro grandes componentes do processo empreendedor que influenciam a criação de uma empresa. O primeiro deles é o empreendedor que irá criar a empresa. Já o segundo é a empresa que o empreendedor pretende fazer acontecer. O terceiro é o ambiente onde a empresa será feita. E por fim o quarto componente é o processo de criação da nova empresa.

De acordo com Dornelas (2018), é possível que o empreendedor opte pelo desenvolvimento de um planejamento estruturado, com previsões e projeção de mercado, custos, receita, despesas, e entre outros, o que se resume no plano de negócios tradicional. Esse tipo de plano é útil para empresas que atuam em mercados estáveis e bem definidos (adotado caso haja previsibilidade de mercado).

Já, se o empreendedor não tiver condições de fazer previsões mais detalhadas do futuro, e não tiver um objetivo certo a ser alcançado, é recomendado que se opte pelo plano de negócios efetual. Este plano de negócios é uma ótima opção para mercados dinâmicos e incertos, como na área da tecnologia, que está em constante evolução. Esses mercados são conhecidos como VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity), caracterizados por condições que mudam rapidamente, tornando difícil prever o futuro com uma certa precisão (adotado caso não haja previsibilidade de mercado).

Com o crescimento do empreendedorismo, muitos buscam abrir seus próprios negócios, mas esbarram na falta de conhecimento sobre os processos e exigências legais. Entender essas etapas é essencial para garantir a regularização e o sucesso da empresa desde o início, evitando a mortalidade empresarial. Desta forma, o problema de pesquisa deste estudo é: quais são as principais etapas e desafios para criação de uma empresa?

Muitos empreendedores iniciam seus negócios sem conhecer todas as etapas e exigências necessárias. Portanto, analisar esse processo é essencial para orientar uma abertura de empresa mais segura e estruturada. Este estudo tem como estudo tem como objetivo conhecer as etapas do processo da criação de uma empresa identificando os seus aspectos mais relevantes.

Entender as etapas para criar uma empresa é crucial para o sucesso dos empreendedores. Nesse sentido, este estudo é relevante para fornecer orientação aos empreendedores, prevenindo obstáculos usuais e facilitando o sucesso empresarial. Compreender o processo de abertura de uma empresa é essencial para qualquer empreendedor que deseja criar um negócio sustentável e eficaz.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordou as etapas essenciais para a criação de uma empresa. Ao explorar as diferentes fases, ficou claro que a criação de uma empresa é um processo estruturado que exige, além de planejamento estratégico e gestão eficiente, a habilidade em se adaptar a si mesmo e à empresa. De acordo com Drucker (2003) a complexidade do processo de criação de uma empresa é evidenciada pelos desafios enfrentados pelos empreendedores, incluindo burocracia, impostos altos e a necessidade constante de mudança devido ao público e às exigências legais.

Como destaca Dornelas (2018), “empreender requer não apenas criatividade e inovação, mas também planejamento estratégico e gestão eficiente para minimizar riscos e aumentar as chances de sucesso”. Nesse sentido, a criação de uma empresa bem-sucedida requer mais do que apenas uma boa ideia; exige uma combinação de habilidades técnicas, visão de mercado e capacidade de adaptação.

Ao entender as etapas essenciais e os desafios envolvidos, os empreendedores podem se preparar melhor para os desafios que irão enfrentar e aumentar suas chances de sucesso no mundo dos negócios. De acordo com Maximiano (2012), o empreendedor é o principal agente da mudança organizacional, pois combina planejamento e inovação para transformar oportunidades em resultados.

2.1 ETAPAS DA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA

A criação de uma empresa é um processo estruturado que se desenvolve em diferentes etapas. Portanto, abrir um negócio não é simplesmente ter uma boa ideia e sair colocando em prática. Existe um caminho que precisa ser seguido para aumentar as chances de sucesso e evitar erros que podem comprometer o projeto, diz Chiavenato (2014).

O primeiro passo, como explica Dornelas (2018), é identificar uma oportunidade, isso quer dizer perceber uma necessidade no mercado que ainda não foi bem atendida, ou descobrir um segmento que ainda tem espaço para crescer. Com isso em mente, fica mais fácil pensar em um produto ou serviço que realmente faça diferença.

Após validar a ideia, é essencial realizar uma pesquisa de mercado para compreender o ambiente no qual o negócio atuará. Conforme Kotler e Keller (2016), essa análise permite identificar o comportamento do consumidor, conhecer a concorrência e mapear tendências do setor. Isso envolve coletar e analisar dados sobre o mercado-alvo, incluindo informações demográficas, preferências e necessidades dos consumidores.

A compreensão do comportamento do consumidor é fundamental para criar produtos e serviços que atendam às suas necessidades e expectativas. Em concordância com Kotler; Armstrong(2017) ao conhecer a concorrência, o empreendedor pode identificar lacunas no mercado e desenvolver estratégias para se diferenciar.

De acordo com SEBRAE (2022), a identificação de tendências do setor também é uma abordagem interessante para prevenir mudanças no mercado, além de adaptar e inovar o negócio às novas demandas. Contudo, ainda segundo SEBRAE (2024), essas tendências do mercado são padrões/direções que o mercado está seguindo e podem ser influenciadas por fatores como mudanças nos hábitos dos consumidores, avanços tecnológicos e mudanças econômicas.

Conforme Mintzberg (2006), compreender o ambiente externo e suas transformações é essencial para formular estratégias eficazes e manter a competitividade organizacional.

Segundo SEBRAE (2022), a crescente demanda por produtos sustentáveis e ecológicos, o aumento do comércio eletrônico e do consumo online e a importância crescente da experiência do cliente são exemplos de tendências de mercado.

De acordo com Porter (1999) essas tendências podem ser observadas em diferentes mercados, incluindo o mercado de consumo, onde as empresas precisam entender as mudanças nos hábitos e preferências dos consumidores; o mercado de tecnologia, onde as empresas precisam estar atualizadas sobre as últimas tecnologias e tendências; e o mercado de serviços, onde as empresas precisam entender as necessidades dos clientes e criar experiências personalizadas.

A elaboração do plano de negócios é a fase em que se organizam e formalizam as estratégias do empreendimento, projetam-se resultados financeiros e define-se a estrutura operacional. De acordo com SEBRAE (2023), esse documento atua como um guia para orientar ações e prever desafios futuros. Ele permite que o empreendedor visualize melhor o negócio, identificando oportunidades e ameaças.

O plano de negócios, segundo Chiavenato (2014), é uma das principais ferramentas para qualquer empreendedor, pois ajuda a definir a missão, visão e valores da empresa, além de estabelecer metas e objetivos claros. Ele também permite que o empreendedor avalie a viabilidade do negócio, identifique recursos necessários e desenvolva um plano de ação para alcançar seus objetivos.

Além disso, conforme destaca Drucker (2003), o plano de negócios é um documento dinâmico que deve ser revisado e atualizado regularmente para refletir as mudanças no mercado e no negócio, permitindo que o empreendedor tome decisões informadas e evite erros comuns, aumentando as chances de sucesso do negócio. Ademais, o plano de negócios pode ser utilizado para captar recursos financeiros, seja por meio de investidores, bancos ou outras fontes de financiamento, tornando-se uma ferramenta essencial para o sucesso do empreendimento.

Por continuidade, vem a parte de colocar a empresa para funcionar de verdade. É o momento de organizar os processos, montar a equipe, treinar pessoas, comprar equipamentos e implementar sistemas para controlar finanças, estoque e atendimento.De acordo com Maslow (1954), a motivação humana é guiada pela busca de satisfação de necessidades, que se organizam em níveis hierárquicos desde as básicas até as de autorrealização influenciando o comportamento e o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho.

A implementação da empresa conforme Mintzberg (2006) envolve a execução de todos os planos e estratégias definidos anteriormente. É o momento de colocar em prática as ideias e conceitos que foram desenvolvidos, e de garantir que todos os departamentos da empresa estejam trabalhando em conjunto para alcançar os objetivos. Isso inclui a gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, bem como a implementação de sistemas de controle e monitoramento.

De acordo com Porter (1999), após o início das atividades empresariais, é importante manter um foco constante na qualidade oferecida, na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos. É necessário que o empreendedor esteja preparado para lidar com os desafios e oportunidades que surgem, e para adaptar-se às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes. Isso ajudará a empresa a se estabelecer no mercado e a alcançar o sucesso a longo prazo, permanecendo competitiva e relevante.

2.2 DESAFIOS DOS EMPREENDEDORES

Após compreender as principais etapas de criação de uma empresa, é fundamental reconhecer os desafios que os empreendedores enfrentam nesse processo, pois empreender envolve superar obstáculos internos e externos, desde questões burocráticas e econômicas até problemas de gestão e adaptação às mudanças do mercado. De acordo com Weber (1999), a estrutura organizacional e os processos administrativos influenciam diretamente o comportamento das empresas e sua capacidade de responder às transformações do ambiente, exigindo dos empreendedores disciplina, planejamento e flexibilidade para lidar com as complexidades do mundo dos negócios.

Mesmo seguindo todas essas etapas, empreender no Brasil não é uma tarefa fácil. Os empresários podem enfrentar muitas questões burocráticas, impostos elevados, uma economia instável e dificuldade para conseguir empréstimos com juros acessíveis. Além desses desafios externos, existem obstáculos dentro da própria empresa. Chiavenato (2014) lembra que muitas empresas enfrentam dificuldades por causa da má gestão de pessoas, falta de controle financeiro e dificuldade de acompanhar as mudanças do mercado.

Segundo Dornelas (2018), não basta conhecer só o que você vende. O empreendedor precisa ter força para encarar as dificuldades do dia a dia, paciência para lidar com os problemas que aparecem e criatividade para encontrar soluções quando algo dá errado. Também é digno de relevância ser flexível e adaptar o negócio quando o mercado ou os clientes mudam.

Com isso, Drucker(2003) diz que o empreendedor precisa estar sempre aprendendo e se atualizando, porque o mercado muda o tempo todo. Novas tecnologias aparecem, os clientes

mudam de comportamento e os hábitos das pessoas são sempre diferentes. Quem não acompanha essas mudanças pode acabar ficando para trás.

Além disso, acompanhar as tendências e buscar aprimoramento constante é fundamental para manter o negócio competitivo. Conforme Chiavenato (2014), o desenvolvimento contínuo de competências e o aprendizado permanente são essenciais para que as organizações se mantenham competitivas em um ambiente dinâmico e em transformação.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de caráter descritivo, pois busca apresentar de forma detalhada as percepções e realidades dos empreendedores entrevistados, mostrando padrões e semelhanças nas respostas. Segundo Gil (2008), pesquisas descritivas têm como principal objetivo mostrar as características de um grupo ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

A abordagem é qualitativa, já que o estudo procura entender aspectos mais subjetivos e complexos ligados às experiências dos participantes, considerando suas opiniões e interpretações pessoais. De acordo com Mozzato (2011), a pesquisa qualitativa reconhece a influência do pesquisador no processo, e sua confiabilidade vem justamente do cuidado e da clareza na forma como a metodologia é apresentada.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semiestruturado, elaborado com base em autores que tratam do tema. Esse tipo de instrumento foi escolhido por permitir respostas mais livres, o que ajuda a entender melhor as experiências e pontos de vista de cada participante.

A amostra foi formada por 8 empreendedores, escolhidos de forma intencional por terem relevância e experiência dentro do tema estudado. A coleta dos dados aconteceu entre agosto e setembro de 2025, de forma individual, com todos os participantes respondendo voluntariamente ao questionário. Também foram garantidos o anonimato, o sigilo das informações e o consentimento livre e esclarecido, respeitando os princípios éticos da pesquisa científica.

Para analisar os dados, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). Esse método foi aplicado em três etapas: (1) leitura e organização das respostas; (2) identificação dos temas mais recorrentes; e (3) interpretação dos resultados. Essa técnica foi escolhida porque ajuda a entender os significados por trás das falas dos empreendedores e a relacionar suas experiências com o objetivo do estudo.

Assim, o método escolhido está alinhado aos objetivos da pesquisa, pois permite compreender de forma mais profunda as vivências e percepções dos empreendedores, contribuindo para uma análise mais completa sobre os desafios e fatores que influenciam o empreendedorismo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sobre o perfil socioeconômico dos entrevistados, que foi composto por 8 empresários de áreas diversas, foi verificado que 4 (50%) das pessoas se identificaram com o gênero feminino e 4 (50%) pessoas se identificaram com o gênero masculino, indicando assim uma quantidade igualitária de ambos os gêneros apresentados. Sobre a idade, eles possuem uma amplitude de idade de 27 a 70 anos, com uma média de 42,375 anos de idade. Sobre o estado civil dos entrevistados, foi apurado que 3 (37,5%) são solteiros, 3 (37,5%) são casados e 2 (25%) são divorciados, indicando assim um maior número de casados.

Sobre a escolaridade dos empresários, foi apontado que 2 (25%) concluíram o ensino médio, 3 (37,5%) concluíram o ensino superior, 2 (25%) concluíram uma ou mais pós-

graduações, enquanto apenas 1 (12,5%) possui ensino superior incompleto. Sobre renda familiar mensal em sm (salários-mínimos), constatou-se que 2 (25%) possuem uma renda de até 2sm, 1 (12,5%) possui uma renda entre 2 e 4sm, 2 (25%) possuem uma renda entre 4 e 6sm e 3 (37,5%) possuem uma renda de mais de 6sm.

Sobre os segmentos das empresas analisadas, foi registrado que 3 (37,5%) das empresas analisadas são comércios, com focos variados entre autopeças, materiais de tatuagem, produtos de informática e presentes variados. 4 (50%) das empresas analisadas oferecem serviços como cursos de informática, marcenaria, serviços contábeis e administrativos e serviços estéticos (salão de beleza). E apenas 1 (12,5%) é do ramo tecnológico, providenciando desenvolvimento de softwares de gestão para restaurantes.

E por fim, sobre localidade, foi apontado que 2 (25%) dos empresários residem em Nova Londrina – PR, 3 (37,5%) residem em Paranavaí – PR, 2 (25%) reside em Curitiba e 1 (12,5%) em Maringá, indicando que a maioria dos empresários reside na cidade de Paranavaí – PR.

Os entrevistados relatam que para um negócio bem-sucedido a longo prazo, é fundamental começar com os passos certos. O primeiro passo e mais importante é definir claramente o que será o seu negócio, estabelecendo uma visão clara e objetiva. Nesse sentido, é preciso analisar o ambiente e o mercado, identificando oportunidades e ameaças, e buscar conhecimento com profissionais da área para garantir que o negócio seja viável e sustentável. Planejar o negócio e a estrutura, verificar se terão clientes e se poderão sustentar a empresa é outro passo importante. A fala do Entrevistado 3 ajuda a ilustrar essa ideia: “O primeiro passo foi buscar conhecimento com profissionais da área e aproveitar todas as oportunidades possíveis. Sempre procurei aprender com quem já tinha experiência para não começar totalmente no escuro”. Os perfis dos entrevistados variam, alguns eram funcionários e outros tiveram apoio de terceiros. Porém, todos concordam que uma análise mais aprofundada do mercado e dos processos, exigências e diversidades do próprio negócio é essencial para o sucesso empresarial. Isso inclui estudos de mercado, cursos, especialização e/ou qualificação. Embora a abertura de um negócio possa parecer um processo simples, a verdadeira dificuldade reside em manter a empresa próspera no mercado, conquistando e retendo clientes.

Foi observado que, para formalizar uma empresa, é necessário reunir uma série de documentos e registros, porém depende do tipo de empreendimento que irá ser iniciado. Foi relatado que um dos principais passos é a abertura do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica), que transforma a pessoa física em pessoa jurídica, permitindo que ela seja reconhecida como uma entidade separada para fins legais e fiscais. Por isso, é preciso realizar o registro na Junta Comercial, que é o órgão responsável por registrar e regular as empresas no estado.

A inscrição municipal ou estadual é outro requisito necessário, sendo que a inscrição municipal é feita na prefeitura do município onde a empresa irá funcionar e é necessária para obter o alvará de funcionamento. Já a inscrição estadual é feita na secretaria de estado da fazenda e é necessária para obter o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços).

O alvará de funcionamento é um documento essencial emitido pela prefeitura que autoriza a empresa a operar. Para obtê-lo, é necessário apresentar uma série de documentos, como o registro na Junta Comercial, a inscrição municipal e o contrato social, que comprovam a regularidade e legitimidade do negócio.

A licença da vigilância sanitária é necessária para empresas que trabalham com alimentos, medicamentos ou outros produtos que possam afetar a saúde pública, e é emitida pela vigilância sanitária municipal ou estadual. Já o registro no Corpo de Bombeiros é necessário para empresas que possuem instalações que possam representar riscos de incêndio ou explosão.

O contrato social ou requerimento de empresário é um documento que define a estrutura e o funcionamento da empresa, e deve ser registrado na Junta Comercial. Além disso, é necessário abrir uma conta bancária empresarial, realizar o registro contábil, obter um alvará de funcionamento (monitoramento do cumprimento das normas e regulamentações locais, e garante que a empresa não está causando impactos negativos ao meio ambiente ou a saúde pública), emitir o certificado digital e elaborar laudos e vistorias exigidos pela legislação.

A apresentação de documentos pessoais, como CNH (Carteira Nacional de Habilitação) e comprovante de residência, também foi mencionada necessária para comprovar a identidade e o endereço do proprietário ou sócios da empresa, enquanto o preenchimento de fichas do locatário, do PJ (Pessoa Jurídica) e do fiador é necessário para registrar as informações sobre o locatário e a empresa. O ideal é que o empreendedor consulte os órgãos competentes e busque um profissional especializado para orientação nas fases de abertura de uma empresa, garantindo que todos os requisitos sejam atendidos.

A emissão de documentos e autorizações é um passo muito importante para a criação de uma empresa, exigindo muita atenção e cuidado. De acordo com Chiavenato (2012), a burocracia é um dos principais obstáculos para a criação de novas empresas. E para superar esse desafio, é observável a relevância de entender os requisitos legais e regulamentares que regem o seu negócio. Para formalizar uma empresa, é necessário reunir uma série de documentos e registros, que variam de acordo com o tipo de empreendimento. Isso exige uma análise aprofundada sobre os processos e exigências do ramo.

Além disso, a preparação adequada pode fazer toda a diferença no sucesso do empreendimento. É importante também considerar a assessoria de profissionais especializados ao abrir empresas. Com essas precauções, o processo de formalização tende a ser mais tranquilo. Dessa forma, é essencial incluir estudos de mercado, cursos, especialização e qualificação. Pois embora a abertura de um negócio possa parecer um processo simples, a verdadeira dificuldade reside em manter a empresa próspera no mercado, conquistando e retendo clientes.

Os entrevistados destacaram a importância de consultar os órgãos competentes e buscar a orientação de profissionais. Esse auxílio se tornou fundamental para garantir que todos os requisitos fossem atendidos com eficiência. O Entrevistado 4 destacou a importância dessa orientação, afirmando que “Com o auxílio de profissionais especializados, o processo foi simplificado e rápido”. No entanto, é válido ressaltar que a obtenção de documentos e autorizações é um processo contínuo. À medida que o negócio cresce e se desenvolve, é importante considerar atualizar e renovar os documentos e as autorizações, garantindo que o negócio continue a operar de forma legal e regulamentada.

Devido às burocracias, foi evidenciado que um sistema de gestão de documentos e autorizações eficazes é de importância notável. Isso permite uma maior organização e controle. Com isso, é possível evitar atrasos e problemas. Um sistema eficiente reduz o risco de perda de prazos importantes. Permitindo que a empresa esteja sempre em conformidade com as regulamentações.

Foi relatado pelos empresários, uma série de motivos diferentes para a formação do modelo de negócio de suas empresas, tendo como destaque o planejamento e adaptação baseada em pesquisas de mercado e a entrega de seus serviços ou produtos de acordo com a necessidade do público-alvo.

Tudo isso se mostra uma etapa de muita importância para a criação de uma empresa, já que, o modelo de negócios tem como objetivo ditar como essa organização irá atuar no mercado onde está inserida, se tornando necessária uma noção clara de quem é seu público-alvo e do que ele precisa, todas essas informações podem ser obtidas a partir de uma boa pesquisa de mercado, sendo uma relevância muito reforçada pelos entrevistados. O Entrevistado 3 traz uma fala que ilustra perfeitamente o que é trago nos relatos de muitos outros: “A estrutura foi planejada de

acordo com o público que eu queria atender. No início, montei um modelo enxuto, mas com funções bem definidas, para garantir organização e qualidade no atendimento.".

Portanto, é preciso levar em consideração a relevância ao notar que em alguns casos, o modelo de negócios pode não ser escolhido tão meticulosamente, como é o caso de dois dos entrevistados, que apenas continuaram uma estrutura que já se havia na empresa anteriormente, e eles apenas tomaram conta do negócio para dar continuidade ao seu serviço, porém agora, sob nova gerência. Sendo assim, a adaptação e o conhecimento do mercado se tornam ainda mais cruciais. Podendo influenciar diretamente na forma como os novos gestores irão conduzir o negócio e implementar mudanças.

Sobre desafios financeiros na criação da empresa, é consenso entre todos que é necessária a habilidade da disciplina financeira, já que ela é essencial tanto para controle de gastos, quanto para manejamento geral de capital, como investimentos em máquinas, ferramentas, espaços, e tudo o que for necessário para manter e prosperar em uma empresa. Foram relatados que grande parte da necessidade de tal disciplina financeira pode vir por motivos de valores excessivamente altos de locação, custo de materiais de boa qualidade, e necessidade de capital de giro, principalmente para uma empresa em estágio tão inicial. Um bom exemplo disso está em uma das falas do Entrevistado 5: "O maior desafio enfrentado foi o investimento inicial, que exigiu planejamento financeiro e disciplina na alocação de recursos. [...] Empreender implica desafios constantes, como a necessidade de transmitir confiança, oferecer qualidade e manter preços competitivos, mesmo diante das oscilações do mercado e das despesas fixas elevadas.". Tudo isso é reforçado pelos estudos de Santos (2015), que destaca como a ausência da disciplina financeira compromete o desempenho tático, operacional e estratégico, e como a adoção de controles e indicadores pode reverter esse quadro.

Nos primeiros meses de atividade, os empreendedores precisaram lidar com uma série de ajustes que envolveram cortes de gastos pessoais e empresariais, reorganização financeira e de estoque, além de adaptações em preços e mudanças estratégicas no público-alvo. Também se destacaram as melhorias estruturais e administrativas, as longas jornadas de trabalho e os sacrifícios familiares, como exemplifica a fala do Entrevistado 1: "Então, são cortes de supérfluos da vida pessoal, que no caso, como é uma empresa individual, é na família que a gente tem que fazer os ajustes". Em muitos casos, os imprevistos não foram críticos, mas o peso dos custos fixos, como o aluguel, representou uma barreira inicial significativa. De forma geral, esse período exigiu disciplina financeira, flexibilidade estratégica e resiliência, confirmando a visão de Chiavenato (2014), segundo a qual "a administração eficaz exige ajustes constantes, pois o ambiente organizacional é dinâmico e marcado por imprevistos".

Além das dificuldades estruturais, os empreendedores também enfrentaram desafios relacionados à concorrência. Para metade deles, a resposta esteve na diferenciação pela qualidade dos produtos e serviços. Eles destacam que a inovação constante e o compromisso com os clientes foram fundamentais para se destacarem, como ilustrado pela resposta do Entrevistado 3: "A melhor forma foi sempre inovar, buscar novidades, investir em qualidade e manter o compromisso com os clientes".

Já a outra metade, destacou estratégias como o relacionamento próximo com clientes, a prática de preços competitivos e o fortalecimento da credibilidade e da transparência. Embora alguns não tenham sentido grandes impactos, outros ressaltaram a dificuldade em captar clientes em um mercado saturado. Diante disso, a concorrência foi notada como um estímulo para inovar e manter padrões elevados do que como uma ameaça, em consonância com Porter (1986), que afirma que "a vantagem competitiva é conquistada quando a empresa consegue criar valor para o cliente de uma forma única e difícil de ser limitada pelos concorrentes".

A partir disso, surgiram importantes lições para a continuidade do negócio. Os empreendedores destacaram a relevância da seleção estratégica de clientes, a busca constante por inovação, a manutenção de um crescimento sustentável e a necessidade de separar as

finanças pessoais das profissionais, assim como é demonstrado pelo relato do Entrevistado 7: “Eu aprendi que o dinheiro da minha empresa não é meu, então eu não posso estar fazendo retiradas sem sentido”.

Também foram apontados o valor da disciplina financeira e do diálogo em sociedades empresariais, assim como a compreensão de que os erros fazem parte do processo e podem fortalecer a gestão. Desta forma, a resiliência, a honestidade e a atualização constante emergem como pilares de sobrevivência e crescimento. Drucker (2003) sintetiza essa ideia ao afirmar que “o empreendedor eficaz aprende com os erros e os transforma em oportunidades de melhoria, adaptando-se constantemente às exigências do ambiente”.

De modo geral, os empreendedores enxergam que o desempenho de suas empresas em relação aos objetivos definidos tem sido positivo, ainda que cada um avalie esse processo de forma diferente. Para alguns, como o Entrevistado 1, o segredo está em estabelecer metas desafiadoras: “a gente sempre coloca umas metas maiores do que a gente pode cumprir, mas a gente tem que viver de metas”. Essa fala mostra como as metas funcionam como combustível para o crescimento, algo que Chiavenato (2014) já destaca ao falar sobre a importância do planejamento. Já o Entrevistado 2 traz um olhar mais crítico, lembrando que os resultados poderiam ser melhores, mas sem renunciar à qualidade: “não é porque tem concorrente que eu vou modificar o meu sistema de trabalhar. Sempre seguro, sempre em cima da qualidade”. Essa visão conversa diretamente com Porter (1986), que fala sobre a vantagem competitiva de quem se mantém firme em uma estratégia clara.

Outros empreendedores, como por exemplo o Entrevistado 3, enxergam o desempenho de forma bastante positiva: “estou sempre em busca de crescimento e meu objetivo é querer sempre mais, tanto para mim quanto para meus clientes”. Isso se aproxima da visão de Drucker (2003), que entende o empreendedor como alguém em constante busca por inovação e melhorias. Em alguns casos, os resultados foram até maiores do que o esperado. O Entrevistado 4 lembra que o seu empreendimento superou os objetivos iniciais “[...] o ápice foi o reconhecimento e a aquisição pela Magalu”. Esse exemplo mostra como uma ideia simples pode crescer e se consolidar, algo que Schumpeter (1982) já explicava ao falar da força da inovação para transformar mercados.

Mas também há aqueles que ainda estão no caminho, como o Entrevistado 7, que reconhece: “o desempenho da minha empresa em relação aos meus objetivos está bem longe ainda, mas pelo menos eu comecei, eu tive essa iniciativa”. Essa visão reforça o que Dornelas (2018) defende, que empreender é um processo gradual, que exige tempo, paciência e persistência. Assim, podemos perceber que cada empresário enxerga o desempenho de um jeito, mas todos concordam que há avanços, alguns já atingiram e até superaram suas metas, enquanto outros seguem no processo de construção. O importante, em todos os casos, é que o movimento em direção aos objetivos não pare.

Sendo assim, podemos perceber que o processo de abertura empresarial apresenta alta complexidade e requer planejamento detalhado. Cada empreendedor tem suas próprias dificuldades, mas todos concordam com a necessidade de planejar bem antes de começar. Não se pode decidir abrir um negócio sem considerar o mercado, o público e o que realmente faz sentido para o empresário. Pois, segundo o IBGE, cerca de 60% das empresas fecham em até cinco anos, principalmente devido a falhas de gestão, falta de planejamento e ausência de visão estratégica. Além disso, empreender por necessidade, sem um planejamento adequado, aumenta as chances de insucesso

As experiências relatadas nos mostram que o começo é sempre o mais complicado, pela falta de nome no mercado, falta de capital e esforço excessivo necessários. Porém, é o momento em que são obtidos os maiores aprendizados. Ter paciência, pesquisar com atenção e dedicação, tratar bem os clientes e manter as contas em dia. Com essas lições em mente, é notável que o sucesso empresarial depende de uma combinação de planejamento cuidadoso, gestão eficaz e

aprendizado contínuo, permitindo que os empreendedores superem os desafios iniciais e alcancem seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como estudo objetivo conhecer as etapas do processo da criação de uma empresa identificando os seus aspectos mais relevantes. A pesquisa buscou compreender como ocorre o desenvolvimento de um negócio desde a ideia inicial até sua formalização e funcionamento, destacando a importância do planejamento, da organização e da preparação financeira para garantir melhores resultados.

Os resultados mostraram que a abertura de uma empresa envolve diversas etapas fundamentais, desde a identificação de uma oportunidade de negócio e a elaboração do plano de negócios, até a formalização jurídica e operacionalização da empresa.

Foi constatado que os maiores desafios estão relacionados à burocracia, altos impostos, falta de capital inicial e dificuldades na gestão financeira. Portanto, muitos empreendedores destacaram a importância do planejamento estratégico, da disciplina financeira e da busca por conhecimento especializado como fatores determinantes para o sucesso do negócio.

Os depoimentos revelaram também que a resiliência, a inovação e a adaptação constante ao mercado são características essenciais para superar obstáculos e garantir a continuidade do empreendimento.

Os resultados da pesquisa confirmam várias ideias dos autores estudados. Os empreendedores destacaram a importância do planejamento antes de abrir o negócio, o que reforça o que Dornelas (2018) fala sobre a necessidade de preparo e visão de mercado. Também mostraram que conhecer o público e o ambiente em que vão atuar é essencial, o que vai de encontro ao que Kotler e Keller (2016) defendem sobre a pesquisa de mercado.

A burocracia apareceu como um dos maiores desafios, o que confirma o ponto de Chiavenato (2012), que vê esse fator como um obstáculo para quem está começando. Além disso, os entrevistados destacaram o papel da disciplina financeira, o que se alinha com Santos (2015), que fala sobre o controle financeiro como base para o sucesso.

É importante reconhecer que esta pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, a amostra foi composta por apenas 8 empresários de áreas diversas, de algumas cidades do Paraná, o que limita a generalização dos resultados, impossibilitando refletir a realidade de outras regiões do estado ou do país.

Considerando as limitações desta pesquisa, sugere-se que novos estudos sejam realizados com uma amostra mais ampla e diversificada, abrangendo empresários de diferentes regiões do país e segmentos de trabalho. Permitindo uma compreensão mais abrangente e generalizável dos temas abordados. Em vista disso, seria interessante investigar as diferenças e semelhanças entre empresários de diferentes portes e setores, o que poderia fornecer insights valiosos para o desenvolvimento de políticas e programas de apoio ao empreendedorismo.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que as etapas de criação de uma empresa e seus desafios constituem principalmente a atenção ao mercado e suas demandas, planejamento tático, manejamento financeiro e a busca da orientação de outros profissionais da área. A implementação dessas etapas favorece o desenvolvimento inicial de uma empresa, visando a consolidação de bases sólidas no mercado empresarial. Assim sendo, o estudo reforça certo consenso dos empresários em relação a importância de algumas etapas, mesmo com tempos de atuação na área bastante distintos.

Em síntese, as evidências reunidas nesta pesquisa demonstram que as etapas de criação de uma empresa e seus desafios, apesar de diversas por conta da infinidade de possibilidades do mercado, podem ser sumarizadas em alguns pontos chave dos quais a maioria dos negócios vão se identificar. Seja na criação do modelo de negócio, ou do ponto de vista financeiro, seguir

certas etapas com preparo e estratégia em mente, impulsiona as chances de resultados iniciais mais satisfatórios na criação de uma empresa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, p. 229, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 7. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor:** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 17. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality.** 3. ed. New York: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração:** potencial e desafios. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

PORTER, Michael E. **Competição:** Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, D. F. L. **Modelo de gestão financeira aplicada em empresa do setor de construção civil.** Tecnologias de Administração e Contabilidade, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 119–135, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: https://www.sebrae.com.br. Acesso em: 26 set. 2025.

SEBRAE. **Tendências de empreendedorismo.** Brasília. Sebrae, 2024. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal20Sebrae/Anexos/Tend%C3%AAncias_de_empreendedorismo_2024.pdf. Acesso em: 26 set. 2025.

SEBRAE. **A importância de identificar as tendências no mercado.** Brasília. Sebrae, 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/a-importancia-de-identificar-tendencias-no-mercado,f2ea5313eeed1810VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 26 set. 2025.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade:** Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Brasília: Editora UnB, 1999.

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS DE ACADÊMICOS

Anna Carla Xavier
Larissa Thayany [2]
Lorena Biscola de Oliveira [3]
Hercílio Costa Filho [4]

RESUMO

O presente estudo buscou analisar o comportamento financeiro de estudantes universitários, investigando como fatores emocionais, sociais e cognitivos influenciam suas decisões de consumo, poupança e endividamento. A pesquisa teve caráter descritivo, com abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Foram aplicados questionários on-line a cem acadêmicos da Universidade Estadual do Paraná, abrangendo questões sobre renda, controle de gastos e hábitos financeiros. Os resultados revelaram que a maioria dos participantes possui renda própria, porém apresenta dificuldades em registrar despesas e planejar o orçamento mensal e 87% afirmaram não realizam controle financeiro regular. Além disso, 59% dos estudantes relataram já ter ficado endividados ou negativados, evidenciando uma fragilidade estrutural no gerenciamento de suas finanças. Apesar de 70% dos respondentes afirmarem ter recebido algum tipo de orientação sobre educação financeira, o conhecimento adquirido não se traduz em práticas efetivas, o que confirma a lacuna entre teoria e comportamento. Conclui-se que a vulnerabilidade financeira entre universitários está relacionada não apenas à renda limitada, mas principalmente à ausência de hábitos de gestão e ao impacto de fatores comportamentais, como impulsividade e busca por gratificação imediata. O estudo reforça a necessidade de políticas educacionais que integrem aspectos psicológicos e práticos da educação financeira, promovendo uma cultura de planejamento e autocontrole econômico desde o ambiente acadêmico.

Palavras-chave: Finanças comportamentais. Comportamento de consumo. Estudantes.

1 INTRODUÇÃO

As finanças comportamentais são uma área do conhecimento que estuda como fatores psicológicos, emocionais e sociais influenciam as decisões financeiras dos estudantes, essa abordagem se torna ainda mais relevante, uma vez que este grupo frequentemente lida com desafios financeiros únicos, como dívidas de crédito, empréstimos estudantis e a transição para a independência financeira.

“Segundo Ritta e Fernandes (2012), são levados pela emoção nas decisões de investimentos, utilizando a razão apenas no caso de perda de dinheiro’ e também segundo Eliana M. M. F. Torga et al. (2018, Belo Horizonte/MG) ‘As práticas de análise financeira dos estudantes são influenciadas por aspectos sociais, cognitivos e emocionais.’”

O jeito como universitários lidam com o dinheiro é resultado de vários fatores, desde questões emocionais, como ansiedade e impulsividade, até influências sociais e formas de pensar que afetam o planejamento financeiro. Entre estudantes de uma instituição pública de ensino superior no noroeste do Paraná, é comum encontrar situações como falta de controle dos gastos, compras por impulso e adiamento de decisões importantes, como começar a poupar. Estudos em economia comportamental mostram que pessoas com baixa Consideração das Consequências Futuras (Consideration of Future Consequences — CFC) tendem a gastar mais de forma impulsiva e a se endividar com maior facilidade (JOIREMAN; SPROTT; SPANGENBERG, 2005; JOIREMAN; KEES; SPROTT, 2010). Quando isso se junta à falta de conhecimento sobre finanças e à pressão social, o risco de problemas financeiros aumenta.

Diante disso, surge a pergunta: Quais são as principais características comportamentais que influenciam as decisões financeiras dos estudantes dessa instituição, considerando aspectos emocionais, sociais e cognitivos?

Muitos acadêmicos demonstram dificuldade em manter um controle financeiro organizado. A falta de planejamento é uma das atitudes mais comuns, já que boa parte não tem o costume de anotar gastos ou definir um orçamento mensal. Isso acaba levando ao descontrole e, muitas vezes, ao endividamento. Além disso, o consumo por impulso é muito presente, sendo incentivado pelo convívio social, redes sociais e pela sensação de necessidade imediata, mesmo quando não há real urgência.

Outro ponto importante é a falta de conhecimento sobre finanças. Grande parte dos estudantes nunca teve acesso à educação financeira, o que dificulta a compreensão sobre temas básicos como juros, crédito, investimentos ou até mesmo o uso consciente do cartão de crédito. Além disso, muitos têm o hábito de deixar para depois ações importantes, como poupar ou montar uma reserva de emergência, o que mostra uma tendência à procrastinação nesse aspecto. Outro comportamento comum é a dependência financeira da família. Muitos ainda não possuem renda própria, o que impacta diretamente na forma como o dinheiro é visto e utilizado. Isso pode dificultar o desenvolvimento de hábitos mais conscientes e responsáveis, especialmente quando esses estudantes passam a ter mais autonomia.

Por tudo isso, torna-se fundamental estudar o comportamento financeiro dos universitários, tanto para entender suas dificuldades quanto para buscar estratégias de orientação que incentivem a educação financeira dentro das instituições de ensino.

Esse estudo têm como objetivo compreender o comportamento financeiro de acadêmicos, buscando identificar padrões de consumo, hábitos de poupança, atitudes em relação ao crédito e ao endividamento, bem como o nível de conhecimento em educação financeira. A análise desse comportamento permite avaliar como os estudantes administram seus recursos financeiros durante a vida acadêmica, especialmente considerando os desafios típicos dessa fase, como a ausência de renda fixa, despesas com estudos, moradia e alimentação. Além disso, o estudo visa compreender como fatores socioeconômicos, culturais e psicológicos influenciam as decisões financeiras dos acadêmicos, contribuindo para a formulação de estratégias educativas que promovam uma gestão mais consciente e saudável das finanças pessoais.

2 APORTE TEÓRICO

O comportamento financeiro dos estudantes universitários tem despertado crescente interesse acadêmico nos últimos anos, especialmente diante do aumento do consumo impulsivo

e do endividamento entre os jovens. Com a entrada precoce na vida financeira ativa, muitos estudantes enfrentam desafios relacionados à gestão de recursos, à tomada de decisões e ao uso consciente do crédito.

Nesse contexto, o presente referencial teórico aborda duas dimensões essenciais para a compreensão desse fenômeno: as finanças comportamentais, enquanto campo que investiga como fatores psicológicos afetam decisões econômicas; e o comportamento de consumo do estudante, com foco nas práticas e hábitos financeiros característicos desse público. A seguir, são discutidos os principais autores e teorias que sustentam essa abordagem.

2.1 FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

As Finanças Comportamentais buscam compreender como fatores emocionais, sociais e psicológicos influenciam as escolhas econômicas das pessoas, especialmente em situações cotidianas que envolvem gastos, poupança e tomada de decisões. Embora o campo das finanças tradicionais parta do pressuposto de que os indivíduos agem de forma racional, estudos da área organizacional mostram que o comportamento humano é marcado por percepções subjetivas, impulsos e experiências de vida que afetam diretamente essas escolhas.

Robbins (2010) destaca que o comportamento humano dentro das organizações é profundamente influenciado por emoções, motivação e relações sociais — princípios que também se aplicam ao modo como as pessoas administram seus recursos financeiros. De forma semelhante, Chiavenato (2014) ressalta que a tomada de decisão não depende apenas de conhecimento técnico, mas também da capacidade de interpretar situações, avaliar riscos e controlar impulsos. Isso significa que, no contexto financeiro, muitos indivíduos acabam realizando escolhas baseadas em momentos emocionais, como ansiedade, pressa, euforia ou frustração.

No ambiente universitário, esses fatores se tornam ainda mais evidentes. Os estudantes vivem um período de transição, marcado pelo início da autonomia financeira, aumento das responsabilidades e influência intensa do meio social. Assim, comportamentos como compras impulsivas, dificuldade em planejar gastos e preferência por gratificações imediatas se tornam frequentes. Bergamini e Beraldo (2012), ao abordarem a motivação humana, afirmam que o comportamento é guiado por necessidades e desejos que variam conforme o contexto e as experiências individuais, o que ajuda a explicar por que muitos jovens tendem a priorizar o presente e negligenciar o futuro financeiro.

Desse modo, compreender as Finanças Comportamentais no contexto estudantil significa analisar como fatores emocionais e sociais influenciam hábitos de consumo e decisões financeiras, mesmo quando o estudante afirma possuir conhecimento sobre educação financeira

2.2 COMPORTAMENTO DE CONSUMO DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO

O comportamento de consumo dos estudantes universitários é fortemente impactado pelo ambiente acadêmico, pelas relações sociais e pela busca por autonomia. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), o comportamento humano é moldado pelas interações sociais, pela cultura e pelas experiências cotidianas — elementos que se conectam diretamente às escolhas financeiras feitas pelos jovens.

Nessa fase da vida, muitos estudantes passam a administrar suas próprias despesas, equilibrando renda limitada com demandas acadêmicas e sociais. No entanto, a ausência de

hábitos de planejamento financeiro e o uso emocional do dinheiro tornam esse processo desafiador. Robbins (2010) explica que a motivação e a percepção individual influenciam fortemente o comportamento, levando muitas pessoas a tomarem decisões baseadas em recompensas imediatas, e não em objetivos de longo prazo.

Além disso, Chiavenato (2014) aponta que a tomada de decisão envolve tanto fatores racionais quanto emocionais. No caso dos estudantes, a pressão social, o desejo de pertencimento e a influência das redes sociais contribuem para um padrão de consumo marcado por gastos com lazer, alimentação e produtos de tendência — muitas vezes sem planejamento adequado.

Outro ponto relevante é que, embora muitos universitários afirmem já ter tido contato com conceitos de educação financeira, a aplicação prática desse conhecimento ainda é limitada. Isso se reflete na dificuldade em manter um orçamento mensal, na falta de disciplina para poupar e no aumento do comportamento impulsivo. Bergamini e Beraldo (2012) reforçam que o comportamento humano tende a buscar reconhecimento e satisfação pessoal, o que explica por que, mesmo com informações disponíveis, muitos jovens continuam tomando decisões que prejudicam sua estabilidade financeira.

Assim, o comportamento de consumo do estudante universitário não depende apenas da renda ou do conhecimento, mas de fatores emocionais e sociais que moldam sua relação com o dinheiro e influenciam diretamente sua vida financeira.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, tendo como principal instrumento de coleta de dados um questionário contendo perguntas semiestruturadas e estruturadas. Essa escolha metodológica buscou proporcionar uma compreensão ampla e aprofundada sobre o comportamento financeiro dos estudantes.

A pesquisa descritiva foi adotada com o objetivo de observar, registrar, analisar e correlacionar percepções e práticas financeiras dos estudantes sem intervenção direta do pesquisador. Dessa forma, tornou-se possível descrever de maneira detalhada os comportamentos, atitudes e realidades financeiras do público investigado.

A abordagem qualitativa permitiu captar aspectos subjetivos, como significados atribuídos ao uso do dinheiro, motivações para escolhas financeiras, percepções de risco, impulsividade e hábitos de consumo. Já a abordagem quantitativa foi utilizada para mensurar e sistematizar dados referentes a padrões de comportamento financeiro, possibilitando a tabulação e à análise de frequências, médias e proporções.

O questionário aplicado em duas modalidades. Perguntas semiestruturadas abordaram temas previamente definidos, como hábitos de poupança, endividamento e planejamento financeiro, mas ainda permitiram respostas mais amplas, favorecendo a exploração de nuances individuais. Perguntas estruturadas que consistiram em alternativas objetivas, cujos resultados foram submetidos a tratamento estatístico, fornecendo dados objetivos e comparáveis sobre práticas e comportamentos financeiros entre os participantes.

O público-alvo da pesquisa foi composto por estudantes universitários da UNESPAR, selecionados intencionalmente por sua relevância em relação ao tema de finanças comportamentais.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2025, por meio da aplicação do questionário de forma online através do Google forms. A participação foi

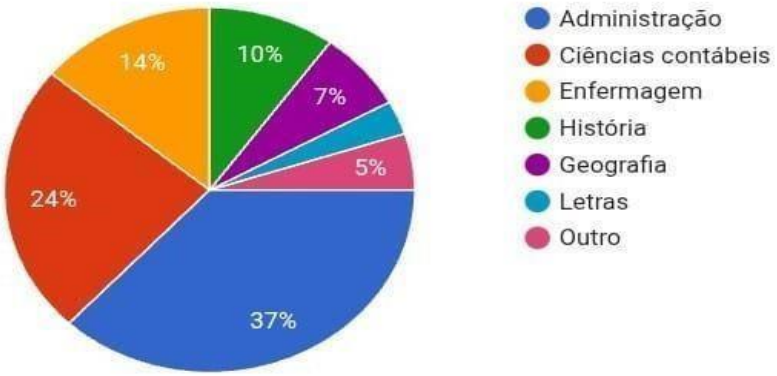
voluntária, assegurando-se o anonimato, a confidencialidade das informações e o consentimento livre e esclarecido, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Para a análise dos dados, adotou-se uma abordagem mista. As respostas às perguntas abertas e semiestruturadas foram submetidas à análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias relacionadas a atitudes, percepções e valores financeiros. Já os dados das perguntas estruturadas foram organizados em planilhas e tratados por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e percentuais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados permitiu compreender o comportamento financeiro dos estudantes universitários, revelando seus hábitos, percepções, níveis de controle e as principais vulnerabilidades relacionadas à administração do próprio dinheiro. A amostra foi composta por 100 participantes, majoritariamente jovens, refletindo o perfil típico de estudantes que estão em transição para a vida adulta e para a autonomia financeira.

No que se refere à faixa etária, observou-se que 66% dos participantes possuem entre 18 e 22 anos, enquanto os demais se distribuem em faixas superiores. Esse dado indica que a maioria dos estudantes encontra-se em um período de consolidação da independência pessoal e econômica, etapa crucial para o desenvolvimento de hábitos financeiros saudáveis. Em relação à área de formação, destacou-se a presença de acadêmicos dos cursos de Administração (37%) e Ciências Contábeis (24%), cursos diretamente ligados à gestão e economia, o que poderia favorecer uma maior familiaridade com conceitos financeiros, ainda que a prática não demonstre isso integralmente.

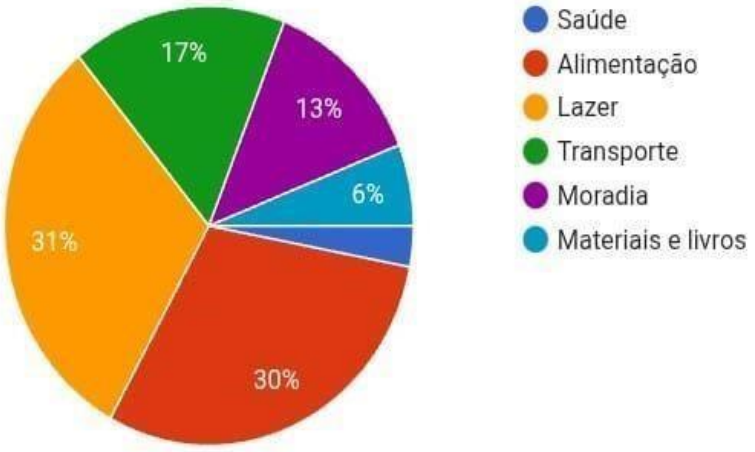


Quanto à renda e situação de trabalho, 69% dos estudantes afirmaram exercer atividade remunerada, sendo que 57% têm no salário sua principal fonte de renda. Por outro lado, 14% ainda dependem exclusivamente de ajuda familiar, e 14% não possuem renda fixa. Esses números revelam que grande parte dos respondentes já lida com recursos próprios, sendo responsável pelo próprio sustento, o que torna o controle e o planejamento financeiro ainda mais necessários. Entretanto, a sobreposição de trabalho e estudos pode representar um desafio adicional, levando muitos estudantes a negligenciar o acompanhamento detalhado de suas finanças.

A análise das práticas de controle financeiro revelou um cenário preocupante. Quando questionados sobre o registro de gastos, 49% dos estudantes afirmaram não anotar suas despesas mensais, enquanto 38% realizam esse acompanhamento apenas ocasionalmente. Dessa forma, 87% da amostra não possui um controle financeiro efetivo, o que demonstra falta de disciplina e de consciência sobre a importância do registro. Essa ausência de acompanhamento sistemático compromete a percepção real sobre o orçamento e favorece decisões impulsivas.

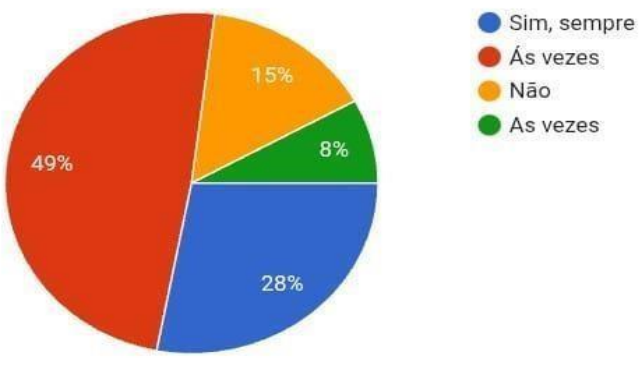
Como consequência dessa falta de registro, o planejamento financeiro também se mostra frágil. Apenas 8% afirmaram planejar “sempre” e 13% “frequentemente”, totalizando apenas 21% dos estudantes com alguma constância na organização de seus gastos. Por outro lado, a maioria — 46% — declarou planejar “raramente”, o que reforça a existência de um comportamento predominantemente reativo, em que o estudante apenas lida com o dinheiro quando surgem imprevistos ou dificuldades.

Em relação à poupança, 55% dos respondentes afirmaram possuir o hábito de poupar, contudo, esse



comportamento não é regular, já que 32% o fazem apenas “quando sobra dinheiro”. Essa prática demonstra uma poupança residual e não planejada, o que reduz a possibilidade de formação de uma reserva de emergência e contribui para o ciclo de instabilidade financeira. Os dados também mostraram que as principais despesas concentram-se em alimentação (30%) e transporte (17%), categorias básicas e inadiáveis, o que limita o espaço para economias ou investimentos e evidencia o desafio de equilibrar o orçamento em contextos de renda limitada.

A falta de controle e de planejamento reflete diretamente no índice de endividamento. 59% dos estudantes afirmaram já ter ficado endividados ou negativados, resultado que



evidencia uma vulnerabilidade estrutural no gerenciamento das finanças pessoais. Esse dado sugere que a ausência de hábitos de controle, associada à impulsividade e ao consumo motivado por fatores emocionais ou sociais, contribui significativamente para o aumento das dívidas entre os jovens.

Apesar da alta taxa de endividamento, a autoavaliação dos participantes sobre o próprio controle financeiro apresentou uma contradição: 45% consideram seu controle "regular", e 48% o classificam como "bom" ou "excelente". Essa percepção superestimada sugere a existência de uma dissonância cognitiva, em que o estudante acredita possuir domínio sobre suas finanças apenas por administrar sua renda, sem necessariamente manter um planejamento efetivo ou registrar seus gastos.

No que diz respeito ao comportamento de consumo, 30% dos participantes admitiram realizar compras por impulso e posteriormente se arrepender, confirmando a forte influência de fatores emocionais e sociais nas decisões financeiras. Esse padrão de comportamento reforça as evidências das finanças comportamentais, que apontam a impulsividade e o desejo de gratificação imediata como aspectos determinantes do consumo entre jovens adultos.

Curiosamente, 59% dos estudantes afirmaram não utilizar cartão de crédito, o que pode indicar tanto uma postura preventiva frente a possíveis dívidas quanto uma falta de inclusão financeira. A ausência desse instrumento de crédito pode representar uma estratégia de autoproteção, mas também limita o aprendizado prático sobre o uso consciente de crédito e a construção de histórico financeiro.

Por outro lado, a pesquisa revelou que 70% dos respondentes já tiveram contato com conteúdos de educação financeira em algum momento de sua formação acadêmica ou escolar. Apesar disso, o conhecimento teórico ainda não se traduz em prática, uma vez que a maioria demonstra dificuldades em aplicar esses conceitos no cotidiano. Esse resultado reforça a necessidade de uma abordagem educacional que vá além do ensino técnico e inclua também aspectos comportamentais, psicológicos e emocionais do uso do dinheiro.

De maneira geral, observa-se uma lacuna significativa entre a consciência sobre a importância da educação financeira e a efetiva capacidade de administrar o próprio dinheiro. Essa diferença entre saber e fazer traduz-se em comportamentos de risco, como o endividamento, o consumo impulsivo e a ausência de planejamento. Os dados indicam que, mesmo entre estudantes com renda própria, o hábito de controle e organização financeira ainda é incipiente, e a impulsividade tende a prevalecer sobre o raciocínio financeiro racional.

A análise integrada das porcentagens mostra que os estudantes:

- possuem renda própria, mas não demonstram maturidade financeira;
- conhecem conceitos de educação financeira, porém não os aplicam;
- apresentam elevada impulsividade e baixa disciplina;
- têm autoavaliação financeira distorcida;
- enfrentam alto índice de endividamento;

- priorizam gastos imediatos e sociais;
- não mantêm rotina de poupança ou planejamento financeiro de longo prazo.

Esses resultados reforçam que as decisões financeiras dos universitários são fortemente influenciadas por fatores emocionais, sociais e motivacionais, confirmando as observações de Robbins, Chiavenato e Zanelli sobre o comportamento humano e sua relação com o ambiente. Portanto, o comportamento financeiro observado na amostra vai além do conhecimento técnico e está enraizado em padrões psicológicos e sociais próprios da fase acadêmica.

Dessa forma, os resultados obtidos evidenciam que o comportamento financeiro dos universitários é fortemente influenciado por fatores emocionais e sociais, além de ser condicionado pela falta de base prática em gestão financeira. A vulnerabilidade observada não está relacionada apenas à renda limitada, mas principalmente à ausência de hábitos de controle, planejamento e poupança, reforçando a importância da educação financeira comportamental como instrumento essencial para promover autonomia, autocontrole e responsabilidade no uso do dinheiro entre os jovens acadêmicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender as principais características comportamentais que influenciam as decisões financeiras dos estudantes universitários, considerando aspectos emocionais, sociais e cognitivos. Buscou-se analisar como esses fatores afetam o planejamento, o consumo e a capacidade de controle financeiro, especialmente em um contexto de autonomia e responsabilidades crescentes.

A partir da análise dos dados obtidos, verificou-se que o público universitário enfrenta uma vulnerabilidade financeira significativa, marcada pela falta de controle de gastos, pelo baixo planejamento e pela influência de impulsos emocionais e sociais nas decisões econômicas. Apesar de 70% dos respondentes afirmarem ter contato prévio com conteúdos de educação financeira, apenas uma minoria consegue aplicar esse conhecimento de forma prática e constante em sua rotina, o que evidencia a distância entre a consciência teórica e a habilidade prática de gestão financeira.

Esses achados corroboram estudos como os de Kahneman (2011) e Ritta e Fernandes (2012), que apontam que as decisões financeiras são amplamente moldadas por vieses cognitivos e emocionais, levando o indivíduo a agir de forma impulsiva e, muitas vezes, contrária ao próprio interesse econômico. No caso dos estudantes, o comportamento de consumo é mais influenciado por fatores externos, como o convívio social, o desejo de pertencimento e a pressão por manter um padrão de vida similar ao dos colegas.

Além disso, observou-se que a ausência de registro e acompanhamento sistemático dos gastos é um dos principais fatores que contribuem para o endividamento que é um problema que atinge cerca de 59% dos participantes da pesquisa. Essa lacuna na organização financeira demonstra que, mesmo entre jovens com renda própria, o hábito de planejar e poupar ainda é substituído por atitudes reativas, baseadas no improviso e na satisfação imediata.

Dessa forma, os resultados reforçam a importância da educação financeira comportamental, que vá além da matemática financeira tradicional, abordando também os aspectos psicológicos e emocionais do uso do dinheiro. As instituições de ensino superior desempenham papel essencial nesse processo, devendo incorporar metodologias que desenvolvam a consciência financeira, o autoconhecimento emocional e a disciplina prática no manejo de recursos.

Recomenda-se, ainda, que futuras pesquisas ampliem o número de participantes e incluam comparativos entre diferentes cursos e faixas de renda, a fim de identificar padrões específicos e propor estratégias mais direcionadas de intervenção educacional.

Em síntese, conclui-se que as finanças comportamentais oferecem uma lente fundamental para compreender os desafios enfrentados pelos estudantes em sua relação com o dinheiro. Mais do que ensinar a poupar ou investir, é necessário promover uma mudança de comportamento, desenvolvendo hábitos conscientes e sustentáveis que contribuam para o equilíbrio financeiro e o bem-estar psicológico.

REFERÊNCIAS

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

JOIREMAN, Jeff; SPROTT, David E.; SPANGENBERG, Eric R. ***Consideration of future consequences, ego-depletion, and self-control:*** *Understanding the effects on impulsive spending. Journal of Consumer Research*, v. 31, n. 4, p. 874–886, 2005.

JOIREMAN, Jeff; KEES, Jeremy; SPROTT, David E. ***Concern with immediate consequences magnifies the impact of compulsive buying tendencies on college students' credit card debt.*** *Journal of Consumer Affairs*, v. 44, n. 1, p. 155–178, 2010.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar:** duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

MARINHO, Gustavo. **Finanças comportamentais e decisões financeiras de jovens universitários**. Curitiba: UFPR, 2022.

RITTA, Caroline de; FERNANDES, Luciana. **O comportamento do consumidor universitário e a influência das emoções nas decisões financeiras**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 4, n. 2, p. 45–59, 2012.

SILVA, Amanda C. da; SANTOS, Beatriz L. dos; PEREIRA, Marcos V. **Educação financeira e comportamento de consumo entre estudantes universitários**. Revista Brasileira de Educação Financeira, v. 2, n. 1, p. 23–39, 2023.

TORGA, Eliana M. M. F. et al. **Aspectos cognitivos e sociais na análise financeira de estudantes**. Belo Horizonte: UFMG, 2018.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. ***Prospect theory****: Ananalysis of decision under risk. Econometrica,* v. 47, n. 2, p. 263–291, 1979.

GESTÃO CONSORCIADA DE RESÍDUOS SÓLIDOS EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE: ANÁLISE DA COLETA SELETIVA EM SÃO JOÃO DO CAIUÁ SOB A PERSPECTIVA DA ECONOMIA CIRCULAR E DOS ODS.

Guilherme Aparecido Paulo da Silva [56]
Edmar Bonfim de Oliveira[57]

RESUMO
Este estudo analisa a implementação da coleta seletiva no município de São João do Caiuá (PR), integrante do Consórcio Intermunicipal Caiuá Ambiental (CICA), à luz dos princípios da Economia Circular e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por meio de uma abordagem qualitativa e análise documental, identificou-se que a gestão consorciada foi fundamental para viabilizar a política de resíduos sólidos, permitindo a captação de recursos e a estruturação de um sistema operacional híbrido, gerido pelo consórcio e operado por uma associação de catadores local. Os resultados apontam avanços significativos: o processamento de 7 toneladas/mês de recicláveis, cuja meta oficial é atingir 14 t/mês até 2026; a geração de renda para as associadas; e a redução potencial estimada de emissões de gases de efeito estufa (27 tCO_2e/mês) e de custos com disposição final. A análise demonstra alta aderência do modelo aos princípios da Economia Circular, na valorização de resíduos e inclusão socioprodutiva, e ao ODS 11, entre outros. Conclui-se que a experiência bem-sucedida de São João do Caiuá, apesar de desafios como a comercialização dos materiais, apresenta um modelo replicável para outros municípios de pequeno porte, mostrando a viabilidade da gestão consorciada na transição para cidades mais sustentáveis.

Palavras-chave: Coleta seletiva; Economia Circular; Gestão consorciada; ODS; Municípios de pequeno porte.

INTRODUÇÃO

A industrialização e o estilo de consumo da população mundial, frequentemente baseado em padrões insustentáveis e sem considerar suas externalidades, têm contribuído para diversos problemas ambientais. O modelo linear de extração de matérias-primas, produção, consumo e descarte, quando executado sem critérios adequados, gera impactos como a poluição do ar, a contaminação dos solos e dos corpos d'água, além do acúmulo de resíduos sólidos em espaços urbanos e naturais (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Diante desse cenário, a sustentabilidade ganhou destaque no debate público e acadêmico, pois a disponibilidade de recursos naturais é limitada, exigindo mudanças urgentes

[56] Guilherme Aparecido Paulo da Silva. Discente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Paraná – Unespar, Campus Paranavaí. guilhermepauloadeliana@gmail.com.

[57] Prof. Dr. Edmar Bonfim de Oliveira. Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Paraná – Unespar, Campus Paranavaí. edmar.bonfim@unespar.edu.br.

nos padrões de produção e consumo (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991). Nesse contexto, a gestão de resíduos sólidos urbanos (RSU) desponta como uma prática fundamental para o desenvolvimento sustentável, ao controlar o ciclo dos resíduos desde sua geração até a destinação final, de forma a minimizar seus impactos socioambientais (Brasil, 2010).

No Brasil, a situação ainda é preocupante. Segundo o SNIR em 2019, apenas 2073 municípios (cerca de 37%) apresentaram disposição final adequada dos resíduos. Em contrapartida, 1807 municípios (32%) apresentaram destinação inadequada, enquanto 1690 não realizaram declaração alguma (Brasil, 2025). Dados mais recentes da ABREMA (2024) reforçam esse cenário: cerca de 41,5% dos resíduos sólidos urbanos ainda são destinados de forma ambientalmente inadequada.

As pequenas cidades brasileiras, em especial, enfrentam desafios significativos relacionados à gestão de resíduos, como a falta de incentivos financeiros, infraestrutura insuficiente e escassez de conhecimento técnico por parte das equipes municipais. Portanto, investigar como municípios de pequeno porte superam essas limitações para implementar modelos de gestão mais sustentáveis, alinhados aos princípios da Economia Circular e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)[58], tornam-se imperativo.

Nesse sentido, este estudo tem como foco o município de São João do Caiuá, localizado no noroeste do Paraná, que vem realizando investimentos recentes na estruturação de um sistema de coleta seletiva, com aquisição de diversos equipamentos – entre eles, um caminhão-baú, uma empilhadeira, esteiras de triagem e elevação e uma prensa vertical. Essas ações representam uma oportunidade concreta de aplicar os princípios da Economia Circular no contexto local, promovendo benefícios ambientais, sociais e econômicos.

Diante disso, a pesquisa busca responder à seguinte questão-problema: *como a estruturação da coleta seletiva no município de São João do Caiuá – PR contribui para a consolidação de práticas de Economia Circular e para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis?*

O objetivo geral do estudo é analisar como a coleta seletiva estruturada no município atua como ferramenta de Economia Circular e contribui para o desenvolvimento sustentável local à luz do ODS 11. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) Levantar o histórico da implementação da coleta seletiva no município; (b) Caracterizar o modelo operacional e de gestão do sistema de coleta seletiva implantado no município; (c) Quantificar os resultados operacionais e ambientais do sistema a partir de dados secundários públicos; (d) Analisar a aderência da política municipal de coleta seletiva aos princípios da Economia Circular e às metas do ODS 11; (e) Propor estratégias para o aprimoramento da coleta seletiva com base nos princípios da Economia Circular.

A pesquisa possui natureza qualitativa, com caráter exploratório-descritivo, e delimita-se ao município de São João do Caiuá/PR. Considerando a necessidade de observância às normas éticas para pesquisa com seres humanos, optou-se por uma metodologia baseada em análise documental e de dados secundários públicos. Essa abordagem, apropriadamente ética, permitiu alcançar os objetivos do estudo por meio do exame crítico de documentos oficiais, legislações, relatórios e bases públicas disponíveis. As fontes consultadas incluíram o Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PIGIRS – CICA/2019); o Estatuto do CICA (2012); Legislações Municipais (n° 2.042/2012; n° 2.544/2021; e n° 2590/2021); o Decreto Legislativo n° 01/2018; e o Plano Operacional 2024-2026.

[58] https://brasil.un.org/pt-br/sdgs

A relevância deste estudo está em demonstrar como cidades de pequeno porte, mesmo com recursos limitados, podem avançar em direção a uma gestão de resíduos mais eficiente e sustentável. A análise documental proposta ofereceu um diagnóstico robusto e isento do caso de São João do Caiuá, que representa uma experiência concreta de investimento em infraestrutura alinhada à Economia Circular. Os resultados ofereceram subsídios valiosos para o fortalecimento de políticas públicas no município e serviram como uma fonte de informação e inspiração para outros municípios de porte similar, mostrando a viabilidade de se realizar uma pesquisa acadêmica rigorosa dentro de parâmetros éticos e temporais factíveis.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo apresentar os principais conceitos e discussões que fundamentam esta pesquisa. Busca-se, assim, contextualizar o estudo a partir de contribuições de diferentes autores que abordam temas relacionados à economia circular, sustentabilidade, coleta seletiva, logística reversa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses fundamentos teóricos constituem a base necessária para compreender o fenômeno investigado e justificar as escolhas metodológicas adotadas.

4.2 ECONOMIA CIRCULAR

A economia circular tem ganhado destaque como um modelo alternativo ao sistema linear tradicional de produção e consumo. Ao propor uma lógica baseada na regeneração, no reaproveitamento e na redução de resíduos, ela representa uma nova forma de pensar a relação entre economia, sociedade e meio ambiente (Ellen MacArthur Foundation, 2016).

Conceitos chaves, princípios e benefícios

Entender a economia circular exige familiaridade com seus fundamentos, como o design regenerativo, a eliminação de resíduos desde a concepção do produto e o uso contínuo dos recursos. Esses princípios visam promover uma economia mais eficiente, resiliente e ambientalmente responsável. (Ellen MacArthur Foundation, 2016).

A extração e o processamento de matérias-primas, bem como a forma abrupta como utilizamos os recursos, acarretou diversas consequências para o meio ambiente, o que inclui problemas como a escassez de recursos e energia, destruição ecológica e às funções do ecossistema, aquecimento global e extinção de espécies, dentre outros problemas graves (Federal Environment Agency, 2021). Logo, perante todas essas adversidades ocasionadas pelo modelo de desenvolvimento tradicional, de caráter linear, originou a necessidade de se pensar em uma nova perspectiva econômica, que levasse em questão os recursos naturais do planeta.

A Economia Circular, de base restauradora e regenerativa, tem por objetivo assegurar produtos, componentes e materiais em seu mais alto valor utilitário durante todas as fases. Além disso, conceitua-se Economia Circular como um ciclo contínuo que protege e aperfeiçoa o capital natural, potencializa os recursos produtivos e reduz os riscos do sistema, por meio do gerenciamento de estoques finitos e fluxos renováveis (Ellen MacArthur Foundation, 2016).

Enquanto o modelo de economia linear se baseia na extração, produção e descarte, gerando grande volume de resíduos e dissipação de energia ao longo do ciclo de vida (Foster et al., 2016), a Economia Circular propõe um sistema orientado à adoção de práticas sustentáveis, como a reutilização de resíduos e o prolongamento dos ciclos de vida dos produtos. Além disso, estimula o desenvolvimento econômico por meio de ganhos de produtividade e inovação

(Smaniotto, 2020).

A adoção de uma nova perspectiva de desenvolvimento implica reconhecer que o sistema de produção linear exerce forte pressão sobre os recursos naturais, os quais são finitos e cujo acesso é cada vez mais escasso à humanidade.

Frente ao esgotamento desse modelo linear, emerge a proposta da Economia Circular, que conecta o crescimento econômico a ciclos produtivos capazes de agregar valor ao longo de toda a cadeia, ao mesmo tempo em que preservam e aprimoram o capital natural, otimizam processos e promovem o uso eficiente dos recursos. Esse modelo surge como resposta aos problemas decorrentes do excesso de resíduos e da degradação ambiental (Cruz et al., 2024). Com base nesses princípios, reduz-se a necessidade de extração de matéria-prima e a geração de resíduos e poluentes que afetam a saúde e a qualidade de vida das populações.

A adoção de um modelo econômico circular, de caráter inovador, tende a impulsionar o desenvolvimento tecnológico, oferecendo melhor qualidade em termos de materiais, mão de obra e eficiência energética, além de ampliar oportunidades de lucro às empresas (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Por meio desse modelo, as organizações também podem reduzir sua exposição à volatilidade dos preços, uma vez que diminuem o uso de materiais virgens e aumentam o consumo de materiais reciclados ao longo da cadeia produtiva (Vier et al., 2021).

O modelo de economia circular parte do princípio de que não há desperdício, pois os resíduos provenientes de um processo produtivo são reinseridos como matéria-prima em outro, desde que os produtos sejam projetados para facilitar essa reintegração. É o caso, por exemplo, de materiais biológicos que podem retornar ao solo por meio de processos como compostagem ou digestão anaeróbica (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Nessa perspectiva, a circularidade implica que os resíduos de uma etapa funcionam como insumos para a etapa seguinte, contribuindo para a minimização de perdas ao longo da cadeia produtiva. A compreensão dessa lógica é fundamental para analisar a relação entre economia circular, sustentabilidade e os ciclos de vida de produtos e resíduos – tema aprofundado na seção seguinte.

Relação com o ciclo de vida dos produtos e resíduos

Para compreender a relação entre esses conceitos, primeiramente é importante entender o papel do ciclo de vida sob a perspectiva ambiental. O Programa das Nações Unidas para o Ambiente (UNEP) define a gestão do ciclo de vida como um conjunto de práticas cujo objetivo é reduzir os danos ambientais, sociais e econômicos relacionados a um produto – seja ele um bem ou serviço – ao longo de seu ciclo de vida e de toda a cadeia de valor (UNEP, 2007).

A Lei 12.305/2010 introduz a definição de ciclo de vida do produto como uma “série de etapas que envolvem o desenvolvimento do produto, a obtenção de matérias-primas e insumos, o processo produtivo, o consumo e a disposição final” (Brasil, 2010). A adesão a uma economia circular requer uma nova concepção para todas as etapas do ciclo de vida, iniciando pelo design dos produtos e pela aquisição de matérias-primas, e estendendo-se até o tratamento e a disposição final dos resíduos gerados (Pontes; Angelo, 2019).

Nesse contexto, a discussão sobre o ciclo de vida naturalmente conduz ao tema da gestão de resíduos, uma vez que o modo como os materiais são utilizados, descartados ou reinseridos nos processos produtivos influencia diretamente os impactos ambientais. Assim, torna-se fundamental considerar práticas que dialoguem com esse ciclo e ajudem a minimizar desperdícios, como é o caso dos 3Rs. Sobre esse conceito, Garcia (2017) descreve:

> Os 3Rs é um conceito que estabelece ações para reduzir, reutilizar e reciclar os resíduos e quando utilizado no gerenciamento de resíduos contribui para uma reflexão profunda e permanente sobre os padrões de consumo, desperdício e destinação dos resíduos gerados. Com base nas seguintes práticas: Reduzir na fonte geradora e desperdício de materiais e o consumo de bens materiais e serviços; Reutilizar é viabilizar o reuso de produtos que poderiam ser considerados inúteis; Reciclar é garantir a destinação adequada dos resíduos recicláveis para que sejam reintroduzidos no ciclo produtivo (Garcia, p. 5, 2017).

Essa abordagem reforça que intervenções conscientes em diferentes fases do ciclo de vida — especialmente no consumo, na geração de resíduos e no retorno de materiais ao sistema produtivo — representam um passo fundamental para alinhar a gestão de resíduos aos princípios da Economia Circular.

Nas últimas décadas, foram desenvolvidas ferramentas, métricas, instrumentos de política e estratégias para integrar o desenvolvimento sustentável ao apoio às tomadas de decisão (UNEP, 2019). Diante os avanços proporcionados por essas técnicas, surgiu a Avaliação da Sustentabilidade do Ciclo de Vida, que se refere a um método voltado à integração das dimensões social, econômica e ambiental dos produtos, considerando seus potenciais impactos – positivos ou negativos – ao meio ambiente durante todas as etapas do ciclo de vida. Essas fases incluem os processos de extração de matéria-prima, fabricação, processamento, distribuição, utilização, reciclagem e disposição final (UNEP, 2020).

Com a crescente degradação ambiental e a má preservação dos recursos naturais, é essencial que a política ambiental não se limite apenas ao controle de emissões e resíduos. Nesse cenário, torna-se necessário desenvolver meios capazes de identificar os impactos negativos decorrentes do uso de materiais e energia ao longo dos ciclos de vida (Comissão Europeia, 2005).

4.3 SUSTENTABILIDADE

O termo *desenvolvimento sustentável* está inserido entre as noções de “crescimento zero” e “crescimento ilimitado”, o que possibilita melhor uso e distribuição igualitária dos recursos naturais existentes do planeta (Roy, 2016). De acordo com o Relatório de Brundtland (1987), o termo sustentabilidade é conceituado como aquele que busca satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).

A noção de distribuição igualitária dos recursos naturais do planeta estabelece um padrão de comportamento às gerações atuais, as quais ao manter o equilíbrio no consumo dos recursos naturais existentes, possibilitam que as próximas gerações também tenham direito ao uso desses recursos e, consequentemente, satisfaçam suas necessidades (Roy, 2016). De acordo com Roy (2016), o desenvolvimento sustentável tem como propósito promover uma melhor noção sobre qualidade de vida para a humanidade, por meio da interação entre suas três dimensões: ambiental, econômica e social.

A sustentabilidade pode ser compreendida como “o princípio de garantir que nossas ações hoje não limitem o leque de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras” (Elkington, 1998, p. 20). Conforme Elkington (1998), a integração eficiente entre essas três dimensões está diretamente associada ao direito das pessoas de viverem de forma digna, saudável e harmoniosa com o meio ambiente, visto que a articulação entre esses pilares permite atender às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas.

O desenvolvimento sustentável e o crescimento econômico não estabelecem uma relação contrária, pois o viés principal é que o crescimento econômico e a ecologia não se relacionem de maneira antagônica um ao outro. Desse modo, a fim de evitar esse cenário antagônico, é essencial a participação e preocupação de questões ambientais nas iniciativas econômicas (Roy, 2016).

A saúde do ambiente e da população, além do alcance de metas de Educação Ambiental (EA) advém da prática dos 5 R's (Reduzir, Recusar, Repensar, Reciclar e Reutilizar), considerados um importante instrumento para alcançar os objetivos de EA (Souza et al., 2017). Conforme o Ministério do Meio Ambiente, "a política dos 5R's faz parte de um processo educativo que tem por objetivo uma mudança de hábitos no cotidiano dos cidadãos, deve priorizar a redução do consumo e o reaproveitamento dos materiais em relação à sua própria reciclagem" (Coutinho et al., 2016, p. 1471).

4.4 COLETA SELETIVA

A coleta seletiva, definida legalmente como a "coleta de resíduos sólidos previamente segregados conforme sua constituição ou composição" (Brasil, 2010), é um pilar fundamental para a gestão integrada de resíduos sólidos. Sua implementação eficaz vai além da simples separação de materiais; é uma estratégia crucial para reduzir a disposição em aterros, conservar recursos naturais e fomentar a economia circular, além de ser um vetor de inclusão socioeconômica (Jacobi; Besen, 2011).

A coleta seletiva consiste na separação de materiais que serão destinados para a reciclagem, como plásticos, vidros, papéis, metais entre outros, podendo ser originados de residências, empresas, escolas, comércio, indústrias, unidades de saúde etc. Essa devida separação de materiais recicláveis colabora de forma a estimular o hábito de separar o lixo na fonte geradora para ser reaproveitado, estimular a redução do consumo e desperdício por meio de educação ambiental, gerar trabalho e renda e melhorar a qualidade da matéria orgânica destinada à compostagem (Ribeiro; Besen, 2007).

Bringhenti (2004) classifica os modelos operacionais de coleta seletiva mais comuns em: i) Postos de Entrega Voluntária (PEV); ii) Porta a Porta; e iii) Realizada por Catadores Autônomos ou Cooperativas. Para a escolha do modelo ideal em um programa de coleta seletiva de resíduos sólidos, cada município deve considerar suas especificidades e condições locais (Bringhenti, 2004).

De acordo com Silva, Goes e Alvarez (2013):

> Um dos principais instrumentos a serem levados em conta para o fortalecimento da reciclagem é a instalação, nos municípios brasileiros, de programas de coleta seletiva, envolvendo as etapas de coleta, transporte, tratamento e triagem do lixo gerado por famílias e empresas. Tais programas, além de possibilitarem uma maior eficiência para a reciclagem de materiais diversos, também reduzem os impactos ambientais causados pela disposição inadequada de resíduos sólidos, uma vez que permitem a redução do volume a ser descartado e seu redirecionamento para uma destinação mais adequada (Silva; Goes; Alvarez, p. 14, 2013).

Apesar da importância da coleta seletiva, os desafios para sua efetivação são significativos, especialmente em municípios de pequeno porte. Dificuldades com o alto custo de implantação e operacionalização, infraestrutura insuficiente, baixa capacitação técnica e a crônica descontinuidade político-administrativa são entraves recorrentes (Brighenti, 2004). Esses fatores resultam no cenário nacional ainda precário, onde, embora 60,5% dos municípios declarem ter coleta seletiva (IBGE, 2023), a efetividade e a regularidade do serviço são incertas, perpetuando um ciclo de ineficiência.

O trabalho informal de milhares de catadores pelo país resultou em uma estrutura de desempenho positivo da cadeia de reciclagem, uma vez que, a organização de catadores em associações e cooperativas se apresentou como uma forma de gerar benefícios sociais, econômicos e ambientais, levando em conta a saúde dos trabalhadores (Besen, 2011). É essencial que associações tenham acesso a recursos de desenvolvimento urbano, pois é uma tarefa difícil se manterem autônomas, uma vez que, essas organizações se desenvolvem no limite de seus meios de subsistência, além da ausência de acesso à ativos para suas atividades (Gutberlet, 2008).

Vale ressaltar que "o apoio governamental, privado e do terceiro setor, às organizações de catadores também é necessário e que sem este apoio as organizações não têm condições de se transformarem em empreendimentos sociais" (Besen, 2011, p. 55).

4.5 LOGÍSTICA REVERSA

Prevista na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), a prática da logística reversa é essencial para a economia circular, pois responsabiliza fabricantes, distribuidores e consumidores pelo destino final dos resíduos (Brasil, 2010). Conforme define a Lei nº 12.305/2010, seu objetivo é "viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada" (Brasil, 2010, Art. 3º, Inciso XII).

Trata-se de um marco na legislação brasileira, representando uma transformação na forma como a sociedade deve encarar os resíduos sólidos. A expressão *logística reversa* pode ser entendida como: "O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e econômico de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas, do ponto de consumo ao ponto de origem, com o objetivo de recuperar valor ou descarte adequado" (Rogers; Tibben-Lembke, 1999, p.2).

A logística reversa, também pode ser definida como "a área da logística empresarial responsável pelo planejamento, operação e controle dos fluxos reversos de diversas naturezas" (Leite, 2017, p. 13). Em sua essência, a logística reversa opera como o processo inverso da logística tradicional, focando no fluxo de retorno de produtos que encerraram seu ciclo de vida útil para recapturar valor ou assegurar uma destinação correta (Oliveira et al., 2020). No contexto econômico, ambiental e social, a logística reversa pode contribuir significativamente na reutilização de produtos e materiais após seu uso, uma vez que, ajuda a reduzir os prejuízos causados ao meio ambiente pelo grande volume de bens fabricados pelos complexos produtivos (Marchese, 2013).

De acordo com Leite (2017), há duas categorias de canais de distribuição reversos: o de pós-consumo e o de pós-venda. Os canais de distribuição reversos de pós-consumo se caracterizam pelo fluxo reverso parcial de produtos e materiais que tiveram origem no descarte, após serem utilizados, retornando ao ciclo produtivo de alguma maneira. Já o de pós-venda se refere às diversas formas e possibilidades de retorno de uma parcela de produtos. Esses bens realizam o caminho inverso, sendo do consumidor ao varejista ou ao fabricante, do varejista ao fabricante ou entre empresas (Leite, 2017).

A logística reversa de bens de pós-consumo possui dois sistemas de canais de distribuição reversos de revalorização, sendo estes, o de remanufatura e o de reciclagem. O canal reverso de remanufatura é aquele em que partes essenciais dos produtos podem ser reaproveitadas, por meio da troca de alguns componentes complementares, configurando-se em um produto com a mesma natureza e utilidade do original. Esse processo industrial é conhecido como remanufatura industrial. Já o canal reverso de reciclagem refere-se aos materiais

constituintes daqueles produtos que são descartados, os quais são submetidos a processos industriais, transformando-se em matérias-primas secundárias ou recicladas, que serão reinseridos na produção com a finalidade de se fabricar novos produtos (Leite, 2017).

Dessa forma, sua implementação proporciona a redução de desperdícios e custos logísticos, contribui para a conservação de aterros sanitários e minimiza os impactos ao ecossistema, alinhando-se diretamente aos princípios do desenvolvimento sustentável.

4.6 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constituem uma Agenda Global (ONU, 2015) composta por 17 metas interligadas para promover o equilíbrio entre desenvolvimento econômico, inclusão social e proteção ambiental. Este trabalho concentra sua análise nos ODS 8, 11, 12 e 13, por dialogarem diretamente com os pilares da economia circular e da gestão sustentável de resíduos.

- ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico: Visa promover o crescimento econômico sustentado e inclusivo, com emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos, aspecto crucial para a valorização dos catadores de materiais recicláveis (ONU, 2015).
- ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis: Objetiva tornar os centros urbanos mais inclusivos, resilientes e sustentáveis, com metas que incluem a redução do impacto ambiental negativo – inclusive por meio da gestão adequada de resíduos sólidos – e o acesso a espaços públicos seguros e inclusivos (ONU, 2015).
- ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis: Busca assegurar padrões sustentáveis, promovendo a eficiência no uso de recursos naturais, a redução do desperdício de alimentos, a gestão ecológica de resíduos químicos e sólidos, e a incentivação da reciclagem (ONU, 2015).
- ODS 13 - Ação Contra a Mudança Global do Clima: Trata da adoção de medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos, onde a gestão adequada de resíduos e a economia circular contribuem diretamente para a mitigação de emissões de gases de efeito estufa (ONU, 2015).

O preâmbulo da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável se dá por meio de um plano de ação referente às pessoas, ao planeta e à prosperidade. Entre os temas centrais de discussão estão o combate à pobreza em todas as suas formas e dimensões, a promoção da paz universal, proteção ao nosso planeta e meio ambiente, garantia dos direitos humanos, igualdade de gênero e empoderamento das mulheres, entre outros assuntos que coloquem em risco o convívio harmônico, saudável e justo entre os seres humanos (ONU, 2015).

Com o objetivo de se alcançar essa Agenda universal, temos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas, baseados nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, o qual não obteve êxito em seus objetivos. Todos os objetivos e metas estabelecidos pela ONU estimularão ações para os próximos 15 anos, com base no equilíbrio das três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental (ONU, 2015).

Entre diversas preocupações da ONU, está a proteção do nosso planeta da degradação e suas consequências para os seres humanos:

> Estamos determinados a proteger o planeta da degradação, sobretudo por meio do consumo e da produção sustentáveis, da gestão sustentável dos seus recursos naturais e tomando medidas urgentes sobre a mudança climática, para que ele possa suportar

> as necessidades das gerações presentes e futuras (ONU, 2015, p. 2).

Tendo apresentado o referencial teórico que embasa este estudo, incluindo os ODS como marco global, a seção seguinte detalhará os procedimentos metodológicos adotados para analisar a implementação da coleta seletiva em São João do Caiuá à luz desses conceitos.

METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a implementação do sistema de coleta seletiva no município de São João do Caiuá à luz dos princípios da Economia Circular e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis).

Para isso, foram definidos cinco objetivos específicos: (a) levantar o histórico da implantação da coleta seletiva; (b) caracterizar o modelo operacional e de gestão adotado; (c) quantificar os resultados operacionais e ambientais a partir de dados públicos; (d) analisar a aderência da política municipal aos princípios da Economia Circular e aos ODS; e (e) propor estratégias de aprimoramento da coleta seletiva com base nesses princípios.

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, voltada à compreensão da complexidade do fenômeno estudado. Segundo Richardson et al. (2015, p. 91), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. A pesquisa é também exploratória e descritiva, pois investiga uma realidade específica — o município de São João do Caiuá — sobre a qual há escassa literatura acadêmica, buscando sistematizar suas características fundamentais e identificar padrões operacionais e institucionais.

Para a coleta de dados, empregou-se a pesquisa documental, conforme proposta por Gil (2010), que consiste na utilização de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como leis, planos, relatórios e registros institucionais. Esses documentos foram utilizados como fontes primárias de informação sobre o objeto de estudo. A partir dessa estratégia, aplicou-se a técnica de análise documental, voltada à interpretação crítica dos conteúdos presentes nos documentos selecionados, com o objetivo de extrair evidências relevantes para os objetivos da pesquisa.

As fontes documentais consultadas incluíram: o Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PIGIRS/CICA), leis municipais, decretos, o estatuto do consórcio, dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) e relatórios técnicos institucionais. A análise documental foi conjugada com a realização de observação direta não participante, conduzida em visitas aos locais de operação do sistema, como o galpão de triagem, com o objetivo de capturar aspectos práticos da operação — tais como o fluxo de materiais, a utilização de equipamentos e as condições de trabalho —, elementos estes não totalmente apreensíveis exclusivamente por meio da documentação. Para o registro das observações, utilizou-se um roteiro estruturado com base nos princípios da Economia Circular (ex.: eficiência de recursos, redução de desperdícios) e nos critérios operacionais do sistema.

Os dados foram organizados por meio de um quadro analítico que relaciona os objetivos do estudo aos trechos mais relevantes dos documentos analisados. A análise foi conduzida em duas etapas sequenciais:

1. Inicialmente, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016) aos documentos qualitativos, o que permitiu a identificação e categorização de elementos temáticos como "estratégias de implantação", "metas de gestão", "integração com economia circular" e "alinhamento aos ODS".

2. Em seguida, realizou-se a análise crítica integrativa, cruzando sistematicamente as evidências qualitativas da análise documental com os dados obtidos por meio da observação direta e do relatório de campo. Esse cruzamento de fontes e métodos foi realizada à luz do referencial teórico da Economia Circular, da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e dos ODS, visando garantir consistência interpretativa, robustez analítica e uma compreensão multidimensional do caso estudado, de modo a responder aos objetivos propostos com validade.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa, organizados de acordo com os objetivos específicos traçados, a fim de responder à problemática central do estudo. O cruzamento de dados provenientes da análise documental, observação direta e do relatório de campo permitiu uma compreensão mais abrangente da implementação e da operação do sistema de coleta seletiva em São João do Caiuá.

O município de São João do Caiuá, localizado na região noroeste do estado do Paraná, possui uma população estimada de 5.585 habitantes (IBGE, 2023) e uma área territorial de 304,4 km², configurando-se como um típico município de pequeno porte brasileiro. Sua economia está baseada predominantemente na agricultura e na pecuária, características que, somadas ao seu limitado orçamento municipal, historicamente representaram desafios para a implementação de políticas públicas complexas, como a gestão integrada de resíduos sólidos. É neste contexto que a experiência da coleta seletiva consorciada se desenvolve.

4.1. HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DA COLETA SELETIVA

A análise dos documentos legais, sintetizados no Quadro 1, permitiu reconstituir a trajetória de implantação da coleta seletiva no município.

Quadro 1: Síntese da Análise Documental: Fontes e Evidências para Atendimento dos Objetivos Específicos.

Objetivo Específico	**Documento-Chave Analisado**	**Evidência ou Conclusão Principal Extraída da Análise**
a) Levantar o histórico da implementação da coleta seletiva.	- Estatuto do CICA (2012) - Lei Municipal nº 2.042/2012 - Decreto Legislativo nº 01/2018 - PIGIRS/CICA (2019) - Lei Municipal nº 2.544/2021 - Lei Municipal n° 2590/2021 - Plano Operacional 2024-2026	Identificou-se uma trajetória evolutiva: do Estatuto e adesão legal ao CICA (2012); passando pelo financiamento via Convênio 523/2017 com o AGUASPARANÁ (2018); pelo Plano Intermunicipal (2019); pela atualização da política municipal com foco em economia circular (2021) e posterior denominação do barracão de reciclagem; até a consolidação da coleta seletiva com adesão ao programa COLETAMAIS do Convênio Expansão UVR da ITAIPU Binacional.
b) Caracterizar o modelo operacional e de gestão adotado.	- PIGIRS/CICA (2019) - Lei Municipal nº 2.544/2021 - Plano Operacional 2024-2026	Caracterizou-se um modelo híbrido: gestão intermunicipal (CICA) com operação local (ACAJUPA). O fluxo detalhado na UVR (fosso, esteira, prensa) e o uso do "Reciclômetro" foram

Objetivo Específico	Documento-Chave Analisado	Evidência ou Conclusão Principal Extraída da Análise
c) Quantificar resultados operacionais, ambientais e socioeconômicos	- PIGIRS/CICA (2019) - Dados do Reciclômetro (2024)	Quantificou-se a capacidade atual (7 t/mês), metas (14 t/mês em 2026), renda das catadoras (R$ 700,00, projetando R$ 2.400,00) e benefícios ambientais (redução de 27 tCO_2e/mês e economia de R$ 3.500,00/mês com aterro).
d) Analisar a aderência à Economia Circular e aos	- Lei Municipal nº 2.544/2021 - PIGIRS/CICA (2019)	Constatou-se alto alinhamento: a política municipal incorpora os princípios de economia circular (valorização de resíduos, inclusão de catadoras) e contribui diretamente para os ODS
e) Propor estratégias de aprimoramento da coleta seletiva com base nesses princípios.	- PIGIRS/CICA (2019) - Relatório de Campo da UVR	Com base nas lacunas identificadas (ex.: alta taxa de rejeitos, dificuldade de comercialização), fundamentaram-se as estratégias propostas, como capacitação, educação ambiental e busca por novos mercados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Estatuto do Consórcio Intermunicipal Caiuá Ambiental (CICA), em 2012, foi um importante marco regional, pois formalizou o consórcio, ao detalhar sua natureza, composição de municípios, finalidades gerais e específicas e governança. Sua contribuição se deu pelo início da possibilidade de gestão associada e implementação de soluções integradas para a coleta e tratamento de resíduos sólidos entre municípios da região.

O marco chave foi a adesão ao Consórcio Intermunicipal Caiuá Ambiental (CICA) em 2012, formalizada pela Lei Municipal nº 2.042/2012. Este ato representou a transição de um modelo de gestão municipal isolado e fragmentado para um arranjo consorciado, essencial para viabilizar a política de resíduos sólidos em um município de pequeno porte, além de viabilizar sua participação em ações intermunicipais de coleta seletiva e outras políticas ambientais.

A celebração do Convênio nº 523/2017 com o AGUASPARANÁ, referendado pelo Decreto Legislativo nº 01/2018, proporcionou financiamento adicional para a ampliação e consolidação da gestão e operação da coleta seletiva, o que representa a transição da intenção de consórcio para a viabilização dos serviços em campo.

O Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PIGIRS/CICA) em 2019, foi essencial para a consolidação e definição de diretrizes, metas, diagnóstico e estratégias para uma implantação da coleta seletiva entre todos os municípios consorciados, de forma estruturada, integrada e efetiva.

Por meio da Lei Municipal n° 2.544/2021, foi instituído oficialmente o PIGIRS/CICA em âmbito municipal, com foco na atualização da política municipal de resíduos sólidos com enfoque em medidas de economia circular. Esse novo marco tornou obrigatória a coleta seletiva no município, além de atribuir responsabilidades, definir metas, mecanismos de fiscalização e educação ambiental e instituir a Taxa de Resíduos Sólidos Urbanos (TRSU), colaborando com a ação prática local.

A denominação do barracão de reciclagem em 2021, nomeado oficialmente de "Barracão de Reciclagem Judite Gomes Patrocínio", por meio da Lei nº 2.590/2021, coroou

simbolicamente esse equipamento público como peça-chave na estrutura local, reforçando o compromisso com a economia circular e a responsabilidade compartilhada no município.

Posteriormente, um avanço decisivo ocorreu com a adesão ao programa COLETAMAIS, no âmbito do Convênio Expansão UVR da ITAIPU Binacional. Este convênio demandou a regularização documental do município e foi fundamental para a captação de recursos que permitiram a aquisição da infraestrutura inicial, como caminhão-baú, empilhadeira, esteira e prensa. Além disso, representou a consolidação da coleta seletiva no município, por meio do Plano Operacional 2024-2026, ao estabelecer organização, metas, padronização das atividades e monitoramento de resultados (através de ferramentas como o Reciclômetro).

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO MODELO OPERACIONAL E DE GESTÃO

Conforme assinalado no quadro 1, o modelo identificado é híbrido, combinando gestão intermunicipal com operação local. De acordo com o Estatuto do CICA e o PIGIRS, a gestão é de responsabilidade do consórcio, que atua por meio de uma estrutura deliberativa (Assembleia Geral) e técnica (Secretaria Executiva), fornecendo suporte estratégico, planejamento integrado e facilitando a captação de recursos.

A operação, por sua vez, é localizada e executada na Unidade de Valorização de Resíduos (UVR) pela ACAJUPA (Associação de Catadoras e Catadores Judite Gomes Patrocínio), antiga COOPERCAIUÁ, a qual é composta, em sua maioria, por mulheres, promovendo inclusão socioprodutiva e empoderamento feminino. O relatório de campo detalha o fluxo operacional: a coleta é realizada porta a porta nas áreas urbana e rural; os resíduos são descarregados em um fosso automatizado que os conduz à esteira de triagem. Um dado operacional significativo é que a esteira é utilizada parada, um reflexo da fase de adaptação e da necessidade de maior agilidade e prática das catadoras na seleção. Os materiais triados são prensados, pesados em balança digital e armazenados para venda, utilizando-se elevador de fardos e empilhadeira para o manejo. A ferramenta "Reciclômetro" é empregada para monitoramento em tempo real, assegurando transparência. O Plano Operacional 2024-2026, estabelece metas progressivas para capacidade operacional e geração de renda, evidenciando um planejamento de médio prazo.

4.3. RESULTADOS OPERACIONAIS, AMBIENTAIS E SOCIOECONÔMICOS

A análise dos dados, baseados no PIGIRS/CICA (2019) e em dados de monitoramento atualizados, aponta para resultados expressivos e projeções ambiciosas. Atualmente, o sistema processa uma média de 7 toneladas de materiais recicláveis por mês. A meta para 2026 é duplicar essa capacidade, atingindo 14 toneladas/mês, o que representa um aumento de 100%.

No aspecto socioeconômico, a renda média das associadas é de R$ 700,00/mês, com uma projeção de alcançar R$ 2.400,00/mês em 2026, um incremento de 243% que impactará diretamente a qualidade de vida dessas famílias. Ambientalmente, projeta-se uma drástica redução da taxa de rejeitos gerados, de 63% para 15%. O relatório de campo corrobora a geração de rejeitos, atribuindo-a principalmente à separação inadequada na fonte pelos munícipes, que enviam materiais não recicláveis para a UVR. Adicionalmente, os benefícios ambientais calculados incluem a redução de aproximadamente 27 tCO_2e/mês em emissões de gases de efeito estufa e uma economia de R$ 3.500,00/mês em custos de disposição final. Contudo, o relatório também identifica um desafio crítico na comercialização, onde a escassez de compradores no mercado gera dependência e dificulta a negociação de preços justos,

ameaçando a sustentabilidade econômica do sistema.

4.4. ADERÊNCIA AOS PRINCÍPIOS DA ECONOMIA CIRCULAR E AOS ODS

Verificou-se um alto grau de aderência da política municipal aos princípios da Economia Circular e às metas dos ODS. O alinhamento à Economia Circular é evidente na: a) Valorização dos resíduos como recurso e não como rejeito; b) Inclusão socioprodutiva das catadoras na cadeia de valor, formalizada por contrato de prestação de serviços; c) Previsão de instrumentos como a logística reversa na Lei Municipal nº 2.544/2021; d) Materialização do fechamento de ciclos por meio do fluxo operacional da UVR (triagem, prensagem e destinação para reciclagem).

Em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o modelo contribui diretamente para: a) **ODS 11** (Cidades e Comunidades Sustentáveis): através da gestão integrada de resíduos via PIGIRS/CICA e da redução do impacto ambiental negativo; b) **ODS 8** (Trabalho Decente e Crescimento Econômico): pela geração de emprego e renda para os(as) associados (as) da ACAJUPA; c) **ODS 12** (Consumo e Produção Responsáveis): ao fomentar a reciclagem e a reinserção de materiais no ciclo produtivo; d) **ODS 13** (Ação Contra a Mudança Global do Clima): por meio da redução de emissões de gases de efeito estufa e de rejeitos destinados ao meio ambiente.

4.5. ESTRATÉGIAS DE APRIMORAMENTO PROPOSTAS

Com base nas lacunas e desafios identificados na análise – notadamente a alta taxa de rejeitos e as dificuldades de comercialização –, são propostas as seguintes estratégias para consolidar e ampliar os avanços, alinhando-se ainda mais aos princípios da Economia Circular:

1. Formalização de Canais de Comercialização e Logística Reversa: Estabelecer acordos formais com o setor empresarial local e regional para garantir um fluxo de venda estável e preços justos, e implementar efetivamente os sistemas de logística reversa previstos em lei.
2. Capacitação Técnica Contínua e Ganho de Eficiência: Implementar programas de capacitação para as catadoras e técnicos, focando na operação de equipamentos (como o uso da esteira em movimento) e em gestão, para aumentar a produtividade e a qualidade do material triado.
3. Intensificação das Campanhas de Educação Ambiental: Desenvolver ações educativas permanentes e mais assertivas junto à população, visando à correta separação dos resíduos na fonte, o que reduzirá a contaminação dos recicláveis e os custos operacionais.
4. Diversificação de Fontes de Financiamento e Receita: Buscar ativamente editais nacionais e internacionais, explorar mecanismos inovadores como a geração de créditos de carbono e estudar a viabilidade de pré-beneficiamento dos materiais para agregar valor e acessar mercados mais lucrativos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de São João do Caiuá na gestão consorciada de resíduos sólidos, por meio do Consórcio Intermunicipal Caiuá Ambiental (CICA), responde positivamente à questão-problema deste estudo ao demonstrar que a estruturação da coleta seletiva contribui para a Economia Circular e para os ODS por meio de um modelo de cooperação regional que supera limitações técnicas e financeiras típicas de municípios de pequeno porte.

Ao cumprir o objetivo geral de analisar como a coleta seletiva atua como ferramenta de Economia Circular e contribui para o desenvolvimento sustentável, a análise documental revelou que a estrutura normativa e institucional construída entre 2012 e 2025 viabilizou a implantação de um sistema que materializa princípios circulares – como a valorização de resíduos e a inclusão socioprodutiva – e avança na consecução do ODS 11, com expressiva redução de rejeitos para aterro e de emissões de GEE. O modelo adotado pelo município também se mostra alinhado às diretrizes da PNRS e a outros ODS, como o 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), o 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e o 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima).

Conclui-se que a implementação da coleta seletiva em São João do Caiuá apresenta avanços significativos na estruturação legal, no modelo de gestão compartilhada e na inclusão socioprodutiva, atendendo ao proposto de analisar sua função como instrumento de promoção da circularidade e da sustentabilidade urbana. Os dados operacionais e projeções do PIGIRS/CICA, complementados pela observação direta, evidenciam o potencial transformador da gestão integrada, indicando que o município está em transição para um modelo circular.

No entanto, a efetividade plena e a sustentabilidade de longo prazo deste modelo ainda dependem da superação de desafios críticos, notadamente a alta taxa de rejeitos por contaminação e as dificuldades de comercialização. O estudo evidencia que o município construiu as bases para um sistema circular, mas sua consolidação definitiva depende de maior integração operacional, financiamento sustentável e da ampliação da participação social e do setor empresarial na logística reversa.

REFERÊNCIAS

ABREMA (Associação Brasileira de Resíduos e Meio Ambiente). **Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2024**. São Paulo: ABREMA, 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70 LDA/ALMEDINA BRASIL, 2016.

BESEN, G. R. **Coleta seletiva com inclusão de catadores: construção participativa de indicadores e índices de sustentabilidade.** 2011. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei n° 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da União;** Brasília, DF, p.3, 3 ago. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 27 jun. 2025.

BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima**. Painel de destinação final dos resíduos sólidos urbanos. Disponível em: https://sinir.gov.br/paineis/destinacao/. Acesso em: 2 ago. 2025.

BRINGHENTI, J. R. **Coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos: aspectos operacionais e da participação da população.** 2004. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DO CAIUÁ. Decreto Legislativo nº 01/2018. Referenda o Convênio nº 523/2017 celebrado entre o Instituto das Águas Paraná – AGUASPARANÁ e o município de São João do Caiuá, visando à implantação de arranjos municipais adequados de coleta seletiva. São João do Caiuá, 2018.

COMISSÃO EUROPEIA. **Estratégia Temática sobre a Utilização Sustentável dos Recursos Naturais: Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comitê Econômico e Social e ao Comitê das Regiões**, Bruxelas: União Europeia, 2005.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO**. Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991, p.45-71.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL CAIUÁ AMBIENTAL – CICA. Estatuto do Consórcio Intermunicipal Caiuá Ambiental – CICA. Paranavaí, 2012.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL CAIUÁ AMBIENTAL – CICA. Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos do Consórcio Intermunicipal Caiuá Ambiental: relatório do Projeto de Plano de Mobilização Social e Divulgação. Paranavaí, 2019.

COUTINHO, C.; RUPPENTHAL, R.; ADAIME, M. B.; MACHADO, M. V. Pentáculo ambiental: instrumento para verificação das atitudes ambientais de estudantes de Ibirubá/RS. **Ciência e Natura**, v. 38, n. 3, p. 1469-478, 2016. DOI: 10.5902/2179460X22551

CRUZ, P. M.; FERRER, G. R.; SOUZA, M. C. S. A. Economia circular como alternativa à economia linear: desafios e contribuições à sustentabilidade. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito (RECHTD)**, v. 16, n. 1, p. 90-112, 2024. DOI: 10.4013/rechtd.2024.161.05

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Capstone Publishing**, p.31-57, 1998. Disponível em: https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transiton.** p.1-20, 2015. Disponível em: https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/4384c08da576329c/original/Towards-a-circular-economy-Business-rationale-for-an-accelerated-transition.pdf. Acesso em: 20 de out. 2025.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Intelligent Assets: Unlocking the Circular Economy Potential.** p. 1-39, 2016. Disponível em: https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/1111b850c4a5e68e/original/Intelligent-assets-Unlocking-the-circular-economy-potential.pdf. Acesso em: 18 de out. 2025.

FEDERAL ENVIRONMENT AGENCY (GERMANY). **Economic growth and environmental degradation.** Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt, 2021. Disponível em: https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen. Acesso em: 18 out. 2025.

FOSTER, A.; ROBERTO, S. S.; IGARI, A. T. Economia circular e resíduos sólidos: uma revisão sistemática sobre a eficiência ambiental e econômica. *In:* Encontro Internacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2016, São Paulo. Disponível em: https://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/115.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

GARCIA, A. A. Aplicação do conceito 3Rs no gerenciamento de resíduos com ênfase em educação ambiental para o consumo responsável. *In*: CONGRESSO ABES FENASAN 2017, São Paulo. **Anais Eletrônicos do III Congresso**... São Paulo: ABES, 2017. Disponível em: https://abes-dn.org.br/anaiseletronicos/36_Download/TrabalhosCompletosPDF/III-329.pdf. Acesso em: 15 nov. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTBERLET, J. **Recovering resources, recycling citizenship: urban poverty reduction in Latin America.** Aldershot: Ashgate, 2008.

IBGE**. Censo Demográfico 2022: prévia da população dos municípios**. Rio de Janeiro:2023, Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/POP2022_Municipios_20230622.pdf. Acesso em: 3 nov. 2025.

IBGE. **Pesquisa Nacional de Saneamento Básico**. Rio de Janeiro: 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/meio-ambiente/9073-pesquisa-nacional-de-saneamento-basico.html. Acesso em: 5 set. 2025.

JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. *Revista Estudos Avançados*, São Paulo, v. 25, n. 71, p. 135-158, 2011. Disponível em: https://revistas.usp.br/eav/article/view/10603/12345; Acesso em: 13 de set. 2025.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: sustentabilidade e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARCHESE, L. Q**. Logística reversa das embalagens e sua contribuição para implantação da política nacional de resíduos sólidos.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento). Centro Universitário - UNIVATES, 2013.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS**). Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 16 jun. 2025.

OLIVEIRA, E. F.; MARQUES, G. P.; CAMPOS, E. S.; LIMA, V. S.; CAMPOS, V. G.; MAGALHÃES, M. R. Logística reversa: importância econômica, social e ambiental. **Brazilian Journal of Animal and Environmental Research**, v. 3, n. 4, p. 4325-4337, 2020. DOI: 10.34188/bjaerv3n4-135

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Assembleia Geral das Nações Unidas, Brasília:2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel. Acesso em: 30 jun. 2025.

PONTES, A. T.; ANGELO, A. C. M. Utilização da avaliação do ciclo de vida no contexto da economia circular: uma revisão de literatura. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 4, p. 424-434, 2019. DOI: 10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1576

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DO CAIUÁ. Lei nº 2.042, de 10 de abril de 2012. Autoriza o município de São João do Caiuá a integrar o Consórcio Intermunicipal Caiuá – CICA e dá outras providências. São João do Caiuá, 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DO CAIUÁ. Lei nº 2.544, de 8 de junho de 2021. Institui o Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos do Consórcio Intermunicipal Caiuá Ambiental - PIGIRS/CICA, e dá outras providências. São João do Caiuá, 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DO CAIUÁ. Lei nº 2.590, de 22 de dezembro de 2021. Denomina de Barracão de Reciclagem Judite Gomes Patrocínio, o logradouro público localizada na Rua Wilônico Willimann, nº 32, São João do Caiuá, PR. São João do Caiuá, 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DO CAIUÁ. Plano Operacional da Unidade de Valorização de Recicláveis – UVR. São João do Caiuá, 2024.

RIBEIRO, H.; BESEN, G. R. Panorama da coleta seletiva no Brasil: desafios e perspectivas a partir de três estudos de caso. **InterfacEHS - Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, v. 2, n. 4, p. 1-18, 2007. Disponível em: https://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/07/2007-art-7.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

RICHARDSON, R. J.; colaboradores José Augusto de Souza Peres; et. al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices**. Reno: Reverse Logistics Executive Council, 1999.

ROY, S. K. The principle of sustainable development, human rights and good governance. **Brawijaya Law Journal**, v. 3, n. 2, p. 200-220, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/310603636_THE_PRINCIPLE_OF_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_AND_GOOD_GOVERNANCE/fulltext/58334f6c08ae102f07368448/THE-PRINCIPLE-OF-SUSTAINABLE-DEVELOPMENT-AND-GOOD-GOVERNANCE.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025.

SILVA, S. P.; GOES, F. L.; ALVAREZ, A. R. **Situação Social das Catadoras e dos Catadores de Material Reciclável e Reutilizável – Brasil**. Brasília: Ipea, 2013. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/cd5f9706-e849-43b0-b4b8-ad16c4321f52/content. Acesso em: 2 ago. 2025.

SMANIOTTO, R. A. **A integração da economia circular na noção de desenvolvimento sustentável: o papel do estado e das indústrias na promoção da circularidade.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Direito) - Universidade de Caxias do Sul, 2020. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6719/Dissertacao%20R%c3%a9gis%20Andreas%20Smaniotto.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 out. 2025.

SOUZA, Luciane Lopes de; SILVA, Sara Souza da; SOUZA, Edvan Lima. Um caminho melhor para os resíduos sólidos: levando a educação ambiental para as escolas públicas de Tefé (Amazonas). **Extensão em Revista**, [S.l], v. 1, n. 1, p. 84-94, maio 2017. Disponível em: https://periodicos.uea.edu.br/index.php/extensaoemrevista/article/view/599. Acesso em: 20 out. 2025.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME – UNEP. **Life Cycle Management*:* A Business Guide to Sustainability**, 2007. Disponível em: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7894/DTI0889PA.pdf?sequence=3&amp%3BisAllowed=. Acesso em: 5 out. 2025.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME – UNEP. **Measuring Progress: Towards Achieving the Environmental Dimension of the SDGs**. 2019. Disponível em: https://www.unep.org/resources/report/measuring-progress-towards-achieving-environmental-dimension-sdgs. Acesso em: 09 jul. 2025.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME – UNEP. **Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products and Organizations**, 2020. Disponível em: https://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2021/01/Guidelines-for-Social-Life-Cycle-Assessment-of-Products-and-Organizations-2020-22.1.21sml.pdf. Acesso em: 5 out. 2025.

VIER, Margarete Blume et al. Reflexões sobre a economia circular. **COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara/RS, v. 18, n. 4, p. 27-47, out./dez, 2021. Disponível

em: file:///C:/Users/MSI/Downloads/2206-Texto%20do%20Artigo-5715-1-10-20211001%20(4).pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Wesley Eduardo de Oliveira dos Reis[59]
Chayne de Lima Pereira Mahnic[60]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo descrever e analisar os fatores que influenciam a formação de sucessores na administração de empresas familiares. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com fundadores e sucessores de empresas familiares de diferentes ramos de atuação no município de Rondon – PR. Os resultados evidenciaram que a ausência de um planejamento sucessório pode gerar conflitos internos, desorganização administrativa e até a descontinuidade das atividades empresariais. Em contrapartida, quando o processo sucessório é estruturado e bem planejado, contribui para a profissionalização da gestão, o fortalecimento da governança corporativa e a consolidação dos valores familiares. Conclui-se que o equilíbrio entre tradição e inovação é essencial para garantir a continuidade e a competitividade das empresas familiares no mercado contemporâneo.

Palavras-chave: Empresa familiar. Gestão. Sucessão empresarial.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem uma parcela expressiva do contexto empresarial brasileiro, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos, renda e dinamismo econômico. Estima-se que mais de 90% dos empreendimentos no Brasil tenham origem ou perfil familiar, e empreguem cerca de 60% da força de trabalho formal no país (Freitas; Barth, 2012). Diante dessa relevância, torna-se imprescindível aprofundar os estudos sobre sua gestão e, especialmente, sobre os desafios e estratégias relacionadas à sucessão.

A administração em empresas familiares é marcada por uma interação complexa entre laços afetivos e interesses corporativos. Essa dualidade pode tanto fortalecer quanto fragilizar o desempenho organizacional, especialmente nos momentos de transição geracional. O

[59] Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: wesley.eduardo083@gmail.com
[60] Professora Doutora na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: chayne.mahnic@unespar.edu.br

processo sucessório, se conduzido sem planejamento, tende a gerar conflitos internos, perda de identidade empresarial e, em muitos casos, a descontinuidade do negócio (Batista *et al.*, 2015).

A literatura aponta que apenas cerca de 30% das empresas familiares conseguem chegar à segunda geração e menos de 10% ultrapassam a terceira (Ventura, 2006). Os motivos envolvem, entre outros fatores, a ausência de um plano sucessório estruturado, a escolha de sucessores baseada apenas em laços de sangue e a resistência dos fundadores em delegar o controle (Freire; Souza; Almeida, 2010). Assim, a sucessão deve ser encarada como uma oportunidade de profissionalizar a gestão, estabelecer boas práticas de governança e garantir a longevidade do empreendimento.

Nesse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão: quais fatores influenciam a formação de sucessores na administração de empresas familiares? O objetivo geral é descrever e analisar os fatores que influenciam a formação de sucessores na administração de empresas familiares. Os objetivos específicos são: (a) identificar a influência do fundador no processo sucessório; (b) elucidar como ocorre a legitimação do sucessor, considerando os mecanismos de socialização entre gerações; (c) examinar os impactos de características demográficas – como idade, gênero e grau de parentesco – na sucessão; (d) investigar os caminhos pelos quais os sucessores desenvolvem competências de liderança.

A base teórica que sustenta esta pesquisa mostra que, para que o processo de sucessão seja bem-sucedido, é fundamental adotar mecanismos de gestão do conhecimento e estratégias de comunicação interna que minimizem resistências e conflitos (Freire; Souza; Almeida, 2010). É necessário que haja uma distinção clara entre papéis familiares e empresariais, e que o sucessor seja preparado com base em mérito, competência e preparo técnico (Freitas; Barth, 2012). Portanto, entender os elementos que influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes que garantam sua continuidade, promovam a inovação e assegurem a profissionalização no cenário competitivo atual. As contribuições deste trabalho são tanto teóricas, enriquecendo a literatura sobre o tema, quanto práticas, oferecendo insights valiosos para as empresas.

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com sucessores e fundadores de empresas familiares, selecionados por amostragem intencional. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo, visando identificar categorias e padrões relacionados ao processo de formação de sucessores. A escolha metodológica busca compreender em profundidade as percepções, experiências e dinâmicas envolvidas na sucessão, respeitando o contexto singular de cada empresa investigada.

Este trabalho estrutura-se, além desta introdução, com uma revisão da literatura pertinente, seguida da metodologia, análise dos dados obtidos e, por fim, das considerações finais, que abordam os temas relacionados à sucessão, gestão familiar, e desenvolvimento de liderança nas empresas familiares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está organizada em três eixos principais que sustentam o desenvolvimento deste estudo. O primeiro aborda a gestão familiar. Em seguida, discute-se o tema da sucessão. Por fim, apresenta-se a dimensão da liderança em empresas familiares.

2.1 GESTÃO FAMILIAR

A gestão de empresas familiares tem se tornado cada vez mais discutida, tanto em ambientes acadêmicos quanto em consultorias e eventos especializados. De acordo com Freitas e Frezza (2005), mais de 99% das organizações empresariais no Brasil são de caráter familiar. Esses autores também destacam que tais empresas empregam mais de 60% da força de trabalho ativa no país, evidenciando sua relevância econômica em níveis local, regional e nacional. Diante disso, a adoção de práticas de governança corporativa mostra-se fundamental para garantir a profissionalização e a continuidade desses negócios.

De acordo com Almeida e Costa (2022), a implementação de práticas de governança pode facilitar a transição de liderança e garantir que os valores familiares sejam preservados, ao mesmo tempo em que se promove a eficiência operacional. A governança adequada permite que as empresas familiares se tornem mais competitivas, atraindo investimentos e melhorando sua imagem no mercado.

A profissionalização, por sua vez, envolve a adoção de práticas de gestão que vão além da administração familiar. Isso inclui a formalização de processos, a definição de políticas claras e a capacitação dos sucessores. Em vista disso, compreende-se que empresas que investem na formação de seus sucessores tendem a ter um desempenho superior no mercado, pois conseguem alinhar a visão familiar com as exigências do ambiente de negócios.

Atualmente, existem diversas interpretações sobre o que caracteriza uma empresa familiar. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), ainda é desafiador estabelecer uma definição única e amplamente aceita, devido à complexidade e à natureza multifacetada dessas organizações. Justamente por serem estruturas com múltiplas dimensões, os conceitos geralmente se apoiam em diferentes critérios. Apesar dessa diversidade, os estudiosos apontam que, em sua maioria, as definições se concentram em três pilares fundamentais: o domínio ou posse da empresa por parte da família; o envolvimento direto de familiares na gestão e nas atividades operacionais; e o desejo de manter o negócio sob responsabilidade da família por meio da sucessão entre gerações, com a entrada de novos membros na administração ao longo do tempo.

A origem da empresa familiar, em geral, está vinculada à motivação pessoal do empreendedor, que busca concretizar um projeto de vida ou assegurar um futuro melhor para seus descendentes. Segundo Grzybovski e Tedesco (1999), o envolvimento da família na gestão está diretamente relacionado aos objetivos iniciais do fundador. Ao criar o negócio, o empreendedor visa não apenas o lucro e a consolidação da empresa durante sua atuação, mas também sua continuidade por meio da sucessão familiar, seja ela por uma decisão afetiva, expectativa ou racional.

2.2 SUCESSÃO

Segundo Neves *et al.* (2018), a sucessão é um fator crítico para a sobrevivência das empresas familiares, pois a falta de planejamento pode levar à descontinuidade dos negócios. Hillen e Lavarda (2020) destaca que a preparação dos sucessores deve incluir não apenas aspectos técnicos, mas também a construção de uma cultura organizacional que favoreça a

inovação e a adaptação às mudanças do mercado. A sucessão é um momento de transição que pode gerar tensões familiares, por isso, a falta de um plano sucessório pode resultar em desentendimentos que comprometem a continuidade do negócio e a harmonia familiar.

Os desafios enfrentados durante o processo de sucessão são diversos e podem incluir a resistência dos membros da família, a falta de habilidades dos sucessores e a pressão do mercado. Neckebrouck (2021) aponta que muitos fundadores hesitam em abrir mão do controle, o que pode atrasar o processo sucessório e prejudicar a empresa.

Sabe-se que a escolha do sucessor nem sempre é baseada em critérios objetivos, podendo ser influenciada por laços afetivos ou expectativas familiares. Isso pode resultar em sucessores que não estão preparados para assumir a liderança, comprometendo a continuidade do negócio. No contexto das empresas familiares, o ciclo de vida do negócio e da família ocorre de forma simultânea.

A fase inicial é marcada pelo sonho do fundador de proporcionar estabilidade e segurança à família, exigindo grande esforço e dedicação. Essa etapa, conhecida como fase da sobrevivência, demanda trabalho intenso e prolongado. Com o tempo, essa entrega pode gerar sentimento de culpa por parte do fundador, levando à tolerância de comportamentos inadequados por parte de familiares no ambiente empresarial. Portanto, é fundamental que as empresas familiares adotem critérios claros e transparentes para a seleção de seus sucessores (Bernhoeft, 1991; Lodi, 1993).

2.3 LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

A fundamentação teórica apresentada evidencia a complexidade do processo sucessório em empresas familiares e a necessidade de um planejamento cuidadoso. As contribuições da literatura são fundamentais para entender os desafios e as oportunidades que surgem nesse contexto.

A adoção de práticas de governança e a profissionalização da gestão são essenciais para garantir a continuidade e o sucesso das empresas familiares no cenário competitivo atual. Uma liderança eficaz, baseada em critérios objetivos e alinhada com os valores da família, é fundamental para conduzir o negócio com visão estratégica, promovendo inovação e crescimento sustentável (Almeida; Costa, 2022).

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) destacam que a profissionalização bem-sucedida da gestão em empresas familiares depende da capacidade dos dirigentes, que devem possuir habilidades e competências adequadas para desempenhar suas funções. Somente com essa preparação é possível alcançar êxito nas atividades de administração e na governança do empreendimento. Em determinadas circunstâncias, a ausência de membros familiares com formação e competências adequadas para assumir a gestão do negócio torna indispensável a incorporação de profissionais externos. Essa alternativa visa assegurar a continuidade do crescimento organizacional, evitando retrocessos que possam comprometer a competitividade da empresa no mercado e colocar em risco sua longevidade.

A profissionalização da empresa familiar está diretamente ligada à sua cultura organizacional. Isso acontece por meio dos valores, princípios, da forma como a empresa é estruturada e também da maneira como é feita a gestão. São essas características que ajudam a planejar ações mais adequadas para tornar a administração da empresa mais profissional (Lodi, 1994).

> Entre os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares estão a sucessão, a fragmentação da propriedade ao longo do tempo, a conciliação entre interesses coletivos e individuais, a preparação dos herdeiros para o papel de acionistas e a profissionalização tanto da família quanto da organização (Oliveira; Pimentel; Campos, 2008).

Nesse contexto, o termo "liderança em empresas familiares" é utilizado de forma ampla, independentemente de a empresa ser de capital aberto ou fechado, para se referir às práticas adotadas com o objetivo de minimizar os conflitos de interesse existentes entre a empresa e a família, entre acionistas controladores e não controladores, e entre membros da família que participam ou desejam participar da gestão (Oliveira; Pimentel; Campos, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, sendo um estudo de casos múltiplos voltados para a compreensão dos fatores que influenciam a formação de sucessores em empresas familiares. A escolha por esse delineamento se justifica pela complexidade e subjetividade do fenômeno estudado, o qual envolve aspectos culturais, emocionais e organizacionais que não podem ser adequadamente capturados por métodos quantitativos.

A pesquisa foi conduzida por meio de dez (10) entrevistas semiestruturadas, que aconteceram entre os meses de agosto e setembro de 2025, realizadas com fundadores e sucessores de empresas familiares atuantes no setor. Em vista disso, as entrevistas foram realizadas em diversos setores que vão desde supermercados, escritório contábil, sapataria, loja de materiais de construção, transporte rodoviário de carga, oficina automotiva e auto elétrica, localizadas na cidade de Rondon - PR. A seleção dos participantes ocorreu por amostragem intencional, levando em conta critérios como: tempo de existência da empresa, envolvimento familiar na gestão e estágio do processo sucessório.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, com duração média de 15 a 55 minutos, e seguiram um roteiro previamente elaborado com base na revisão da literatura. Os temas abordados incluíram o papel do fundador no processo de transição, os mecanismos de legitimação do sucessor, as influências de características demográficas e o desenvolvimento de competências de liderança.

Após a coleta, os dados foram transcritos e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias e padrões emergentes nas narrativas dos participantes. Essa análise possibilitou compreender como os diferentes fatores interagem na formação de sucessores e como isso impacta na continuidade e profissionalização das empresas familiares.

A pesquisa respeitou todos os princípios éticos da pesquisa científica. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e autorizaram a participação por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados e sistematizados no Quadro 1, elaborado com base nas entrevistas, observa-se um conjunto de características que reforçam o perfil típico das empresas familiares e a complexidade do processo sucessório nesse tipo de organização. Nota-se que os entrevistados possuem, em média, 26 anos de atuação nas empresas, o que indica uma forte longevidade e vínculo direto com o negócio, elemento essencial para compreender o sentimento de pertencimento e a identidade organizacional construída ao longo do tempo. Essa experiência acumulada reflete não apenas a continuidade da gestão, mas também o envolvimento afetivo e histórico com o empreendimento, características que diferenciam as empresas familiares das demais estruturas empresariais.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados segundo o ramo de atuação, tempo na organização e duração da entrevista

Entrevistado	Ramo de atuação	Tempo na Organização (anos)	Duração da entrevista
Entrevistado 1	Supermercado	25	16 minutos
Entrevistado 2	Trans. Rodoviário de carga	30	14 minutos
Entrevistado 3	Escritório Contábil	15	29 minutos
Entrevistado 4	Oficina automotiva	35	18 minutos
Entrevistado 5	Auto elétrica automotiva	15	11 minutos
Entrevistado 6	Supermercado	7	22 minutos
Entrevistado 7	Sapataria	45	20 minutos
Entrevistado 8	Supermercado	40	10 minutos
Entrevistado 9	Material de Construção	17	55 minutos
Entrevistado 10	Supermercado	40	20 minutos

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os ramos de atuação são diversificados, abrangendo setores como supermercados, serviços automotivos, transporte, contabilidade, sapataria e material de construção. Essa variedade evidencia que os desafios da sucessão não estão restritos a um único segmento, mas se manifestam em diferentes contextos produtivos, exigindo dos sucessores capacidades adaptativas e estratégias específicas de liderança. Apesar da diversidade setorial, todos os casos compartilham um traço comum: a importância da figura do fundador e da manutenção dos valores originais, demonstrando que a cultura organizacional é um dos principais pilares da sustentabilidade dessas empresas.

Quanto à duração das entrevistas, que variou de 10 a 55 minutos, é possível inferir que o nível de engajamento dos participantes está relacionado à complexidade do processo sucessório vivenciado por cada um. Entrevistas mais longas indicam narrativas mais detalhadas e uma reflexão mais profunda sobre a trajetória da empresa, as relações familiares e as transformações ocorridas ao longo da transição de liderança. Esse engajamento reforça o argumento de Freitas e Barth (2012), para quem a experiência de convivência intergeracional é determinante na formação do sucessor e na consolidação da identidade da empresa.

De modo geral, os dados da tabela evidenciam que a experiência prolongada dos gestores dentro da empresa contribui significativamente para a solidez do processo sucessório, pois permite a assimilação dos valores fundadores e o domínio das operações antes da assunção do cargo de liderança. Ao mesmo tempo, a diversificação dos setores analisados amplia a compreensão do fenômeno sucessório como uma realidade multifacetada, que envolve aspectos emocionais, econômicos e culturais. Ao mesmo tempo, a diversidade dos setores analisados

amplia a compreensão do fenômeno sucessório como uma realidade multifacetada, que envolve dimensões emocionais, econômicas, culturais e relacionais (Grzybovski; Tedesco, 1999). Assim, conclui-se que a longevidade no negócio, a pluralidade de contextos e a vivência direta com o fundador configuram elementos determinantes para compreender a continuidade e o sucesso das empresas familiares investigadas.

Além disso, foi possível identificar benefícios consistentes advindos do processo sucessório nas empresas familiares, especialmente quando conduzido de forma planejada e participativa. Em primeiro lugar, destaca-se a renovação estratégica e o crescimento organizacional como benefícios centrais. O entrevistado 1 afirmou que "*houve impacto completamente positivo, essa minha experiência me proporcionou uma visão além do que os outros poderiam ver, e com isso veio todo um processo de mudanças e investimentos dentro da organização, visando sempre progredir cada vez mais*". Esse trecho ilustra a contribuição da experiência prática e da visão de futuro do sucessor para o desempenho e modernização da empresa, em consonância com a teoria de Lodi (1993), que destaca a sucessão como momento de inovação e revitalização dos negócios familiares.

Outro benefício recorrente é a ampliação estrutural e financeira das empresas após a transição. Na entrevista 2, o participante destacou que "*a sucessão trouxe muitas coisas positivas. O espaço foi todo reformado trazendo melhorias para os clientes, estamos agora fazendo um investimento que vai aumentar ainda mais nosso faturamento*". Esse relato reforça a tese de Gersick et al. (1997), que defendem que o processo sucessório bem conduzido tende a gerar uma nova fase de crescimento, impulsionada por inovações e ajustes estratégicos trazidos pelo sucessor.

Observa-se ainda um benefício de fortalecimento da cultura e da identidade organizacional, especialmente quando o sucessor compreende e respeita os valores do fundador. O entrevistado 3 expressou: "*a tradição que meu pai construiu não vai se apagar, nós buscamos trabalhar da mesma forma e ao mesmo tempo agregar mais produtos para agradar novos tipos de clientes*". Essa postura evidencia a combinação entre tradição e modernização – aspecto ressaltado por Bernhoeft (2014), que afirma que o equilíbrio entre legado e inovação é essencial para a longevidade das empresas familiares.

Além dos benefícios já destacados, outras entrevistas revelaram vantagens significativas que reforçam a importância do processo sucessório estruturado e da preparação contínua dos herdeiros. Um dos pontos mais evidentes foi o fortalecimento da liderança e da confiança interna após a transição. O entrevistado 4 relatou que "*a liderança do meu pai foi essencial para meu aprendizado. Sempre busquei agir e trabalhar da forma que ele trabalhava para continuar crescendo. Tive também uma formação acadêmica em Administração, que me deu uma grande perspectiva de negócio*". A fala do entrevistado reforça a importância da experiência prática, com o aprendizado direto com o fundador, aliado à formação técnica, resultou em uma liderança mais preparada, alinhada com a teoria de Leach (1993), que ressalta o papel do mentor-fundador no desenvolvimento das competências do sucessor e na continuidade da cultura empresarial.

Outro benefício recorrente foi o aumento da profissionalização e da eficiência administrativa. Um dos entrevistados destacou: "*a empresa conseguiu colher bons frutos e crescer cada vez mais após a minha capacitação. Houve modernidade, inovação, autosserviço e um espaço totalmente novo para melhor atendermos o nosso público*". Esse relato reforça o argumento de Bernhoeft (2014), segundo o qual o sucessor, ao introduzir novas práticas e estruturas, tende a profissionalizar a gestão e impulsionar a competitividade da empresa familiar.

Por fim, emergiu como benefício notável o engajamento dos colaboradores e a valorização do ambiente organizacional após a entrada dos novos gestores. Conforme destacou o entrevistado 5: "*além de mudanças internas, fizemos uma reforma completa em nosso local de trabalho para proporcionar para nossos funcionários e também para nossos clientes um atendimento cada vez melhor*". O depoimento do participante demonstra o vínculo emocional com a empresa e o impacto positivo da sucessão sobre o clima organizacional e o capital humano, alinhando-se à visão de Kets de Vries (1996), que defende que sucessões bem conduzidas fortalecem o comprometimento interno e a coesão entre equipe e liderança.

A partir disso, entende-se que a sucessão em empresas familiares se revelou um processo profundamente influenciado pela figura do fundador, que atua como orientador, mentor e mediador das relações familiares e empresariais. De modo geral, observou-se que a transferência de liderança tende a ocorrer de forma gradual, permitindo que o sucessor adquira experiência prática, compreenda a cultura organizacional e desenvolva autonomia nas decisões. Entretanto, em alguns casos, a sucessão foi precipitada por necessidades emergenciais, como dificuldades administrativas ou desistência de outros herdeiros, o que evidencia a relevância do planejamento antecipado e do preparo contínuo para garantir uma transição estável e bem-sucedida.

Nesse contexto, é valido destacar alguns exemplos de sucessão que não obtiveram êxito, amplamente discutidos na literatura sobre empresas familiares. Embora não façam parte da amostra desta pesquisa, esses casos são mencionados de forma ilustrativa, com base em estudos clássicos (Bernhoeft, 2014; Lodi, 1993; Gersick *et al.*, 1997), por representarem situações emblemáticas de falhas no processo sucessório e reforçarem a relevância dos resultados obtidos nas empresas analisadas.

Um exemplo notório é o da Varig, antiga companhia aérea brasileira. A empresa, fundada por Rubem Berta, enfrentou sérias dificuldades após sua morte, em 1986. Sem um sucessor preparado e com disputas internas pelo controle, a Varig entrou em declínio financeiro e perdeu competitividade até decretar falência em 2006. Segundo Bernhoeft (2014), o caso exemplifica a ausência de planejamento sucessório e a dependência excessiva da figura do fundador, fatores que frequentemente levam empresas familiares ao colapso.

Outro caso emblemático é o da Rede Mesbla, tradicional varejista brasileira. Após décadas de liderança centralizada, o comando foi transferido sem estratégia de renovação, e os novos gestores não conseguiram adaptar o negócio às mudanças do mercado e ao avanço da concorrência internacional. Conforme Lodi (1993), a Mesbla representa o risco de sucessões baseadas apenas em hereditariedade, sem considerar a profissionalização e a modernização da gestão, o que resultou em perda de competitividade e posterior falência na década de 1990.

Também se destaca o caso da Sadia, que, embora tenha mantido sua operação, sofreu abalos severos após conflitos familiares e erros estratégicos de gestão durante a transição entre gerações. A falta de alinhamento entre os herdeiros e a ausência de uma governança corporativa sólida levaram a decisões financeiras arriscadas, culminando em prejuízos bilionários e na fusão com a Perdigão em 2009, formando a BRF. Como aponta Gersick *et al.* (1997), sucessões sem governança e critérios técnicos claros expõem empresas familiares a crises que podem comprometer décadas de história e reputação.

Esses exemplos clássicos demonstram que a sucessão sem planejamento, preparo e profissionalização tende a colocar em risco a continuidade das empresas familiares, servindo como contraponto analítico aos casos observados nesta pesquisa, nos quais o diálogo intergeracional, o envolvimento gradual dos herdeiros e o respeito ao legado do fundador se mostraram determinantes para a continuidade e o fortalecimento dos negócios.

A socialização e a legitimação do sucessor emergem como aspectos centrais desse processo. A comunicação aberta e o diálogo entre as gerações mostraram-se fundamentais para a aceitação do novo líder, sendo o consenso familiar um elemento determinante para evitar rupturas e conflitos. Quando há resistência, especialmente entre irmãos ou familiares com expectativas diferentes, a validação do sucessor acaba se consolidando apenas através de sua atuação prática e dos resultados alcançados na gestão. Dessa forma, a comunicação interna aparece como um mecanismo essencial de conciliação e fortalecimento da legitimidade dentro da organização familiar.

> O processo de socialização intergeracional revelou-se um dos principais vetores de formação e legitimação dos sucessores nas empresas analisadas. Os sucessores relataram que o aprendizado ocorreu de forma prática, observando o fundador no dia a dia, participando das decisões e absorvendo gradualmente os valores e práticas da organização. Como destacou o entrevistado 4: "A liderança do meu pai foi essencial para meu aprendizado. Sempre busquei agir e trabalhar da forma que ele trabalhava para continuar crescendo."

Esse tipo de socialização, segundo Leach (1993), cria um ambiente de transmissão tácita de conhecimento e valores, consolidando a legitimidade do novo líder perante os demais membros da família e funcionários. O consenso e o diálogo contínuo entre as gerações, portanto, se mostram fatores essenciais para evitar rupturas e conflitos durante a transição (Freitas; Frezza, 2005).

As características familiares e demográficas exercem influência, mas não de forma determinante. A escolha do sucessor é guiada mais pela experiência acumulada e pelo comprometimento com o negócio do que por fatores como idade ou gênero. Embora o perfil masculino ainda seja predominante entre os sucessores, o critério decisivo recai sobre o envolvimento com a empresa e a capacidade de preservar seus valores. Casos pontuais demonstram que há espaço para flexibilidade quando há preparo técnico e confiança, indicando uma evolução nos padrões tradicionais de sucessão familiar.

Visto que o perfil masculino seja predominante entre os entrevistados, essa variável não se mostrou determinante para o êxito do processo sucessório. A análise indica que o fator decisivo foi o grau de envolvimento com a empresa e o comprometimento demonstrado ao longo dos anos, independentemente de gênero ou idade. Os sucessores mais bem-sucedidos foram aqueles que demonstraram interesse precoce pelo negócio, disposição para aprender e capacidade de adaptação aos desafios do mercado. Esse achado reforça o argumento de Almeida e Costa (2022), segundo o qual o sucesso da transição está mais relacionado à preparação técnica e emocional do sucessor do que a fatores demográficos ou hierárquicos.

O desenvolvimento da liderança, em sua maioria, ocorre de maneira empírica, por meio da vivência cotidiana e do aprendizado junto ao fundador. A prática diária, a observação e a convivência dentro da empresa configuram uma verdadeira escola de gestão, na qual o sucessor consolida suas competências e estilo de liderança. Em alguns casos, a formação acadêmica complementa essa experiência, oferecendo base teórica para decisões estratégicas. A sucessão também impulsiona modernizações significativas – como investimentos em tecnologia, ampliação física das instalações e inovação nos processos – demonstrando que os novos líderes atuam como agentes de transformação sem romper com o legado herdado.

Os desafios emocionais e financeiros são uma constante durante a transição. Conflitos familiares, insegurança diante da nova responsabilidade e divergências sobre rumos empresariais estão entre as principais tensões emocionais. Já as dificuldades financeiras decorrem, em geral, da necessidade de reinvestimento para reestruturação ou expansão, exigindo do sucessor sacrifícios pessoais e visão de longo prazo. Contudo, a tradição e a inovação são uma das marcas mais fortes das empresas familiares analisadas. Os sucessores

valorizam os princípios e o modo de gestão transmitidos pelos fundadores, mas reconhecem a importância de modernizar práticas e acompanhar as exigências do mercado contemporâneo. Esse equilíbrio entre o respeito ao passado e a abertura ao novo garante não apenas a continuidade, mas também a evolução das empresas, que permanecem competitivas sem perder sua identidade.

Por fim, para ressaltar a importância do planejamento sucessório, é importante mencionar casos clássicos de insucesso relatados na literatura. O caso da Varig, analisado por Bernhoeft (2014), ilustra os riscos da ausência de preparo e da dependência excessiva do fundador. Já a Rede Mesbla (Lodi, 1993) representa a falta de profissionalização e adaptação ao mercado. A Sadia, por sua vez, sofreu com conflitos familiares e erros estratégicos na transição entre gerações (Gersick *et al.*, 1997). Esses exemplos reforçam a necessidade de governança, diálogo e preparo contínuo, em que, elementos que se destacaram positivamente nas empresas estudadas neste trabalho. As entrevistas evidenciam que a sucessão, quando planejada, gera impactos amplamente positivos, como: profissionalização da gestão e inovação administrativa; expansão e melhoria do mercado, engajamento e fortalecimento da cultura organizacional.

A sucessão não se mostra apenas como um desafio, mas como um período de renovação estratégica. As empresas que passaram por esse processo evidenciam crescimento estrutural, ampliação do mercado, fortalecimento da cultura organizacional e melhoria nos resultados financeiros. Assim, compreende-se que o êxito da sucessão depende menos de quem assume e mais de como ela é conduzida – ou seja, com planejamento, diálogo, preparo e uma gestão que saiba harmonizar legado e inovação, assegurando a longevidade e o fortalecimento das empresas familiares.

Em geral, a análise dos dados evidencia que a formação de sucessores em empresas familiares é um processo dinâmico, influenciado por múltiplos fatores, sendo eles, culturais, emocionais e administrativos. O planejamento estruturado, a socialização intergeracional, a comunicação entre membros da família e o respeito ao legado do fundador mostraram-se decisivos para a continuidade e o êxito dos negócios. Conclui-se, que a parte empírica possibilitou evidenciar como o processo de sucessão vem sendo conduzido seja com diálogo, preparo, profissionalização e compromisso com o futuro da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar os fatores que influenciam a formação de sucessores na administração de empresas familiares. Para alcançar esse propósito, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com sucessores de empresas de diferentes ramos de atuação, o que possibilitou uma visão abrangente sobre as dinâmicas familiares, a preparação dos herdeiros e os impactos da sucessão no desempenho organizacional.

Os resultados evidenciaram um conjunto de fatores determinantes na formação dos sucessores, entre os quais se destacam o papel do fundador, o planejamento do processo, a comunicação entre gerações e o equilíbrio entre tradição e inovação. O fundador exerce influência decisiva como guia e mediador da transição, e as sucessões mais bem-sucedidas ocorreram quando houve diálogo e transferência gradual de responsabilidades, garantindo a continuidade administrativa e a preservação dos valores organizacionais. A comunicação familiar mostrou-se essencial para legitimar o novo líder e minimizar conflitos internos.

Embora o perfil dos sucessores varie em idade, gênero e grau de parentesco, observou-se que a continuidade do negócio depende mais do comprometimento, da experiência prática e da preparação técnica do que dessas características demográficas. Outro achado relevante refere-se aos benefícios decorrentes da sucessão, como modernização dos processos, crescimento financeiro e fortalecimento da cultura empresarial. Os sucessores demonstraram capacidade de equilibrar o respeito ao legado com a inovação, promovendo melhorias estruturais e estratégicas sem romper com os valores originais. Essa combinação revelou-se um fator decisivo para a longevidade e a competitividade das empresas familiares.

Contudo, o estudo apresenta limitações, especialmente quanto ao número restrito de participantes e ao tempo disponível para a coleta de dados. O reduzido grupo de entrevistados não permite generalizações amplas, embora forneça indícios consistentes sobre as práticas e percepções dos sucessores. O intervalo curto de aplicação também limitou a possibilidade de acompanhamento longitudinal do processo sucessório.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra e a inclusão de outros membros da família e colaboradores, a fim de compreender múltiplas perspectivas sobre a sucessão. Além disso, investigações comparativas entre diferentes setores e regiões poderiam aprofundar o entendimento sobre os fatores que influenciam a continuidade das empresas familiares, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão e sucessão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. E.; COSTA, M. T. Governança em empresas familiares: práticas para continuidade e profissionalização. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 14, n. 2, p. 33–51, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATISTA, J. D.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; SOUZA, I. R. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 62-86, 2015.

BERNHOEFT, R. **Sucessão**: o desafio das empresas familiares. São Paulo: Campus, 1991.

BERNHOEFT, R. **Empresas familiares**: construindo equipes vencedoras. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DIAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

FREIRE, S.; SOUZA, L.; ALMEIDA, T. A sucessão nas empresas familiares: desafios e alternativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 54-73, 2010.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 549-568, set./dez. 2012.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **REDES**, v. 4, n. 1, p. 139-173, jan./abr. 1999.

HILLEN, C. LAVARDA, C. E. F. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. **Innovar**, v. 30, n. 77, p. 11-24, 2020.

LEACH, P. **The family business**: an owner-manager's guide to growth and control. Londres: Kogan Page, 1993.

LODI, J. B. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI, J. B. **Empresas familiares**: sua dinâmica, seus conflitos, sua administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

NECKEBROUCK, J. **Succession in family firms**: navigating the power paradox. 2021. Disponível em: https://blog.iese.edu/family-business/2021/succession-in-family-firms-navigating-the-power-paradox/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 04 jul. 2025

NEVES, T. R. L.; ROSA, B. H.; MACEDO, F.; SILVA, A. V. Processo de sucessão familiar: uma análise bibliométrica da produção científica nacional. **REPAE**, v. 4, n. 2, p. 302-323, 2018.

KETS DE VRIES, M. F. R. **The family business**: human dilemmas in the family firm. Londres: Routledge, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R.; PIMENTEL, A. F. S.; CAMPOS, S. **Empresa familiar**: construção de um modelo de gestão. São Paulo: Atlas, 2008.

VENTURA, L. C. O. **Conselho de Administração na Empresa Familiar**. Acionista: Porto Alegre, 2006.

IMPLEMENTAÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR NAS INDÚSTRIAS DE METAIS SANITÁRIOS DE LOANDA E REGIÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS FRENTE AO DECRETO Nº 12.082/2024.

Beatriz Pereira da Silva[61]

Edmar Bonfim de Oliveira[62]

RESUMO

Este trabalho analisa o nível de adoção da economia circular no Arranjo Produtivo Local (APL) de metais sanitários de Loanda–PR, considerando as diretrizes do Decreto nº 12.082/2024. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, utilizou análise documental, entrevistas com gestores e observação direta como técnicas de coleta de dados. Os resultados indicam a reincorporação de resíduos metálicos ao processo produtivo, a existência de fluxos de retorno de peças pós-consumo e o encaminhamento dos efluentes da cromação para tratamento especializado. Também foi identificado o uso de serviços terceirizados de auditoria e capacitação ambiental, além de ações formativas promovidas pela entidade representativa do setor, embora ainda sem diagnósticos estruturados de circularidade. Conclui-se que o APL apresenta práticas alinhadas aos princípios da economia circular, ainda que de forma não sistematizada e sem formalização como política interna.

Palavras-chave: Economia Circular; Sustentabilidade; Gestão Ambiental; Metais Sanitários.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os debates sobre sustentabilidade e uso consciente dos recursos naturais vêm ganhando destaque no setor produtivo, nesse cenário a economia circular apresenta-se como alternativa ao modelo linear tradicional de produção e consumo, ao propor a reutilização de materiais, a reciclagem e o prolongamento do ciclo de vida dos produtos (Ellen MacArthur Foundation, 2013). No Brasil, a promulgação do Decreto nº 12.082/2024, que institui a Estratégia Nacional de Economia Circular, evidencia uma mudança relevante na forma como empresas e cadeias produtivas devem se organizar.

Entre os segmentos industriais o setor de metais sanitários destaca-se por ser intensivo em matéria-prima e pela geração expressiva de resíduos, esse contexto torna o setor desafiado a adaptar processos produtivos, logísticos e gerenciais às novas exigências ambientais e legais. A adoção de práticas circulares pode reduzir impactos ambientais, aumentar a eficiência produtiva e gerar vantagem competitiva.

No Noroeste do Paraná, especialmente no município de Loanda e região, concentra-se um Arranjo Produtivo Local (APL) de indústrias de metais sanitários que atuam em diferentes etapas da cadeia produtiva, como fundição, usinagem, polimento, cromagem e montagem de

[61] Beatriz Pereira da Silva. Discente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Paraná – Unespar, Campus Paranavaí. pereirabia638@gmail.com.

[62] Prof. Dr. Edmar Bonfim de Oliveira. Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Paraná – Unespar, Campus Paranavaí. edmar.bonfim@unespar.edu.br.

produtos. A Associação das Indústrias de Metais Sanitários do Estado do Paraná (AIMES) destaca a relevância econômica desse polo industrial, caracterizado pela produção contínua, geração de empregos e dinamismo regional (AIMES, 2024).

Esse contexto torna o APL um espaço favorável para investigar práticas de sustentabilidade e economia circular, o volume de materiais reutilizáveis e o fluxo constante de produção favorecem estratégias de reaproveitamento, gestão de resíduos e fortalecimento de cadeias reversas. Ainda assim, observa-se que a incorporação da circularidade nas indústrias locais ocorre de forma inicial, o que suscita questões sobre o nível de conhecimento dos empresários acerca da nova legislação e sobre os recursos disponíveis para a transição.

Neste contexto, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: De que maneira as indústrias de metais sanitários instaladas na Região Noroeste do Paraná estão incorporando ou planejam incorporar os princípios e diretrizes da Estratégia Nacional de Economia Circular em seus processos produtivos e gestão de resíduos, e quais são os principais desafios e oportunidades identificados nesse processo de alinhamento?

Para tanto, objetiva-se analisar o nível de adoção e as perspectivas de implementação da economia circular nas indústrias de metais sanitários da região, em consonância com o Decreto Federal nº 12.082/2024, mediante:

- Mapeamento das práticas atuais e do conhecimento sobre economia circular;
- Identificação de desafios e oportunidades para sua adoção;
- Avaliação do potencial de colaboração e sinergias regionais no setor;
- Comparação das práticas regionais com o marco legal e a literatura especializada.

A relevância do estudo decorre do potencial da economia circular para fortalecer a sustentabilidade e a competitividade do setor, os resultados buscam oferecer subsídios para aprimorar práticas de circularidade e orientar políticas voltadas às indústrias de metais sanitários.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.7 ECONOMIA CIRCULAR: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A economia circular surge como alternativa sustentável ao modelo linear tradicional baseado na lógica “extrair, produzir, descartar”, seu foco está na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia, promovendo a reconfiguração dos processos produtivos e dos padrões de consumo, com eficiência no uso de recursos e minimização de resíduos (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

O conceito tem origem em correntes teóricas como a ecologia industrial, o design regenerativo e a biomimética, que defendem a integração entre sistemas produtivos e ciclos naturais. Em contraste com o modelo linear, que ignora limites ecológicos, a economia circular busca manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto valor pelo maior tempo possível (Korhonen et al., 2018). “A Economia Circular é um sistema econômico regenerativo por design, que visa desacoplar o crescimento econômico do consumo de recursos finitos, promovendo a inovação, a eficiência e a sustentabilidade em todos os níveis produtivos” (Kirchherr et al., 2017, p. 45).

No contexto brasileiro, a Estratégia Nacional de Economia Circular (ENEC), instituída pelo Decreto nº 12.082/2024 e detalhada no Plano Nacional de Economia Circular 2025–2034, estabelece três princípios universais: não geração de resíduos e poluição; circulação de

materiais e produtos em seu mais alto valor pelo maior tempo possível; e regeneração da natureza. Esses princípios consolidam a base teórica internacional e alinham o Brasil às práticas globais, reforçando a necessidade de um redesenho sistêmico da produção e consumo.

A transição para a economia circular também envolve a reestruturação de modelos de negócios favorecendo práticas como servitização, prolongamento do ciclo de vida dos produtos e remanufatura. Tais estratégias contribuem para geração de valor econômico e social, fomentando empregos verdes e fortalecendo cadeias produtivas locais (Geissdoerfer et al., 2017).

Um dos pilares conceituais da Economia Circular é a abordagem do *Cradle to Cradle* (do berço ao berço), proposta por Braungart e McDonough (2002), diferente do modelo linear "do berço ao túmulo", o *Cradle to Cradle* defende que os produtos devem ser concebidos desde sua origem para retornar de forma segura aos ciclos biológicos ou técnicos.

Essa visão enfatiza o redesenho de produtos para garantir a reinserção total dos materiais, aspecto especialmente relevante para setores que utilizam insumos metálicos, devido ao alto potencial de reaproveitamento de suas ligas.

A Fundação Ellen MacArthur (2015) explica que a Economia Circular se baseia na separação dos fluxos de materiais em dois ciclos principais: o biológico e o técnico. No ciclo biológico, os materiais retornam de forma segura ao meio ambiente, contribuindo para a regeneração dos sistemas naturais. Já o ciclo técnico envolve materiais destinados a permanecer em uso pelo maior tempo possível, por meio de estratégias como reutilização, reparo, remanufatura e reciclagem, assegurando a preservação de valor e a redução da extração de recursos.

4.8 SUSTENTABILIDADE INDUSTRIAL

A sustentabilidade industrial engloba práticas que visam reduzir os impactos ambientais e promover a eficiência no uso de recursos naturais, ela está diretamente relacionada à adoção de tecnologias limpas, ao controle de resíduos e emissões, bem como à integração da responsabilidade socioambiental na estratégia empresarial. A economia circular se insere como um mecanismo de viabilização da sustentabilidade, promovendo o equilíbrio entre viabilidade econômica e responsabilidade ecológica.

O conceito de *Triple Bottom Line*, introduzido por Elkington (1999), propõe uma visão ampliada do desempenho organizacional, considerando simultaneamente as dimensões econômica, ambiental e social, essa perspectiva consolidou a sustentabilidade como elemento central das estratégias corporativas. "A sustentabilidade industrial está vinculada à implementação de práticas limpas, à racionalização do uso de recursos e à minimização da geração de resíduos em todas as etapas do processo produtivo" (Seiffert, 2007, p. 33).

A sustentabilidade industrial no Brasil também é mencionada por Dubeux e Campos (2020), que destacam a necessidade urgente de transformação nos modos de produção frente aos desafios ambientais globais, os autores defendem que políticas de estímulo à circularidade, como aquelas adotadas em economias europeias, são fundamentais para fortalecer a competitividade industrial e reduzir os impactos ambientais associados ao setor produtivo.

Assim, políticas nacionais de fomento à bioeconomia, descarbonização e circularidade, alinhadas às recomendações internacionais, reforçam a importância estratégica da sustentabilidade industrial no país.

Antes mesmo da consolidação do conceito de Economia Circular, algumas ferramentas voltadas à gestão ambiental já buscavam aproximar indústria e sustentabilidade. Uma delas é a Produção Mais Limpa (P+L), promovida pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

(PNUMA), que incentiva a eficiência no uso de recursos, a prevenção da poluição e a redução de impactos ambientais ao longo do processo produtivo.

Como apresentam Cosenza, Andrade e Assunção (2020), otimizar a reutilização de materiais e melhorar a eficiência produtiva representa um dos caminhos mais eficazes para reduzir a pressão sobre os recursos naturais, princípios que convergem diretamente com a lógica circular.

Além disso, Korhonen, Honkasalo e Seppälä (2018) reforçam que a sustentabilidade industrial depende de três pilares: eliminação de resíduos, circulação contínua de materiais e regeneração dos sistemas naturais. Esses princípios, combinados com ferramentas de gestão como a ISO 14001 e com práticas de Produção Mais Limpa, constituem bases operacionais importantes para a transição da indústria rumo a modelos mais sustentáveis.

4.9 MARCO REGULATÓRIO DA ECONOMIA CIRCULAR NO BRASIL: DECRETO Nº 12.082/2024

O Decreto nº 12.082, de 27 de junho de 2024, instituiu a Estratégia Nacional de Economia Circular (ENEC), apresentando um marco para a reestruturação do modelo produtivo brasileiro. A proposta substitui a lógica linear de extrair, produzir, consumir e descartar por um sistema orientado à preservação de recursos naturais, ao aumento da vida útil dos produtos e à minimização de resíduos. “A Estratégia Nacional de Economia Circular propõe um novo paradigma produtivo, centrado na regeneração dos sistemas naturais e na criação de valor sustentável em todas as etapas da cadeia econômica” (Brasil, 2024, p. 17).

A ENEC está estruturada em cinco eixos estratégicos:

- Ambiente normativo e institucional; definição de metas, padrões e indicadores, além do estímulo a mercados de produtos reutilizáveis, recondicionados ou reciclados.
- Inovação, cultura e capacitação; incentivo à educação ambiental, à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico.
- Redução de resíduos e uso eficiente de materiais; promoção do redesenho de produtos, instalação de recicladoras e modernização tecnológica.
- Instrumentos financeiros; facilitação do acesso ao crédito, fomento a compras públicas sustentáveis e ajustes em políticas tributárias.
- Articulação entre setores e inclusão social; valorização de catadores e trabalhadores informais e fortalecimento do desenvolvimento regional.

No contexto industrial, o decreto incentiva mudanças profundas nos processos produtivos, promovendo práticas como design sustentável, remanufatura, reuso e reciclagem. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC, 2024) destaca que essas práticas reduzem custos operacionais, diminuem a dependência de matérias-primas virgens e ampliam a competitividade das organizações, além de atender às expectativas de consumidores e investidores alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada nesta pesquisa foi estruturada com o objetivo de compreender, de maneira aprofundada, o processo de adoção da Economia Circular pelas indústrias de metais sanitários do Arranjo Produtivo Local (APL) de Loanda – PR. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, que busca analisar as percepções, práticas e desafios enfrentados por essas empresas à luz do Decreto nº 12.082/2024, que institui a Estratégia Nacional de Economia Circular.

A abordagem metodológica utilizada é a de estudo de caso (Yin, 2015)**,** tendo como unidade de análise o próprio APL de metais sanitários de Loanda. Esta escolha permite o exame detalhado de um contexto específico e complexo, sendo apropriada para investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real.

A coleta de dados foi estruturada a partir de três técnicas principais: análise documental, entrevistas presenciais com gestores industriais e observação direta das instalações produtivas. A análise documental fundamentou-se em um conjunto diversificado de fontes, incluindo documentos públicos e institucionais, relatórios da Associação das Indústrias de Metais Sanitários do Estado do Paraná (AIMES), o texto integral do Decreto nº 12.082/2024 e seu Plano Nacional, publicações corporativas e documentos municipais referentes à gestão de resíduos.

Conforme argumentam Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), documentos institucionais não servem apenas como fonte de dados, mas como material analítico pois permitem interpretar a realidade organizacional registrada e compreender processos que não seriam acessíveis apenas pela observação.

De forma complementar, a observação direta no ambiente fabril viabilizou o registro *in loco* dos fluxos produtivos, das rotinas de reaproveitamento de materiais, dos processos de segregação de resíduos, da logística reversa interna e das interações operacionais. Conforme destacam Turato (2005) e Goldenberg (2019), observar o ambiente em funcionamento permite captar comportamentos, rotinas, relações e detalhes do contexto que não aparecem em documentos formais ou em respostas declaradas pelos participantes. As anotações foram sistematicamente registradas em um diário de campo (formulários), garantindo o rigor descritivo e reflexivo.

A integração das diferentes técnicas de coleta de dados, análise documental, entrevistas e observação direta, foi adotada com o propósito de ampliar a consistência dos resultados obtidos. Minayo (2017) destaca que o uso articulado de múltiplas fontes de evidência fortalece a validade interna das pesquisas qualitativas, pois permite analisar o fenômeno a partir de diferentes perspectivas e verificar a convergência ou divergência entre o que é declarado e o que é praticado.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi construída a partir da integração entre três fontes de informação: análise de documentos fornecidos pelas empresas, entrevistas presenciais realizadas com gestores industriais e observação direta durante as visitas às instalações produtivas. De acordo com Denzin (1978), o cruzamento de tais informações constitui um procedimento metodológico que integra múltiplas fontes de evidências, aumentando a consistência e a credibilidade das interpretações.

Essa triangulação permitiu compreender como as indústrias do Arranjo Produtivo Local (APL) de metais sanitários de Loanda e região estruturam suas práticas ambientais e em que medida essas práticas se aproximam da Economia Circular.

Para organizar os dados provenientes da análise documental, elaborou-se um quadro contendo as evidências identificadas em cada tipo de documento analisado, categorizando-os em: documento examinado, categoria de análise, evidência encontrada e interpretação/alinhamento com a Economia Circular. Esse quadro também integra informações provenientes da AIMES, ampliando a análise para além do nível empresarial e incorporando a dimensão institucional do APL.

Quadro 1 – Sistematização da triangulação entre documentos, empresas e AIMES

Categoria de análise	Evidências documentais	Evidências das empresas	Evidências da AIMES	Interpretação integrada / Aderência à Economia Circular
Gestão de resíduos e efluentes	Segregação de resíduos e tratamento especializado de efluentes	Reaproveitamento contínuo de metais; separação parcial de resíduos sólidos	Sem políticas estruturadas; ações pontuais	Circularidade restrita ao cumprimento legal; ausência de coordenação setorial
Logística reversa e reaproveitamento	Retorno de peças usadas confirmado na visita técnica	Reaproveitamento planejado; remanufatura parcial	Incentivo às trocas entre empresas, porém sem estrutura formal	Circularidade operacional consolidada, mas pouco integrada entre empresas
Inovação, P&D e redesign	Ausência de evidências documentais	Redesign restrito; baixa adoção tecnológica; P&D incipiente	Falta de programas de inovação ou parcerias acadêmicas	Baixa maturidade inovadora limita evolução da circularidade no APL
Governança ambiental	Conformidade ambiental individual, sem integração setorial	Ausência de setores ambientais; falta de metas e indicadores	Não possui diagnósticos ou programas de Economia Circular; ações informais	Governança fragmentada dificulta consolidação de estratégias circulares coletivas
Capacitação e melhoria contínua	Auditorias periódicas e treinamentos ambientais	Treinamentos irregulares e não sistematizados	Cursos e capacitações apenas de forma ocasional	Esforços isolados sem continuidade comprometem consolidação da circularidade
Indicadores e monitoramento	Monitoramento limitado à legislação	Monitoramento parcial e pouco estruturado	Ausência de diagnósticos e indicadores setoriais	Falta de métricas prejudica avaliação do desempenho e planejamento circular
Barreiras à circularidade	Conformidade legal não se converte em inovação circular	Falta de conhecimento técnico, recursos e resistência interna	Barreiras comuns, mas sem planos de ação articulados	Barreiras comuns, mas sem planos de ação articulados

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A documentação analisada demonstra que todas as empresas possuem licenças ambientais vigentes, o que indica conformidade com requisitos legais de controle de resíduos e efluentes. Embora esse atendimento esteja alinhado às obrigações regulatórias, ele também evidencia um compromisso básico com a gestão ambiental.

Entre as práticas observadas, destaca-se o reaproveitamento de metais decorrentes de processos como corte e usinagem, os resíduos metálicos são segregados e reinseridos na etapa de fundição,

o que reduz a necessidade de matéria-prima virgem. Embora essa prática seja comum no setor, ela também constitui um elemento central da economia circular, pois promove a circulação prolongada de materiais técnicos e diminui a geração de resíduos.

Outra prática identificada refere-se ao retorno de peças usadas, recolhidas durante visitas de manutenção e reposição, após o retorno à indústria, os componentes metálicos são separados e reintegrados ao processo produtivo. Mesmo não havendo formalização dessa atividade como política de logística reversa, a reincorporação dos materiais demonstra um comportamento circular já presente no cotidiano das empresas.

Nas indústrias que realizam cromação, observou-se que a água residual não é tratada internamente, o efluente é armazenado e enviado para tratamento em empresa especializada. Essa ação, além de atender à legislação, reforça o controle de substâncias perigosas e evita a contaminação ambiental. Embora não configure uma inovação circular, contribui para a integridade dos ciclos técnicos ao impedir a perda de materiais e reduzir riscos ambientais.

As entrevistas revelaram que, mesmo sem utilizarem formalmente o termo economia circular, os gestores reconhecem que práticas como o reaproveitamento de resíduos e o retorno de peças usadas trazem benefícios econômicos e ambientais. Em algumas empresas, a contratação de consultorias especializadas contribui para auditorias internas, melhorias operacionais e treinamentos, apontando para um movimento gradual de amadurecimento ambiental.

Contudo, o nível de sistematização varia entre as empresas, em vários casos as iniciativas são pontuais e dependem de decisões internas, sem articulação com políticas mais amplas de circularidade. Esse cenário reforça a necessidade de uma abordagem mais estruturada, capaz de alinhar práticas produtivas a estratégias ambientais de longo prazo.

A análise das informações fornecidas pela AIMES mostra que a associação promove cursos e treinamentos relacionados à sustentabilidade, demonstrando reconhecimento da relevância do tema. Entretanto, não foram identificados diagnósticos formais, programas estruturados de economia circular ou ações específicas relacionadas ao Decreto n.º 12.082/2024.

Assim, as práticas circulares existentes no APL ainda se desenvolvem de maneira descentralizada, falta integração entre empresas, indicadores setoriais e iniciativas coletivas de inovação que promovam a ampliação da circularidade no território. Esse cenário compromete o avanço coordenado do setor e limita o potencial de sinergias regionais.

A análise integrada das evidências mostra que o APL apresenta iniciativas que apontam para um movimento inicial de aproximação com a economia circular ainda que de forma não estruturada. As práticas existentes revelam preocupação com o uso eficiente de recursos e com a redução de impactos ambientais, mas carecem de sistematização, metas e indicadores que permitam acompanhar sua evolução. As percepções coletadas indicam reconhecimento dos benefícios associados à adoção dessas ações, embora o tema ainda não esteja incorporado de maneira formal ao planejamento ambiental ou produtivo.

No âmbito institucional, observa-se que a AIMES tem promovido capacitações e demonstrado interesse pela agenda da sustentabilidade, mas ainda não desenvolveu instrumentos específicos que orientem o APL em direção a um modelo circular mais consistente. A ausência de diretrizes integradas, diagnósticos setoriais e ações coordenadas limita o avanço coletivo e reduz as oportunidades de sinergia entre os diferentes atores do arranjo.

De modo geral os resultados indicam que o APL possui potencial significativo para ampliar a circularidade, mas isso dependerá do fortalecimento da governança ambiental da articulação regional e da incorporação efetiva das diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 12.082/2024, permitindo que as iniciativas existentes evoluam para estratégias estruturadas e contínuas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o nível de adoção da Economia Circular pelas indústrias que compõem o Arranjo Produtivo Local (APL) de metais sanitários de Loanda–PR, considerando as diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 12.082/2024, que institui a Estratégia Nacional de Economia Circular.

O cruzamento entre análise documental, observação direta e entrevistas permitiu identificar avanços relevantes, bem como desafios que ainda limitam a consolidação de um modelo produtivo plenamente circular no território.

Os resultados mostram que, embora o termo economia circular não seja utilizado formalmente na gestão, há práticas alinhadas a seus princípios, o reaproveitamento de metais gerados no processo produtivo e o retorno espontâneo de peças usadas, posteriormente desmontadas e reincorporadas ao ciclo produtivo, revelam a presença de fluxos circulares que reduzem o consumo de matéria-prima virgem e aumentam a eficiência do uso de recursos.

Nas indústrias que realizam cromação, verificou-se controle adequado dos efluentes, com envio para tratamento em empresa especializada, garantindo destinação ambientalmente correta. Algumas unidades também recorrem a consultorias externas para auditorias e treinamentos, indicando esforços de aprimoramento contínuo da gestão ambiental.

As entrevistas evidenciaram que, mesmo sem familiaridade com o conceito formal, há reconhecimento sobre a importância da redução de desperdícios, da reutilização de materiais e da adoção de práticas sustentáveis. A atuação da AIMES contribui para esse processo, ao promover capacitações e incentivar melhorias ambientais, embora ainda não haja programas específicos de economia circular voltados ao APL.

Os achados indicam que o território apresenta elementos consistentes de circularidade, ainda que dispersos e não sistematizados. O movimento observado reflete uma transição gradual do modelo linear para uma lógica produtiva mais eficiente e responsável, motivada tanto por aspectos econômicos quanto ambientais.

Conclui-se que o APL se encontra em trajetória favorável para consolidar estratégias de economia circular. Para avançar, será necessário fortalecer a formalização dessas práticas, desenvolver indicadores de desempenho, aprimorar a governança setorial e ampliar ações de capacitação e inovação. Com esses elementos, o APL tem potencial para tornar-se referência regional na adoção de modelos produtivos sustentáveis e alinhados à Estratégia Nacional de Economia Circular.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO ACADÊMICO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR NAS INDÚSTRIAS DE METAIS SANITÁRIOS DE LOANDA E REGIÃO **(AIMES)**

PARTE I – Questionário para a AIMES (Associação das Indústrias de Metais Sanitários do Estado do Paraná)

Objetivo: compreender o papel da AIMES na disseminação, coordenação e suporte à adoção dos princípios da Economia Circular no Arranjo Produtivo Local (APL) de Loanda e região, à luz do Decreto nº 12.082/2024.

ESTRUTURA INSTITUCIONAL E POLÍTICAS SETORIAIS

1. A AIMES possui políticas, programas ou diretrizes específicas voltadas à promoção da sustentabilidade ou da economia circular entre as empresas associadas?
2. Quais ações ou estratégias foram desenvolvidas pela Associação após a promulgação do Decreto nº 12.082/2024?
3. A Associação estimula a adesão das indústrias filiadas à certificações ambientais, como a ISO 14001(Sistema de Gestão Ambiental), ou programas de Produção Mais Limpa (P+L)?
4. A AIMES realiza capacitações, treinamentos ou parcerias com instituições de ensino e pesquisa para difundir práticas de economia circular?

GOVERNANÇA, COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO

1. A Associação promove articulação entre as empresas do APL para compartilhamento de resíduos, subprodutos ou infraestrutura comum?
2. Existe algum projeto conjunto de inovação tecnológica ou pesquisa aplicada à circularidade no APL de Loanda?
3. A AIMES dispõe de levantamentos ou diagnósticos sobre o nível de circularidade das indústrias associadas?
4. Há parcerias com órgãos públicos municipais ou estaduais para fortalecimento de políticas de sustentabilidade e gestão de resíduos?
5. A Associação participa de fóruns, conselhos ou espaços de deliberação sobre políticas públicas voltadas à Economia Circular?
6. Quais são os principais desafios e oportunidades identificados pela AIMES para consolidar um modelo produtivo circular no setor de metais sanitários?

QUESTIONÁRIO ACADÊMICO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR NAS INDÚSTRIAS DE METAIS SANITÁRIOS DE LOANDA E REGIÃO **(INDUSTRIAS)**

PARTE II – Questionário para as Indústrias de Metais Sanitários

Objetivo: identificar o nível de conhecimento, práticas adotadas, barreiras e percepções das empresas do APL de Loanda e região quanto à implementação da Economia Circular e do Decreto nº 12.082/2024.

CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

1. A empresa tem conhecimento sobre o conceito de Economia Circular e sobre o Decreto nº 12.082/2024?
2. A transição para a Economia Circular é percebida pela empresa como:
   ( ) uma exigência legal
   ( ) uma oportunidade de inovação e mercado
   ( ) uma estratégia de sustentabilidade organizacional
3. A empresa possui um setor, equipe ou colaborador responsável pela gestão ambiental ou sustentabilidade?
4. Quais benefícios a empresa acredita que a adoção da economia circular pode proporcionar (ex.: redução de custos, imagem de marca, conformidade legal, inovação)?

PRÁTICAS OPERACIONAIS E DE GESTÃO

1. A empresa realiza reaproveitamento de resíduos metálicos, sucatas ou refugos em seu processo produtivo?
2. Quais ações são adotadas para reduzir o consumo de água, energia e matérias-primas?
3. Existem sistemas de separação, armazenamento e destinação adequada dos resíduos sólidos industriais?
4. A empresa participa de programas de Produção Mais Limpa (P+L) ou possui certificações ambientais (ex.: ISO 14001)?
5. São realizados treinamentos ou campanhas internas para conscientização sobre sustentabilidade e descarte correto de resíduos?

CADEIA DE SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA REVERSA

1. A empresa mantém políticas de compra sustentável ou critérios de seleção de fornecedores baseados em práticas ambientais?

2. Existem práticas de logística reversa, recolhimento ou remanufatura de produtos pós-consumo?

3. A empresa colabora com outras indústrias, cooperativas ou recicladores locais para o reaproveitamento de materiais?

INOVAÇÃO, DESIGN E TECNOLOGIA

1. Há iniciativas de redesign de produtos para facilitar desmontagem, manutenção ou reciclagem?
2. A empresa utiliza tecnologias digitais (como softwares de modelagem 3D ou análise de ciclo de vida) para otimizar o uso de materiais?
3. Existem projetos de Pesquisa e Desenvolvimento, voltados à substituição de insumos por materiais reciclados ou mais sustentáveis?

INDICADORES, DESEMPENHO E DESAFIOS

1. A empresa monitora indicadores ambientais, como consumo energético, emissões de CO_2 ou taxa de reciclagem de resíduos?
2. Há metas internas para redução de resíduos ou melhoria da eficiência dos recursos produtivos?
3. Quais são as principais dificuldades enfrentadas na adoção da economia circular (ex.: custos, capacitação técnica, infraestrutura, legislação, cultura organizacional)?

4. Desde a adoção de práticas circulares, foram observados ganhos econômicos, de produtividade ou reputação no mercado?
5. Como a empresa avalia o apoio recebido da AIMES e de órgãos públicos na transição para um modelo produtivo circular?

REFERÊNCIAS

ABREMA – Associação Brasileira de Resíduos e Meio Ambiente. *Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2023*. São Paulo: ABREMA, 2023. Disponível em: https://www.abrema.org.br/wp-content/uploads/dlm_uploads/2024/03/Panorama_2023_P1.pdf.

AIMESPR – Associação das Indústrias Metalúrgicas do Sudoeste do Paraná. Disponível em: https://www.aimespr.com.br/.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 14001:2015 — Sistemas de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BRAUNGART, M.; McDONOUGH, W. *Cradle to cradle: remaking the way we make things*. New York: North Point Press, 2002.

BRASIL. Decreto nº 12.082, de 27 de junho de 2024. Institui a Estratégia Nacional de Economia Circular. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 jun. 2024.

BRASIL. *Plano Nacional de Economia Circular 2025–2034*. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços; Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, 2025.

CENTRO UNIVERSITÁRIO PORTUCALENSE (UCP). Disponível em: https://ciencia.ucp.pt/ws/portalfiles/portal/39919898/114_613_2_PB.pdf.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2013.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1999.

ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Disponível em: https://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/187.pdf.

FAROOQUE, M.; ZHANG, A.; THOEMMES, M. Circular supply chain management: A definition and structured literature review. *Journal of Cleaner Production*, v. 228, p. 882–900, 2019.

FEEVALE. *Revista Gestão e Desenvolvimento*. Disponível em: https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3925/3339.

GEISSDOERFER, M.; SAVAGET, P.; BOCKEN, N. M. P.; HULTINK, E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, v. 143, p. 757–768, 2017.

GENOVESE, A.; ACQUAYE, A. A.; FORD, J.; KOH, S. C. L. Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, v. 66, p. 344–357, 2017.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.

GOOGLE BOOKS. *Economia circular e inovação sustentável*. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=efSJDwAAQBAJ.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. *Sustentabilidade da siderurgia brasileira*. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4287/2/BS%2041%20Sustentabilidade%20da%20siderurgia%20brasileira_.pdf.

KIRCHHERR, J.; REIKE, D.; HEKKERT, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, v. 127, p. 221–232, 2017.

KORHONEN, J.; HONKASALO, A.; SEPPÄLÄ, J. Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*, v. 143, p. 37–46, 2018.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. *Estratégia Nacional de Economia Circular – ENEC*. Disponível em: https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enec.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. *Produção mais limpa e consumo sustentável*. Brasília: PNUMA, 2002.

RESEARCHGATE. Conceitos de produção enxuta e aplicação de produção mais limpa para ganho de produtividade em uma linha de montagem de metais sanitários. Disponível em: https://www.researchgate.net/....

SCIELO. *Revista Cadernos EBAPE.BR*. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/....

SEIFFERT, M. E. B. *Gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2007.

SOARES, A. R. R. *Economia circular na reciclagem*. RIC – Repositório Institucional. Disponível em: http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/....

TURATO, E. R. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE PESQUISA ACADÊMICA: ESTUDO EM UM CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA PARANAENSE

Deborah Yasmim Santos Celestino[63]
André Luís Castro[64]

RESUMO

Este estudo analisa o processo de implementação da política pública de pesquisa acadêmica a partir do caso do curso de Bacharelado em Administração de um campus de uma universidade pública paranaense. Adotou-se uma abordagem qualitativa, configurada como estudo de caso, com a realização de entrevistas semiestruturadas com docentes e a análise documental dos Projetos Pedagógicos do Curso (PPCs) de 2006, 2017 e 2022. Os resultados indicam que a consolidação da pesquisa foi um processo gradual, impulsionado pelo engajamento de professores, pela criação de programas institucionais de iniciação científica e pelo fortalecimento das políticas de fomento à pesquisa. Observou-se uma evolução significativa no curso, que passou de um modelo voltado ao ensino técnico para uma proposta formativa orientada pela integração entre ensino, pesquisa e extensão. Conclui-se que a consolidação da política de pesquisa no curso contribuiu para o desenvolvimento do pensamento crítico dos estudantes, para o fortalecimento institucional e para o cumprimento da função social da universidade pública.

Palavras-chave: Pesquisa Acadêmica. Bacharelado em Administração. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. Políticas públicas. Universidade Pública.

1 INTRODUÇÃO

A universidade pública brasileira tem como base o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, previsto no artigo 207 da Constituição Federal de 1988.

Conforme destacam Martins e Costa (2018), a pesquisa, quando integrada ao ensino e à extensão, fortalece a formação cidadã e crítica dos estudantes, amplia a função social da universidade e se torna instrumento estratégico para o avanço da ciência e da inovação no Brasil.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) fundamentam a missão da universidade brasileira,

[63] Graduanda no curso de Administração na UNESPAR e-mail: deborahunespar.adm@gmail.com
[64] Professor doutor na UNESPAR e-mail: ancastro@gmailcom

reforçando que ensino, pesquisa e extensão são partes complementares e indissociáveis da formação no ensino superior. Diante desse contexto, este trabalho tem como foco compreender como a política pública de pesquisa acadêmica foi sendo construída dentro de um curso de bacharelado em Administração de uma universidade pública paranaense. A proposta é investigar de que forma a pesquisa acadêmica foi implementada, quais caminhos foram percorridos e quais impactos essa prática trouxe para a formação dos estudantes e para o fortalecimento institucional do curso. A partir disso, a pergunta que orienta este estudo é: como ocorreu a implementação da política pública de pesquisa acadêmica a partir do curso de Administração de um campus de uma universidade pública paranaense?

Esse tema é relevante porque permite compreender de que maneira a universidade tem estruturado a pesquisa acadêmica dentro de um curso de Administração, área cujo desenvolvimento depende diretamente da formação de competências analíticas, investigativas e reflexivas. Estudos realizados em cursos de Administração no Brasil demonstram que a experiência com pesquisa contribui significativamente para o desenvolvimento de habilidades como pensamento crítico, autonomia intelectual e capacidade de resolução de problemas, elementos essenciais para a atuação profissional contemporânea (Souza, Zambalde, 2015). Assim, analisar como a pesquisa se organiza e se materializa dentro do curso permite compreender seu impacto na formação discente e no fortalecimento institucional. Além disso, a investigação possibilita avaliar o papel transformador da universidade no contexto social em que está inserida, ao articular produção de conhecimento, formação humana e desenvolvimento regional. Refletir sobre esses aspectos ajuda a valorizar a pesquisa como parte essencial da formação e a apontar caminhos para superar os desafios que ainda persistem na sua consolidação.

O curso escolhido é um objeto empírico relevante, uma vez que trata-se de bacharelado em Administração, no contexto de faculdade pública que se tornou universidade recentemente e seu enfoque de formação era o ensino. A consolidação da pesquisa como dimensão essencial da universidade pública brasileira está diretamente associada a um longo processo histórico e político. Mazzilli (2011) aponta que o princípio da indissociabilidade surgiu da mobilização de movimentos sociais organizados durante a elaboração da Constituição de 1988, que buscavam uma universidade comprometida com os interesses da maioria da população. Essa proposta, embora vitoriosa no campo jurídico, encontrou resistência na prática institucional, especialmente diante das reformas educacionais orientadas por visões neoliberais nas décadas seguintes, que priorizaram a racionalização e a produtividade acadêmica.

Nesse cenário, a pesquisa acadêmica enfrentou obstáculos para se afirmar como prática comum nas instituições de ensino superior. Costa (2018) ressalta que, apesar da previsão legal da indissociabilidade, ainda é comum encontrar universidades com ações fragmentadas, em que ensino, pesquisa e extensão seguem caminhos separados. Essa realidade se reflete especialmente nas dificuldades estruturais e nas dinâmicas cotidianas que impedem a integração entre essas funções. Tais dificuldades envolvem desde a sobrecarga docente até a escassez de recursos e o excesso de burocracias institucionais, dificultando o desenvolvimento de projetos contínuos e integrados.

Além disso, como destaca Martins (2012), é preciso compreender a pesquisa como um processo formativo, e não apenas como um mecanismo de produção de resultados. A autora enfatiza que a vivência da pesquisa na graduação possibilita aos estudantes o contato com os métodos científicos, o pensamento crítico e a capacidade de problematizar a realidade. Dessa forma, ela contribui para uma formação mais completa e alinhada com os princípios de cidadania e responsabilidade social.

Mazzilli (2011) também argumenta que a função social da universidade só se realiza plenamente quando há articulação entre suas três funções básicas. A autora relembra que, historicamente, o modelo de universidade brasileira foi marcado pela separação entre ensino e pesquisa, especialmente durante o regime militar. A superação desse modelo, segundo ela, exige rupturas com a racionalidade técnico-instrumental que ainda persiste no sistema educacional e impede o avanço de uma pedagogia universitária transformadora.

No caso específico dos cursos de Administração, como do caso estudado, a inserção da pesquisa acadêmica no cotidiano do curso representa um avanço importante. Por muito tempo, esses cursos estavam voltados exclusivamente ao ensino, com ênfase em conteúdos técnicos e gerenciais. A implementação de políticas públicas de fomento à pesquisa, como os programas de iniciação científica e inovação tecnológica, permitiu a criação de novos espaços formativos. Ainda que com desafios, a participação de estudantes e professores em projetos de pesquisa contribui para a aproximação entre teoria e prática, ensino e realidade social.

Segundo Costa (2018), experiências que buscam integrar pesquisa, ensino e extensão demandam compromisso institucional e articulação entre diferentes atores, professores, estudantes, gestores e comunidade. Isso envolve também reconhecer que a formação universitária não se limita à sala de aula, mas acontece em múltiplos espaços e relações. Martins (2012), reforça que, quando a pesquisa é entendida como prática viva e integrada à formação, ela rompe com a lógica fragmentada e tecnicista que ainda marca parte do ensino superior brasileiro.

Por fim, refletir sobre a trajetória da pesquisa acadêmica em instituições públicas como a do caso estudado permite compreender os avanços e os limites da política pública de pesquisa nas universidades. Como indicam os autores analisados, essa valorização exige mais que recursos: requer visão institucional, compromisso pedagógico e integração entre os saberes acadêmicos e as necessidades sociais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho está dividida em dois eixos principais: o primeiro discute a pesquisa nas universidades públicas brasileiras, destacando seu papel histórico e formativo; e o segundo aborda a implementação das políticas públicas de pesquisa, considerando os desafios e avanços observados no contexto da educação superior.

2.1 A pesquisa na universidade pública brasileira

Para Mazzilli (2011), esse marco representou uma mudança importante na relação entre a universidade e a sociedade, exigindo que a formação superior estivesse comprometida com a produção de conhecimento e com a transformação social. Segundo Martins (2012), a vivência da pesquisa na graduação é uma oportunidade de formação integral, permitindo que o aluno entre em contato com os métodos científicos, aprenda a problematizar a realidade e desenvolva autonomia intelectual.

Além de sua função pedagógica, a pesquisa tem papel essencial na democratização do saber. Como aponta Mazzilli (2011), o fortalecimento da pesquisa nas universidades públicas está diretamente ligado à luta por uma educação mais inclusiva e socialmente referenciada. Para

a autora, o acesso dos estudantes à produção científica representa um avanço importante na construção de uma universidade comprometida com os interesses da maioria da população.

Apesar do reconhecimento de sua importância, a prática da pesquisa ainda enfrenta muitos desafios. Costa (2018) observa que a fragmentação institucional, a escassez de recursos e a sobrecarga dos docentes dificultam a consolidação de uma cultura de pesquisa em muitas universidades. Ainda assim, a presença de projetos científicos na graduação tem se mostrado essencial para integrar teoria e prática, estimular a curiosidade acadêmica e qualificar a formação dos futuros profissionais.

2.2 A pesquisa na universidade pública brasileira implementação de políticas públicas de pesquisa no ensino superior

A presença da pesquisa nas universidades públicas brasileiras não ocorre de forma espontânea; ela é resultado de políticas públicas específicas, criadas para fomentar e estruturar a produção científica no país. Essas políticas incluem programas de iniciação científica, bolsas de fomento, incentivos à inovação tecnológica e ações institucionais voltadas à integração entre ensino, pesquisa e extensão.

Nesse contexto, é importante compreender que as políticas públicas de fomento à pesquisa seguem um ciclo composto por etapas: formulação, implementação e avaliação. Essa estrutura é reconhecida na literatura da área, especialmente nas contribuições de Lasswell (1951), que propôs esse modelo inicial, e Howlett e Ramesh (1995), que o aprofundaram em sua obra sobre políticas públicas. No âmbito da educação superior, esse ciclo implica identificar demandas acadêmicas, transformar essas demandas em programas e ações, e avaliar os impactos na formação dos estudantes e no fortalecimento institucional.

A implementação dessas políticas é uma etapa particularmente desafiadora. Segundo Pressman e Wildavsky (1973), a efetivação de uma política pública depende da articulação entre diferentes níveis da administração, da clareza dos objetivos e do comprometimento dos agentes envolvidos. No Brasil, esse processo frequentemente enfrenta entraves como burocracia, fragmentação institucional e falta de continuidade administrativa, fatores que dificultam a consolidação de políticas de pesquisa efetivas nas universidades públicas.

De acordo com Mazzilli (2011), a implementação dessas políticas no Brasil está fortemente relacionada ao processo de redemocratização do Estado e à valorização do papel da universidade como agente de transformação social. No entanto, colocar essas políticas em prática não é tarefa simples. A efetivação depende de fatores como o comprometimento institucional, a formação de uma cultura acadêmica voltada à pesquisa e a existência de recursos financeiros e humanos.

Costa (2018) destaca que a burocracia, a falta de diálogo entre setores e a visão tecnicista da formação dificultam o pleno funcionamento das políticas de pesquisa nas universidades. Em muitos casos, as ações ficam restritas a grupos específicos ou não conseguem envolver de forma efetiva a comunidade acadêmica como um todo. Isso compromete o alcance e o impacto das políticas públicas de fomento à pesquisa.

No caso do curso de Administração de um dos campi da universidade estudada, a implementação das políticas públicas de pesquisa tem sido fundamental para ampliar a formação dos estudantes. Através da participação em editais de iniciação científica, programas de extensão e projetos de inovação, alunos e professores passaram a ter acesso a novas

possibilidades de produção e circulação do conhecimento. Esse processo contribui não só para o fortalecimento do curso, mas também para sua articulação com demandas sociais e econômicas da região.

Assim, a implementação de políticas públicas de pesquisa deve ser entendida como parte de um movimento institucional que busca consolidar uma universidade mais crítica, participativa e socialmente comprometida. Para que isso ocorra, é necessário garantir condições estruturais adequadas, apoio institucional contínuo e envolvimento ativo da comunidade acadêmica.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa, que busca compreender o processo de implementação da política pública de pesquisa acadêmica no curso de Bacharelado em Administração de um campus de uma universidade pública paranaense. Segundo Creswell (2014), as pesquisas qualitativas são adequadas para investigações que envolvem a interpretação de fenômenos sociais e educacionais, possibilitando uma análise aprofundada das percepções e experiências dos participantes.

O estudo foi desenvolvido em duas etapas complementares: a análise documental dos Projetos Pedagógicos do Curso (PPCs) de Administração (2006, 2017 e 2022) e a realização de entrevistas semiestruturadas com professores que acompanharam a trajetória de consolidação da pesquisa no curso.

As entrevistas buscaram identificar como a política pública de pesquisa foi incorporada ao cotidiano acadêmico, quais desafios foram enfrentados e quais impactos foram percebidos na formação dos alunos e no fortalecimento institucional. Participaram três professores do colegiado de Administração da universidade estudada, todos com experiência em projetos de pesquisa e extensão. Os três possuem título de doutorado. Os entrevistados foram codificados como pessoas entrevistadas A1, B2 e C3.

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base em nove perguntas abertas, abordando temas como a importância da pesquisa, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o início das iniciativas científicas no curso e os resultados alcançados. Um dos docentes, devido à disponibilidade de agenda, respondeu por escrito às questões, mantendo o caráter discursivo e qualitativo das respostas.

Além disso, foram analisadas as versões dos PPCs do curso de Administração (2006, 2017 e 2022), com o objetivo de compreender como a pesquisa foi sendo introduzida e fortalecida ao longo do tempo. Essa etapa caracteriza-se como análise documental, conforme Bardin (2011), que permite examinar registros e documentos oficiais para identificar padrões e significados no contexto institucional.

Os dados obtidos foram organizados em eixos temáticos e analisados por meio da análise de conteúdo, buscando identificar convergências entre as falas dos professores e as informações documentais. Os resultados foram interpretados à luz da literatura discutida na fundamentação teórica, com foco na articulação entre políticas públicas, ensino superior e pesquisa acadêmica.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A partir das entrevistas realizadas com os professores do curso de Administração da instituição estudada, foi possível identificar diferentes percepções sobre a importância e a trajetória da pesquisa acadêmica no colegiado. Os depoimentos revelam que a pesquisa é reconhecida como elemento essencial para a formação crítica e científica dos estudantes, além de representar um pilar de fortalecimento institucional e de aproximação com a comunidade.

Os docentes destacaram que a pesquisa permite o desenvolvimento do pensamento crítico, da autonomia intelectual e do protagonismo discente. Essa percepção está em consonância com Martins (2012), que entende a pesquisa como um processo formativo capaz de despertar no estudante a reflexão sobre a realidade e o compromisso social do conhecimento. Assim, a vivência da pesquisa na graduação ultrapassa a mera produção de resultados, tornando-se uma prática educativa que articula teoria e prática no ensino superior.

A importância da pesquisa para a formação no curso de Administração também aparece em estudos nacionais. Souza e Zambalde (2015) destacam que a participação em atividades investigativas desenvolve competências analíticas e pensamento crítico, aspectos igualmente mencionados pelos docentes entrevistados, que associam a pesquisa à autonomia intelectual dos estudantes. Mascarenhas, Zambaldi e Moraes (2011) apontam que a área de Administração vive tensões históricas entre formação profissional e rigor acadêmico, o que explica parte das dificuldades relatadas pelos professores em consolidar a pesquisa no cotidiano do curso. De forma semelhante, o estudo de Machado, Ramos e Melo (2012) mostra que alunos e docentes de Administração reconhecem a importância da pesquisa, mas enfrentam obstáculos institucionais e culturais para sua realização, cenário que se aproxima das percepções reunidas nesta investigação.

Os docentes também relataram desafios significativos para consolidar a pesquisa no curso. A entrevistada A1 mencionou que, no início, havia “pouca cultura de pesquisa entre os estudantes”, o que dificultava o engajamento nas atividades. Ela também destacou a sobrecarga docente e a falta de tempo para orientar projetos de forma contínua. O entrevistado B2 ressaltou a dificuldade de integrar ensino, pesquisa e extensão no cotidiano, afirmando que, muitas vezes, “as três dimensões caminham separadas na prática”, apesar dos esforços institucionais. Além disso, apontou a necessidade de maior apoio estrutural para que projetos de pesquisa se desenvolvam com regularidade. Já o entrevistado C3 enfatizou desafios institucionais, como excesso de burocracias, dificuldades para a aprovação e execução de projetos e a necessidade de “maior articulação entre gestão, colegiado e corpo docente” para garantir continuidade às ações. Esses relatos são coerentes com a literatura da área, que aponta entraves culturais e estruturais na consolidação da pesquisa em cursos de Administração (Mascarenhas; Zambaldi; Moraes, 2011).

Quanto à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, os entrevistados reconhecem que se trata de um princípio fundamental da universidade pública, mas que ainda enfrenta desafios na prática cotidiana. Embora haja esforços para integrar as três dimensões, as falas indicam que essa integração nem sempre se concretiza de forma plena. Essa realidade reforça a análise de Costa (2018), ao apontar que muitas universidades ainda apresentam ações fragmentadas, nas quais ensino, pesquisa e extensão caminham de forma separada.

Sobre o início das iniciativas de pesquisa no curso, os docentes relataram que o processo começou de forma pontual, impulsionado pelo engajamento de professores que já possuíam

experiência com iniciação científica. A entrevistada A1 destacou que, ao ingressar na instituição, passou a desenvolver atividades vinculadas à Semana de Estudos em Administração (SEEAD) , o que ampliou a participação dos estudantes e possibilitou a criação de um ambiente mais favorável à pesquisa. O entrevistado B2 reforçou que, antes da organização institucional atual, as ações eram esporádicas e dependiam quase exclusivamente do interesse individual dos docentes, sem política estruturada. Já o entrevistado C3 afirmou que a consolidação das políticas públicas de pesquisa especialmente após a criação da universidade estadual em 2013 e o fortalecimento da SEEAD foram essenciais para institucionalizar processos, abrir editais e ofertar bolsas de iniciação científica, como PIBIC e PIBITI.

Essa trajetória se aproxima do que discute Mazzilli (2011), ao afirmar que o fortalecimento da pesquisa nas universidades públicas está diretamente relacionado às políticas de redemocratização do Estado e à valorização da função social da ciência. No curso analisado, esse movimento se materializou na criação de editais, na ampliação das oportunidades para estudantes e na integração gradual entre ensino, pesquisa e extensão.

Os entrevistados também apontaram desafios estruturais e institucionais que dificultam o desenvolvimento contínuo da pesquisa, como falta de tempo, escassez de recursos e sobrecarga docente. Esses obstáculos refletem o que Pressman e Wildavsky (1973) chamam de "complexidade da implementação", isto é, o conjunto de barreiras administrativas e operacionais que surgem quando uma política pública é posta em prática. No caso da instituição estudada, a efetivação da política de pesquisa depende não apenas de normas e editais, mas de uma cultura acadêmica consolidada e de apoio institucional constante.

Em relação aos resultados percebidos, as falas dos professores convergem ao afirmar que houve avanços significativos: os alunos passaram a se interessar mais por iniciação científica, os TCCs melhoraram em qualidade e a cultura da pesquisa se tornou mais presente no curso. Essa constatação está de acordo com Martins (2012), que considera que a experiência com a pesquisa proporciona ao estudante uma formação integral e crítica, ampliando sua capacidade de análise e sua inserção cidadã.

Outro ponto destacado pelos entrevistados foi o papel da SEEAD como estratégia de valorização da pesquisa no curso. Além de incentivar a escrita e apresentação de artigos, o evento passou a oferecer um benefício acadêmico relevante: alunos que apresentam seus trabalhos na SEEAD podem ser dispensados da banca tradicional de TCC, desde que o artigo esteja adequado às normas institucionais. Segundo os docentes, essa política contribuiu para ampliar o engajamento dos estudantes e fortalecer a cultura de pesquisa, ao transformar a participação no evento em parte efetiva do percurso formativo.

Além disso, a ampliação dos programas de iniciação científica e inovação tecnológica confirmam o fortalecimento das políticas institucionais e da função social da universidade. Os docentes também destacaram que a extensão passou a se articular mais diretamente com os projetos de pesquisa, criando oportunidades de integração entre a universidade e a comunidade. Essa articulação demonstra o cumprimento progressivo do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão previsto na Constituição Federal de 1988.

Por fim, as entrevistas revelam que, embora as práticas de pesquisa, inseridas em uma política, no curso de Administração da instituição estudada tenham avançado consideravelmente nas últimas décadas, ainda existem desafios importantes, especialmente

relacionados ao reconhecimento institucional do professor pesquisador e à valorização da pesquisa como parte integrante da formação profissional. Esses elementos confirmam que a implementação de políticas públicas no ensino superior, conforme Pressman e Wildavsky (1973), é um processo contínuo que exige coordenação, engajamento e persistência para se efetivar plenamente.

A partir das entrevistas realizadas com os docentes, foi possível organizar as respostas em categorias temáticas, construídas com base nos eixos da própria pesquisa: importância da pesquisa, indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, início das iniciativas, ações institucionais, participantes envolvidos, desafios enfrentados, resultados percebidos e relação entre pesquisa e extensão. Essas categorias foram definidas a partir da leitura integral das entrevistas, utilizando o procedimento de análise de conteúdo temática, que permite identificar padrões, recorrências e diferenças entre os depoimentos.

A criação dessas categorias também está alinhada à literatura sobre implementação de políticas públicas e formação em Administração, pois tais dimensões aparecem tanto nos PPCs analisados quanto nos estudos de Souza e Zambalde (2015), Mascarenhas, Zambaldi e Moraes (2011) e Machado, Ramos e Melo (2012). Assim, a sistematização dos discursos em um quadro comparativo favorece a visualização das convergências e divergências entre os entrevistados, permitindo compreender como cada docente percebe a pesquisa no curso e quais aspectos foram mais valorizados ou questionados.

Além disso, comparar as respostas entre os entrevistados possibilita interpretar diferenças de trajetória, tempo de atuação e nível de envolvimento com práticas de pesquisa. Enquanto alguns docentes vivenciaram o início das ações ainda em períodos anteriores à institucionalização da universidade, outros se inseriram em fases mais estruturadas, com editais consolidados e maior presença do SEEAD e dos programas de iniciação científica. Essas variações explicam nuances importantes nos depoimentos, que são destacadas no quadro a seguir.

Quadro 1 - Síntese das percepções dos docentes sobre a pesquisa no curso de Administração

Tema	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Importância da pesquisa acadêmica na universidade	Destaca-se que a pesquisa é essencial para desenvolver senso crítico e protagonismo dos estudantes.	Ressalta que a pesquisa é o que diferencia o ensino superior, pois estimula o pensamento científico.	Afirma que a pesquisa é indispensável na universidade pública e deve gerar transformação social.
Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão	Defende que esses três pilares se complementam; quando articulados, enriquecem a formação do aluno.	Observa que ainda há certa dificuldade em integrar efetivamente as três dimensões no cotidiano do curso.	Destaca que o ideal é que o tripé seja vivenciado na prática, não apenas no papel, mas reconhece avanços.

Início das iniciativas de pesquisa no curso	Conta que começou a incentivar projetos de iniciação científica e extensão quando ingressou na SEEAD	Afirma que as iniciativas surgiram de alguns docentes interessados antes mesmo de políticas institucionais.	Explica que a institucionalização ocorreu com a criação da UNESPAR e maior oferta de bolsas PIBIC/PIBITI.
Ações institucionais que contribuíram com a pesquisa	Cita editais da UNESPAR, SEEAD e PIBIC como fundamentais para consolidar a cultura de pesquisa.	Menciona os grupos de estudo e apoio docente que motivaram alunos a participar de projetos.	Destaca o fortalecimento da Pró-Reitoria de Pesquisa e o apoio dos colegiados locais.
Principais participantes envolvidos	Duas professoras, alunos engajados em projetos no início.	Docentes com perfil mais acadêmico e alguns alunos bolsistas.	Professores orientadores e alunos bolsistas de iniciação científica.
Desafios enfrentados na implementação da pesquisa	Falta de tempo e recursos, além de pouca valorização inicial da pesquisa.	Resistência de alguns professores e pouca infraestrutura.	Falta de cultura de pesquisa consolidada e sobrecarga docente.
Resultados percebidos	Melhoria na qualidade dos TCCs e no interesse dos alunos por iniciação científica.	Aumento da produção científica e do envolvimento dos discentes.	Fortalecimento do curso e reconhecimento institucional da importância da pesquisa.
Extensão e relação com a pesquisa	Afirma que as ações de extensão surgiram integradas aos projetos de pesquisa	Diz que a extensão ainda é um desafio, mas começa a se articular com projetos.	Considera que a extensão aproxima a universidade da comunidade e reforça o caráter público do ensino.
O que ainda precisa melhorar	Maior incentivo institucional e valorização do professor pesquisador.	Maior integração entre colegiado e reitoria.	Estrutura, recursos e reconhecimento do papel da pesquisa como parte da carga docente.

Fonte: elaborado pelos autores (2025), com base nas entrevistas realizadas com A1, B2 e C3.

A análise comparativa evidencia que, embora os três docentes reconheçam a relevância da pesquisa para a formação discente, suas experiências e percepções apresentam distinções

importantes, mas complementares. A entrevistada A1 enfatiza a atuação inicial no SEEAD e o esforço de construir uma cultura de pesquisa; já o entrevistado B2 destaca a trajetória marcada por iniciativas individuais e desafios de integração entre ensino, pesquisa e extensão; enquanto o entrevistado C3 apresenta uma visão mais institucional, ressaltando a importância da consolidação da universidade e das políticas de fomento. De modo geral, o quadro revela avanços consistentes, mas também limitações estruturais e culturais que continuam impactando a efetivação da pesquisa no curso.

A análise documental dos relatórios do SEEAD também permite compreender a evolução da produção científica apresentada pela instituição ao longo dos anos. A quantidade de artigos aprovados e apresentados no evento é um indicador relevante da consolidação da cultura de pesquisa, pois evidencia tanto o envolvimento dos docentes quanto à participação discente em atividades científicas. Assim, organizou-se um quadro com os dados fornecidos pelo SEEAD, permitindo observar tendências, crescimento e variações na produção ao longo do tempo, especialmente em relação ao período anterior e posterior à criação da universidade estadual.

Quadro 2 - Quantidade de artigos aprovados e apresentados no SEEAD (2009–2024)

Ano	Artigos Publicados
2009	21
2010	18
2011	30
2012	35
2013	35
2014	38
2015	33
2016	31
2017	38
2018	34
2019	37
2020	22
2021	Pandemia
2022	28
2023	25
2024	31

Fonte: Elaborado pelos autores (2025) com base em informações da UNESPAR (2025).

A análise do quadro revela que a produção científica apresentou crescimento consistente entre 2009 e 2014, com um período de estabilidade entre 2013 e 2014, seguido por pequenas oscilações nos anos posteriores. A queda em 2020 está relacionada ao impacto da pandemia de COVID-19, que também interrompeu a realização do evento em 2021. A partir de 2022, observa-se uma retomada gradual da produção, embora ainda abaixo dos números mais elevados da década anterior. Esses dados reforçam a importância das ações institucionais de apoio à pesquisa, pois mostram que a oferta de editais, bolsas e espaços de divulgação científica influencia diretamente o engajamento da comunidade acadêmica e a consolidação da cultura de pesquisa.

5 ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DO CURSO (PPCs)

A análise dos Projetos Pedagógicos do Curso (PPCs) de Administração da universidade estudada, referentes aos anos de 2006, 2017 e 2022, evidencia a trajetória de consolidação da pesquisa acadêmica como eixo estruturante da formação dos estudantes. Essa análise permitiu compreender como o curso evoluiu de um modelo centrado no ensino técnico e profissionalizante para uma proposta integrada, em que ensino, pesquisa e extensão se articulam em consonância com o princípio da indissociabilidade previsto na Constituição Federal de 1988.

5.1 PPC 2006 - Ênfase no ensino e formação técnica

No PPC de 2006, observa-se que a pesquisa possui papel secundário, aparecendo principalmente como componente metodológico do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e como leitura de textos científicos para apoio às disciplinas. O documento destaca a "formação técnica e gerencial voltada às demandas do mercado de trabalho", enfatizando competências administrativas e operacionais. Essa orientação está alinhada à Resolução CNE/CES nº 4/2005, que estabelecia as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração (Brasil, 2005), priorizando a formação profissional e o domínio de ferramentas de gestão, sem exigir atividades de iniciação científica ou integração sistemática entre ensino, pesquisa e extensão. Assim, o PPC de 2006 reflete um modelo formativo centrado no ensino e na prática gerencial, com pouca ênfase na pesquisa acadêmica.

Esse cenário se aproxima do que Mazzilli (2011) descreve ao analisar universidades cuja estrutura acadêmica ainda era marcada pela fragmentação entre ensino, pesquisa e extensão. No caso do PPC de 2006, a ausência de políticas institucionais voltadas à pesquisa contribuiu para que essa dimensão aparecesse como atividade complementar, e não como elemento estruturante da formação.

5.2 PPC 2017 - Transição e fortalecimento institucional

A análise do PPC de 2017 permitiu identificar um avanço significativo na forma como a pesquisa é compreendida dentro do curso. A leitura dirigida das seções “Descrição da pesquisa e extensão no curso de graduação” (p. 28–29) evidenciou que o documento reconhece explicitamente a pesquisa como um fator essencial para o desenvolvimento profissional do administrador, afirmando que o curso “entende a pesquisa como um fator importante no desenvolvimento do administrador” (PPC 2017, p. 28). O texto também destaca que estudantes que vivenciam a iniciação científica desenvolvem “aptidões e percepções que dificilmente um acadêmico que não tenha feito iniciação científica possui” (PPC 2017, p. 28), o que comprova a valorização institucional da pesquisa como componente formativo. Além disso, o PPC menciona que o curso possui programas de iniciação científica em fase de implantação, como o PIC/PIBIC, colocando a pesquisa “em local de destaque no cotidiano do curso” (PPC 2017, p. 28). Esses trechos mostram que, diferentemente do PPC 2006, o documento de 2017 passa a inserir formalmente a pesquisa na formação, reconhecendo sua relação com a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

5.3 PPC 2022- Consolidação e curricularização

O PPC de 2022 representa uma etapa de consolidação da pesquisa no curso de Administração, refletindo as mudanças trazidas pela Resolução CNE/CES nº 5/2021**,** que atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso e reforça a articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Em relação ao PPC de 2017, o documento de 2022 aprofunda o tratamento da indissociabilidade, afirmando logo no início que “essa indissociabilidade é o pilar do presente projeto” (PPC 2022, p. 7). Além disso, o texto amplia a ênfase na formação científico-técnica do estudante e na necessidade de desenvolver habilidades analíticas, éticas e humanas que permitam ao futuro administrador compreender e atuar em um cenário organizacional complexo (PPC 2022, p. 7).

A análise documental evidencia que o PPC 2022 trata a pesquisa como atividade contínua e integrada ao percurso formativo. O documento registra que o curso “entende a pesquisa como um fator importante no desenvolvimento do administrador” e que ela deve acompanhar o estudante ao longo da graduação (PPC 2022, p. 32). O texto também afirma que alunos que vivenciam a iniciação científica desenvolvem “aptidões e percepções que dificilmente um acadêmico que não tenha feito iniciação científica possui” (PPC 2022, p. 32), reforçando a valorização institucional da pesquisa como elemento formativo.

O PPC 2022 ainda destaca que a pesquisa é parte integrante do processo educacional ao afirmar que se trata de um “elemento indissociável da perspectiva universitária” operacionalizada no curso (PPC 2022, p. 33). O documento também relaciona a pesquisa à formação profissional ao indicar que o curso prepara o aluno para atuar em estudos, análises, planejamento e intervenção organizacional. Nesse mesmo sentido, menciona o impacto do aumento da titulação docente e a presença de professores em regime de Dedicação Exclusiva como fatores que contribuíram para fortalecer uma cultura acadêmica voltada à pesquisa (PPC 2022, p. 33).

No que se refere à estrutura curricular, o PPC apresenta a pesquisa como parte efetiva das práticas acadêmicas, destacando a existência de programas de iniciação científica (PIC/PIBIC) e a adoção de duas modalidades de TCC inteiramente voltadas à pesquisa: o artigo científico e o caso de ensino (PPC 2022, p. 33). Além disso, reforça a necessidade de incentivar a participação de discentes e docentes em projetos, convênios e atividades interdisciplinares,

bem como apoiar publicações e divulgação científica (PPC 2022, p. 33). A pesquisa também aparece nas Atividades Complementares, que devem priorizar a participação em iniciativas de ensino, pesquisa e extensão, conforme indicado no regulamento (PPC 2022, p. 44).

Em síntese, as evidências presentes no PPC 2022 mostram que o curso atingiu um estágio mais maduro de implementação da política pública de pesquisa. Esse movimento se aproxima do que Pressman e Wildavsky (1973) denominam "maturidade da implementação", momento em que uma política deixa de depender apenas de normas e passa a estruturar práticas consolidadas no cotidiano institucional. A presença explícita da pesquisa nas diretrizes curriculares, nas atividades complementares, na organização dos TCCs e nos programas institucionais reforça que o PPC 2022 consolida o processo iniciado nos PPCs anteriores, promovendo uma formação mais integrada e alinhada às exigências das DCNs de 2021 (Brasil, 2021).

5.4 Síntese comparativa dos PPCs

A tabela a seguir sintetiza os principais elementos identificados nos PPCs analisados, organizando de forma comparativa as mudanças observadas entre as versões de 2006, 2017 e 2022. Essa síntese permite visualizar, de maneira objetiva, a evolução da pesquisa no curso de Administração ao longo dos anos.

Quadro 3 - Comparação dos PPCs dos últimos anos

Aspecto	PPC 2006	PPC 2017	PPC 2022
Perfil do curso	Formação técnica e gerencial.	Formação técnica e crítica.	Formação científica e cidadã.
Presença da pesquisa	Limitada ao TCC.	Integrada a projetos institucionais.	Curricularizada e permanente.
Integração com extensão	Inexistente.	Parcial.	Consolidada.
Políticas de incentivo	Ausentes.	Editais e bolsas (PIBIC/PIBITI).	Estruturadas e contínuas.
Cultura acadêmica	Frágil.	Em desenvolvimento.	Consolidada.

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Com base na comparação apresentada, é possível perceber um avanço progressivo na forma como a pesquisa e a extensão foram incorporadas ao curso. Enquanto o PPC de 2006 apresentava um modelo centrado no ensino técnico, o documento de 2017 já incluía ações institucionais que fortalecem a iniciação científica e introduziram a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Já o PPC de 2022 mostra um estágio de maior consolidação, com políticas de incentivo estruturadas, atividades contínuas de pesquisa e uma cultura acadêmica

mais madura. Assim, a tabela evidencia que o curso evoluiu de um perfil essencialmente técnico para uma proposta formativa mais crítica, científica e integrada às políticas educacionais contemporâneas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema central que orientou este trabalho foi compreender de que forma a política pública de pesquisa foi implementada no curso de Bacharelado em Administração de um campus em uma universidade pública paranaense e quais foram seus impactos na formação acadêmica.

A pesquisa teve como objetivo analisar esse processo de implementação e, a partir da análise documental e das entrevistas realizadas, foi possível identificar avanços significativos na consolidação da pesquisa como prática institucional e formativa.

Os resultados demonstraram que a política de pesquisa foi sendo implementada de forma gradual, a partir do engajamento dos professores, do fortalecimento institucional e da criação de programas de iniciação científica. Além disso, conforme destacado pelos entrevistados, a SEEAD desempenhou papel relevante como espaço de estímulo à produção científica estudantil. O evento foi mencionado como um ambiente formativo importante, pois promove a apresentação pública de artigos, incentiva a escrita acadêmica e disponibiliza anais que ampliam a visibilidade das pesquisas. Esses elementos contribuíram diretamente para difundir a cultura de pesquisa no curso. O estudo mostrou que o curso de Administração evoluiu de um modelo centrado no ensino técnico para uma proposta que valoriza a formação crítica e científica, em sintonia com as políticas públicas de educação superior e com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

As entrevistas evidenciaram que a pesquisa contribuiu para o desenvolvimento do pensamento crítico dos alunos e para a melhoria da qualidade acadêmica do curso. Já a análise dos Projetos Pedagógicos do Curso (PPCs) confirmou essa evolução institucional: o documento de 2006 apresentava a pesquisa de forma pontual; o de 2017 introduziu sua integração com programas de fomento; e o de 2022 consolidou a curricularização da pesquisa e da extensão.

Conclui-se que a implementação da política pública de pesquisa na instituição estudada ocorreu de forma gradual, mas consistente, resultando em uma formação mais integrada e socialmente comprometida. A pesquisa se firmou como pilar do curso, fortalecendo sua função social e contribuindo para o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Esses resultados contribuem para o fortalecimento da cultura de pesquisa nas universidades públicas, evidenciando caminhos para aprimorar a integração entre ensino, pesquisa e extensão e ampliar o alcance social da produção acadêmica. O estudo reforça, portanto, a importância de políticas institucionais contínuas de incentivo à pesquisa e de valorização do professor pesquisador como agente essencial do desenvolvimento científico e educacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 19 jul. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração. Resolução CNE/CES nº 5, de 06 de abril de 2021. Brasília: MEC/CNE, 2021.

COSTA, José Fernandes de Andrade. Articulação entre pesquisa, ensino e extensão: um desafio que permanece. Revista Ciência e Extensão, v. 14, n. 2, p. 9–19, 2018.

FAFIPA. Colegiado de Administração. Projeto Pedagógico do Curso de Administração – Campus de Paranavaí. Paranavaí: FAFIPA, 2006.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M. Studying public policy: policy cycles and policy subsystems. Oxford: Oxford University Press, 1995.

LASSWELL, Harold Dwight. The policy orientation. In: LERNER, Daniel; LASSWELL, Harold Dwight (Ed.). The policy sciences: recent developments in scope and method. Stanford: Stanford University Press, 1951. p. 3–15.

MACHADO, Glaucia Rosalina; RAMOS, Lara Borges Correa; MELO, Ludymilla Ferreira de. A prática da pesquisa no curso de administração em uma universidade pública: percepção de alunos e professores. Revista UniAraguaia, v. 2, n. 2, p. 303–327, 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; MORAES, Edmilson Alves de. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 3, p. 265–279, 2011.

MAZZILLI, Suelena Salgado. Ensino, pesquisa e extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 27, n. 2, p. 205–221, 2011.

MARTINS, Lígia Márcia. Ensino, pesquisa e extensão como fundamento metodológico da construção do conhecimento na universidade. São Paulo: UNESP, 2012.

PRESSMAN, Jeffrey L.; WILDAVSKY, Aaron. Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland. Berkeley: University of California Press, 1973.

SOUZA, Donizeti Leandro de; ZAMBALDE, André Luiz. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. Revista de Administração, v. 50, n. 3, p. 338–352, 2015.

UNESPAR. Colegiado de Administração. Dados sobre a SEEAD. 2025.

UNESPAR. Colegiado de Administração. Projeto Pedagógico do Curso de Administração – Campus de Paranavaí. Paranavaí: Universidade Estadual do Paraná, 2017.

UNESPAR. Colegiado de Administração. Projeto Pedagógico do Curso de Administração – Campus de Paranavaí. Paranavaí: Universidade Estadual do Paraná, 2022.

INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS DECISÕES DE COMPRA DOS CONSUMIDORES

Prof. Dr. Hercílio Costa Filho [65]

Camila Pulis Garcete Saracho [66]

Giovana Almeida dos Santos [3]

Kauã da Silva Monteiro [4]

Maicon Jovino da Silva Neves [5]

RESUMO

O *marketing* digital transformou profundamente as relações de consumo, redefinindo a forma como diferentes públicos interagem com marcas e produtos no ambiente online. Essa nova dinâmica de consumo despertou o interesse em compreender os mecanismos que orientam as decisões de compra no ambiente online. Este estudo teve como objetivo analisar de que forma as estratégias de *marketing* digital influenciam as decisões de compra dos consumidores contemporâneos, considerando aspectos relacionados à confiança, engajamento, personalização, privacidade e valores éticos que permeiam o comportamento de consumo no ambiente online. A pesquisa foi desenvolvida com abordagem quantitativa e qualitativa utilizando questionário estruturado aplicado a participantes de distintas idades e perfis socioeconômicos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e interpretação temática, permitindo identificar padrões de comportamento e percepções sobre consumo digital. Os resultados apontaram que, embora os jovens apresentem maior interação com plataformas como Instagram, *TikTok* e *YouTube*, consumidores de outras faixas etárias também demonstram crescente adesão ao comércio eletrônico, valorizando autenticidade, confiança e segurança. Observou-se que influenciadores digitais, transparência das marcas e práticas éticas no uso de dados pessoais exercem papel central nas decisões de compra. Conclui-se que o *marketing* digital, quando aplicado de forma estratégica e humanizada, constitui um importante instrumento de aproximação entre empresas e consumidores, capaz de fortalecer vínculos baseados em confiança e relevância.

[1] Professor doutor na UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, e-mail: herciliohcf@gmail.com;
[2] Graduanda no curso de Administração na UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, e-mail: camilasaracho1506@gmail.com;
[3] Graduanda no curso de Administração na UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, e-mail: sgiovanaalmeida@gmail.com;
[4] Graduando no curso de Administração na UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, e-mail: kauamonteiro071@gmail.com;
[5] Graduando no curso de Administração na UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná, e-mail: maiconjovino1@gmail.com;

Palavras-chave: *marketing* digital; comportamento do consumidor; decisão de compra; confiança; influência digital.

1 INTRODUÇÃO

O *marketing* digital emergiu como uma das maiores transformações do século XXI, redefinindo as formas de comunicação entre empresas e consumidores. Com a popularização da internet e a massificação das redes sociais, a lógica da publicidade tradicional cedeu espaço a estratégias dinâmicas, interativas e segmentadas, capazes de atingir públicos específicos com precisão inédita. Nesse novo cenário, consumidores deixaram de ser meros receptores de mensagens para se tornarem agentes ativos, que interagem, opinam e influenciam diretamente a imagem das marcas.

Entre os diferentes grupos sociais impactados por essa transformação, destacam-se os jovens adultos, cuja vida cotidiana está profundamente entrelaçada ao ambiente digital. Dados recentes da Statista (2024) revelam que mais de 82% dos consumidores entre 16 e 24 anos já realizaram compras motivadas por estímulos digitais, como anúncios personalizados, vídeos de produtos ou recomendações de influenciadores. Esse dado não apenas evidencia a força da comunicação digital sobre esse público, mas também aponta para a necessidade de compreender os mecanismos de influência que moldam suas decisões de compra.

O presente estudo justifica-se pela urgência em compreender como tais estratégias digitais moldam comportamentos e decisões em uma geração marcada pela conectividade e pelo imediatismo. Do ponto de vista científico, a pesquisa busca suprir uma lacuna nos estudos que abordam a intersecção entre *marketing*, tecnologia e comportamento do consumidor, já que a literatura ainda é mais consolidada em torno do *marketing* tradicional. Do ponto de vista social, torna-se essencial analisar criticamente como o consumo online se relaciona com valores como identidade, pertencimento e status, muitas vezes amplificados pela lógica algorítmica das plataformas digitais.

Além disso, há uma dimensão prática e mercadológica de grande relevância. Empresas e organizações, ao compreenderem os fatores que influenciam as decisões dos jovens, podem desenvolver estratégias mais éticas e transparentes, evitando práticas invasivas e fortalecendo a confiança do consumidor. Ao mesmo tempo, estudos como este contribuem para que o próprio público se torne mais consciente diante das dinâmicas de persuasão digital, equilibrando o desejo de consumo com escolhas mais racionais e responsáveis.

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma as estratégias de *marketing* digital influenciam as decisões de compra dos consumidores contemporâneos, considerando aspectos relacionados à confiança, engajamento, personalização, privacidade e valores éticos que permeiam o comportamento de consumo no ambiente *online*. Dessa forma, a introdução deste artigo situa o tema em um contexto amplo, integrando relevância científica, social e prática. A investigação busca compreender como o *marketing* digital por meio de canais interativos, anúncios personalizados e influenciadores digitais impacta o comportamento e as decisões de compra dos jovens adultos, oferecendo uma análise que une dados empíricos e fundamentação teórica. Essa base sustentará a discussão apresentada no referencial teórico, onde serão explorados conceitos fundamentais de *marketing* digital, comportamento do consumidor e decisão de compra no ambiente online

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico tem a função de embasar a discussão deste estudo, oferecendo suporte conceitual e analítico para a compreensão do fenômeno investigado. A partir dele, é possível articular a literatura já existente com os objetivos da pesquisa, relacionando conceitos, definições e achados de diferentes autores. No caso específico deste artigo, a fundamentação teórica concentra-se em três eixos principais: o *marketing* digital, o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra.

Esses três elementos estão interligados de maneira dinâmica: o *marketing* digital atua como mediador das interações entre marcas e consumidores, o comportamento do consumidor revela como os indivíduos processam estímulos e constroem significados, e a decisão de compra representa o ponto culminante desse processo. Ao analisar cada um desses eixos, torna-se possível compreender como as estratégias digitais não apenas informam, mas também moldam e direcionam escolhas, sobretudo entre os jovens adultos, que estão no centro desta investigação.

2.1 MARKETING DIGITAL

O *marketing* digital consolidou-se como uma das ferramentas mais relevantes para organizações que buscam competitividade em um mercado globalizado. Diferentemente do *marketing* tradicional, ele utiliza recursos digitais para alcançar públicos de maneira mais segmentada, interativa e personalizada. Segundo Kotler e Keller (2012), o *marketing* moderno não deve apenas comunicar, mas também criar valor e estabelecer relacionamentos duradouros, aspecto intensificado pelas tecnologias digitais.

As redes sociais desempenham papel central nesse processo, pois permitem a interação direta entre marcas e consumidores. Plataformas como *Instagram, TikTok e YouTube* se tornaram vitrines digitais, onde empresas não apenas divulgam seus produtos, mas também constroem narrativas que geram identificação. Para os jovens, essas plataformas representam espaços de socialização e consumo simultaneamente, o que aumenta o impacto das estratégias de *marketing.*

Outro aspecto relevante é a personalização possibilitada por algoritmos e *big data*. Campanhas digitais podem ser direcionadas a públicos específicos com base em dados de navegação, histórico de compras e preferências declaradas. Essa prática aumenta a assertividade das campanhas, mas também gera debates sobre privacidade e manipulação do comportamento. Como destacam Prado e Lima (2020), o *marketing* digital traz ganhos em eficiência, mas impõe desafios éticos que precisam ser constantemente analisados.

Por fim, o *marketing* digital não se limita à promoção de produtos, mas também envolve a construção de comunidades e valores. Marcas que conseguem se posicionar em relação a temas sociais e culturais tendem a estabelecer vínculos mais profundos com os consumidores. Entre os jovens, esse vínculo vai além do consumo imediato, refletindo em identidade, pertencimento e engajamento com a marca.

A partir dessas transformações, observa-se que o *marketing* digital ultrapassa o papel de mero instrumento de divulgação. Ele se tornou um agente de mediação simbólica entre marcas e indivíduos, moldando comportamentos e expectativas sociais. Assim, compreender o *marketing* digital é compreender um novo ecossistema de relações, no qual as decisões de consumo são fortemente influenciadas por experiências interativas, percepções de autenticidade e pela sensação de pertencimento a comunidades digitais. Essa perspectiva serve de ponte direta para o estudo do comportamento do consumidor contemporâneo, que é profundamente moldado por esses ambientes virtuais.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor é um campo de estudo que investiga os fatores que influenciam as escolhas individuais e coletivas relacionadas ao consumo de bens e serviços. Engel et al., (2005) afirmam que compreender esse comportamento exige considerar dimensões psicológicas, culturais, sociais e econômicas que interagem de maneira complexa no processo de decisão.

No ambiente digital, essas dimensões assumem novas formas. O acesso rápido à informação e a abundância de alternativas tornam os consumidores mais exigentes e seletivos. Jovens adultos, em particular, não apenas avaliam preços e qualidades, mas também buscam experiências, autenticidade e valores alinhados às suas identidades pessoais. Como destacam Solomon (2016) e Sheth (2021), o consumo é também um processo simbólico, no qual as escolhas comunicam pertencimento a grupos sociais.

Além disso, o comportamento do consumidor digital é marcado pela participação ativa. As redes sociais permitem que indivíduos avaliem, comentem e compartilhem experiências de consumo, influenciando diretamente outros potenciais compradores. Esse efeito de rede cria um ciclo de influência mútua, em que consumidores se tornam produtores de conteúdo e formadores de opinião, muitas vezes com impacto comparável ao de campanhas publicitárias tradicionais.

Outro fator central é a confiança. Em um ambiente saturado de informações e opções, os jovens tendem a confiar mais em recomendações de influenciadores digitais e avaliações de outros consumidores do que em discursos corporativos. Esse fenômeno reforça a importância da autenticidade nas estratégias de *marketing* e evidencia como o comportamento do consumidor é moldado por elementos relacionais e comunitários.

Nesse contexto, o comportamento do consumidor conecta-se diretamente ao processo de decisão de compra. Cada interação digital, cada anúncio visualizado e cada experiência compartilhada contribuem para a formação de percepções e preferências que influenciam a decisão final. Assim, compreender o comportamento do consumidor é essencial para entender como a jornada de compra é construída no ambiente digital em um processo que combina razão, emoção, influência social e experiências simbólicas.

2.3 DECISÃO DE COMPRA

A decisão de compra é entendida como um processo multifásico que envolve desde a identificação da necessidade até a avaliação pós-consumo. Kotler e Armstrong (2018) descrevem esse processo em cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. No entanto, no contexto digital, esse percurso torna-se mais ágil e fragmentado, muitas vezes ocorrendo em poucos cliques.

Entre os jovens consumidores, a decisão de compra está fortemente associada a fatores emocionais e sociais. Avaliações *online*, recomendações de influenciadores e a própria experiência de navegação em plataformas digitais influenciam diretamente cada etapa do processo. A facilidade de acesso e o imediatismo característico do ambiente online reforçam a tendência a compras por impulso, mas também aumentam o cuidado com avaliações e comparações antes da decisão final.

Outro aspecto a considerar é a centralidade da experiência. Não se trata apenas de adquirir um produto, mas de vivenciar um processo que envolva conveniência, confiança e engajamento. Empresas que oferecem jornadas digitais fluidas, com atendimento personalizado e pós-venda eficiente, tendem a conquistar maior lealdade. Segundo estudos de Oliver (1999),

a satisfação é determinante para a fidelização, e no ambiente digital isso se potencializa pela rapidez na disseminação de avaliações positivas ou negativas.

Por fim, a decisão de compra no contexto digital envolve também preocupações com privacidade e segurança. Muitos jovens, embora adeptos das compras *online*, manifestam receio quanto ao uso de seus dados pessoais e à confiabilidade das plataformas. Essa ambivalência entre conveniência e cautela torna o processo decisório ainda mais complexo, exigindo das empresas estratégias que combinem inovação, transparência e responsabilidade.

Essa inter-relação entre *marketing* digital, comportamento do consumidor e decisão de compra evidencia que o consumo contemporâneo é um fenômeno social em constante transformação. As empresas não competem apenas por atenção, mas por confiança e significado. Compreender esse entrelaçamento é fundamental para interpretar o novo perfil do consumidor digital, um sujeito que deseja ser ouvido, valorizado e representado, e que constrói suas decisões de compra a partir de múltiplas influências simultâneas e interconectadas.

3 MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como principal instrumento de coleta de dados um questionário contendo perguntas semi-estruturadas e estruturadas. Cada uma dessas escolhas metodológicas foi feita com o intuito de obter uma compreensão aprofundada e multifacetada do objeto de estudo.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem interferir neles. Nesse sentido, optou-se por essa abordagem para permitir uma descrição detalhada das percepções, comportamentos e realidades do público investigado, sem a manipulação direta de variáveis.

A abordagem qualitativa foi incorporada ao estudo com o objetivo de captar aspectos subjetivos e complexos relacionados à experiência dos participantes, compreendendo significados, motivações, opiniões e interpretações individuais. Já a abordagem quantitativa foi utilizada como forma de sistematizar e mensurar determinados aspectos da realidade estudada, permitindo a tabulação, comparação e análise de frequências, padrões e proporções dentro das respostas coletadas.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por dois tipos de perguntas:

Perguntas semiestruturadas que consistiram em enunciados com diretrizes ou temas definidos, mas que permitiam respostas mais amplas por parte dos participantes. Essa estrutura possibilitou aprofundar aspectos específicos da pesquisa, mantendo certa flexibilidade interpretativa.

Perguntas estruturada que com alternativas objetivas e previamente definidas, cujas respostas foram analisadas de forma estatística. Esse tipo de pergunta permitiu a obtenção de dados objetivos e comparáveis entre os respondentes, servindo de base para a análise quantitativa.

O público-alvo da pesquisa foi composto por alunos universitários, com faixa etária de 18 a 48 anos, de diversos cursos, selecionado de forma intencional devido à sua relevância para o tema investigado.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro a outubro de 2025, por meio de aplicação do questionário de forma online. Os participantes foram convidados a responder voluntariamente ao instrumento, sendo garantidos o anonimato, o sigilo das informações e o consentimento livre e esclarecido conforme os princípios éticos da pesquisa científica.

Para a análise dos dados, utilizou-se uma abordagem mista. As respostas das perguntas semiestruturadas foram examinadas por meio de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias, subcategorias e unidades de sentido emergentes dos discursos dos participantes. Já os dados oriundos das perguntas estruturadas foram organizados em planilhas e submetidos à análise estatística descritiva, com o cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e percentuais, conforme a natureza de cada item.

Essa triangulação metodológica, que combina diferentes formas de coleta e análise, buscou garantir maior profundidade, confiabilidade e validade aos resultados, proporcionando uma visão abrangente do fenômeno investigado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa contou com a participação majoritária de jovens adultos entre 18 e 30 anos (aproximadamente 80%), o que confirma que o público mais engajado nas plataformas digitais é composto por indivíduos dessa faixa etária. Esse grupo se destaca por estar constantemente conectado e por utilizar a internet tanto como meio de entretenimento quanto como ferramenta para decisões de compra.

A distribuição de gênero foi equilibrada: 52% dos participantes se identificaram como mulheres, 45% como homens e 3% como outros. Essa diversidade contribui para uma análise mais completa sobre como diferentes perfis percebem e reagem às estratégias de *marketing* digital. Em relação à ocupação, 58% dos respondentes eram estudantes universitários, 32% jovens profissionais ativos no mercado formal e 10% se enquadravam em outras categorias. Esse perfil reforça a presença de um público altamente exposto à publicidade digital e familiarizado com o uso de redes sociais e dispositivos móveis.

De acordo com Ceretta e Froemming (2011), esse segmento de jovens adultos possui grande influência sobre o comportamento de consumo de outros grupos, além de apresentar poder aquisitivo em expansão e alto nível de exigência. Esses consumidores, constantemente conectados, buscam autenticidade e transparência nas interações com marcas, valorizando experiências que unam conveniência e propósito.

4.2 HÁBITOS DE CONSUMO DIGITAL

Os resultados apontam que 36% dos participantes realizam compras online mensalmente, 28% quinzenalmente, 20% semanalmente e apenas 16% com menor frequência. Esses números demonstram que o comércio eletrônico está completamente incorporado ao cotidiano dos jovens, que enxergam a compra online como uma prática natural e conveniente.

O *smartphone* se mostrou o principal dispositivo de compra, sendo utilizado por 72% dos respondentes. Já o notebook foi mencionado por 18%, e o *desktop*, por apenas 10%. Essa predominância reforça a importância das estratégias de *marketing* digital voltadas para dispositivos móveis, pois é por meio deles que a maioria das transações é iniciada e concluída. Estudos internacionais (Statista, 2024; Kotler; Keller, 2017; Ryan, 2016) confirmam essa

tendência, destacando que a mobilidade e a rapidez são fatores decisivos no processo de compra.

Além disso, 42% dos jovens afirmaram já ter realizado compras por impulso, motivadas por promoções-relâmpago, notificações em tempo real ou recomendações personalizadas. Isso indica que a comunicação imediata e o senso de oportunidade são elementos eficazes para despertar o interesse de compra. Contudo, exige das empresas responsabilidade ética e clareza para não gerar arrependimento pós-compra.

4.3 CANAIS DE DESCOBERTA DE PRODUTOS E ELEMENTOS QUE ATRAEM ATENÇÃO

As redes sociais se destacaram como os principais canais de descoberta de novos produtos e serviços. O Instagram foi citado por 48% dos respondentes, seguido pelo *TikTok* (30%), YouTube (15%) e outras plataformas (7%). Esses resultados mostram que os conteúdos visuais, dinâmicos e breves são mais atrativos para o público jovem.

Entre os elementos que mais despertam interesse nos anúncios digitais estão as imagens chamativas (38%), os vídeos curtos (28%), as promoções e descontos (22%) e os comentários de outros consumidores (12%). Esses dados confirmam a importância do aspecto visual e da prova social como fatores de engajamento. No entanto, 61% dos entrevistados declararam já ter desistido de uma compra por não confiarem nas informações apresentadas. Isso demonstra que, apesar do impacto visual, a credibilidade continua sendo o principal determinante para a conversão em vendas (Prado; Lima, 2022).

Assim, observa-se que o consumidor jovem valoriza a estética, mas espera autenticidade e coerência entre a promessa do anúncio e a experiência real com o produto. A confiança, portanto, se constrói na convergência entre o que é mostrado e o que é efetivamente entregue.

4.4 PAPEL DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS

Os influenciadores digitais exercem um papel expressivo na formação das opiniões e decisões de compra. Entre os entrevistados, 52% afirmaram confiar mais em microinfluenciadores criadores de conteúdo com públicos menores e mais específicos enquanto 30% preferem especialistas de nicho e apenas 18% se deixam influenciar por celebridades. Esse dado reforça que a autenticidade e a identificação são mais importantes do que a fama ou o alcance das campanhas.

Além disso, 78% dos participantes afirmaram buscar avaliações e comentários *online* antes de finalizar uma compra. Isso evidencia que o consumidor atual é criterioso, busca segurança antes de comprar e confia em opiniões de outros usuários. Para Matos (2025), o *marketing* de influência só é eficaz quando o conteúdo é genuíno, relevante e demonstra experiências reais.

Outro ponto importante é que 65% dos respondentes valorizam campanhas com diversidade e representatividade, o que indica que o público jovem não apenas consome, mas também observa o posicionamento ético e social das marcas. Assim, os influenciadores que expressam valores alinhados a causas sociais tendem a conquistar mais engajamento e lealdade.

4.5 ANÚNCIOS PERSONALIZADOS E PRIVACIDADE DE DADOS

A personalização é vista de forma ambígua pelos jovens. Para 54% dos respondentes, os anúncios personalizados aumentam o interesse de compra, mas 46% demonstraram desconforto ou indiferença quanto a essa prática. Esse contraste mostra que, embora a

personalização possa melhorar a experiência do usuário, ela também levanta preocupações sobre a coleta e o uso de dados pessoais.

Entre os participantes, 62% afirmaram ter receio quanto à privacidade de seus dados, e 58% disseram não confiar totalmente em como as empresas utilizam essas informações. Santos (2024) reforça que a sensação de invasão de privacidade reduz a credibilidade das plataformas digitais e pode comprometer a confiança dos consumidores.

Segundo a pesquisa "Voz do Consumidor" da Pwc (2024), 90% dos brasileiros valorizam a proteção de seus dados pessoais, e 86% exigem garantias claras de que suas informações não serão compartilhadas sem consentimento. Esses dados evidenciam a importância de políticas de transparência e segurança digital. Portanto, empresas que conseguem equilibrar personalização com respeito à privacidade tendem a construir relações mais duradouras com seus consumidores.

4.6 PREOCUPAÇÕES E BARREIRAS À COMPRA ONLINE

As principais barreiras relatadas pelos participantes foram: segurança no pagamento (40%), qualidade do produto (33%) e prazo de entrega (27%). Esses números mostram que a confiança ainda é um desafio central no comércio eletrônico. Prado e Lima (2022) destacam que a transparência nas políticas de troca, devolução e garantia são elementos decisivos para fortalecer a segurança do consumidor e aumentar a conversão de vendas.

Além disso, 49% dos respondentes disseram considerar práticas de sustentabilidade e responsabilidade social ao escolher uma marca. Esse dado confirma que o público jovem leva em conta não apenas o preço ou a praticidade, mas também o impacto ambiental e ético das empresas. Segundo Sheth (2021), esse tipo de comportamento reflete uma mudança significativa no perfil do consumidor contemporâneo, que busca alinhar suas escolhas de consumo aos seus valores pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma as estratégias de *marketing* digital influenciam as decisões de compra dos consumidores contemporâneos, considerando aspectos relacionados à confiança, engajamento, personalização, privacidade e valores éticos que permeiam o comportamento de consumo no ambiente *online*. A pesquisa buscou compreender de que forma as estratégias de comunicação *online*, os influenciadores digitais e a personalização de conteúdos moldam percepções, preferências e comportamentos de consumo em uma sociedade cada vez mais conectada.

Os resultados revelaram que, embora os consumidores mais jovens apresentem maior familiaridade e engajamento com o ambiente digital, indivíduos de outras faixas etárias também vêm incorporando práticas de consumo online em seu cotidiano. Essa expansão indica que o *marketing* digital deixou de ser um fenômeno restrito às novas gerações, tornando-se parte estrutural das dinâmicas de mercado e das relações de consumo. Plataformas como *Instagram, YouTube, TikTok* e *Facebook* se consolidam como espaços de descoberta, interação e decisão, nos quais o conteúdo visual, a clareza das mensagens e a credibilidade das fontes exercem influência decisiva sobre o comportamento do público.

O estudo confirmou que a confiança é um dos principais determinantes na jornada de compra, independentemente da idade do consumidor. Elementos como autenticidade da comunicação, transparência das marcas e coerência entre discurso e prática surgem como

fatores centrais para a fidelização. Nesse contexto, os influenciadores digitais especialmente os microinfluenciadores desempenham papel relevante na construção de vínculos simbólicos, uma vez que transmitem maior sensação de proximidade e identificação. Essa tendência reforça a importância de estratégias de *marketing* éticas, humanizadas e pautadas pela representatividade.

Outro ponto de destaque refere-se às preocupações com privacidade, segurança e uso responsável dos dados pessoais, tema que mobiliza consumidores de todas as idades. Embora muitos reconheçam os benefícios da personalização e da conveniência oferecida pelas plataformas digitais, cresce a demanda por transparência nas práticas empresariais. Como apontam Kotler e Keller (2017), Solomon (2016) e Prado e Lima (2022), a confiança é o alicerce de qualquer relação de consumo, e sua manutenção depende da capacidade das marcas de equilibrar tecnologia e responsabilidade.

Além disso, fatores como sustentabilidade, responsabilidade social, qualidade do produto e segurança das transações permanecem como pilares essenciais para diferentes perfis de consumidores. A valorização de empresas que demonstram coerência entre seus valores e suas ações evidencia que o consumo contemporâneo ultrapassa o aspecto econômico, assumindo dimensões éticas, afetivas e identitárias.

Dessa forma, conclui-se que o *marketing* digital, quando aplicado de maneira estratégica e consciente, constitui uma ferramenta poderosa para o fortalecimento das relações entre marcas e consumidores de todas as gerações. Em um cenário em que a informação é abundante e o público assume papel cada vez mais ativo, compreender o comportamento de consumo digital torna-se indispensável para as organizações que desejam se manter relevantes, construir confiança e promover experiências de valor.

REFERÊNCIAS

CERETTA, P. S.; FROEMMING, L. A. ***Marketing* e comportamento do consumidor jovem**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. ***Marketing*:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, P. et al. ***Marketing* 4.0:** do tradicional ao digital. São Paulo: Alta Books, 2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *marketing***. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de *marketing***. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. ***E-commerce*:** negócios, tecnologia e sociedade. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor digital**. São Paulo: Atlas, 2020.

MARTINS, V. M. C**. Sou o que eu consumo? *Smartphones e o self*: um estudo com adolescentes**. 2018. Disponível em: Redalyc. Acesso em: 26 set. 2025.

MATOS, A. J. D. **Evidências sobre o papel dos influenciadores digitais no comportamento de compra dos jovens adultos**. Revista de *Marketing* Digital, 2025.

PRIPORAS, C. V. et al. ***Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing:*** *A future agenda. Computers in Human Behavior*, v. 77, p. 374–381, 2017.

RYAN, D. ***Marketing* digital:** uma introdução. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

RYAN, D. ***Understanding Digital Marketing***. 4. ed. London: Kogan Page, 2016.

SANTOS, A. M. M. **Preocupações dos jovens adultos com a privacidade online nas redes sociais**. E3 Journal, 2024.

SCHIFFMAN, L.; WISENBLIT, J. **Comportamento do consumidor**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

STATISTA. ***Online shopping behavior of Generation Z worldwide***. 2024. Disponível em: https://www.statista.com/. Acesso em: 20 ago. 2025.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ESTUDO NA PREFEITURA DE MARINGÁ

Pamela Eduarda Echeli Monteiro[67]
André Luís de Castro[68]

RESUMO

A utilização da inteligência artificial está cada vez mais presente dentro do contexto brasileiro, inclusive no setor público. O objetivo dessa pesquisa é investigar as aplicações de ferramentas de inteligências artificial no setor público, identificando potencialidades e limites. A fundamentação teórica foi elaborada a partir da apresentação e entendimento da criação dessa tecnologia, qual espaço ela ocupa atualmente no setor público e de que maneira as leis configuram seu uso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com auditores da Secretaria Municipal do Compliance e Controle na prefeitura municipal de uma cidade no interior do Paraná. Foi realizada uma análise baseada na experiência dos servidores auditores utilizando a ferramenta ALICE, disponibilizada pelo TCU, dentro do processo licitatório. A ALICE é uma ferramenta aplicação de Inteligência artificial que interage com várias tecnologias, entre elas, um chatbot, como o Chatgpt e vem sendo utilizada desde fevereiro de 2024 encaminhando relatórios das licitações analisadas para os auditores de controle interno. Ao final do artigo, os resultados da pesquisa apontaram para uso em fase inicial dessas ferramentas, em alguns casos, com impacto ainda pequeno na otimização do tempo de trabalho dos servidores públicos. Espera-se que tais achados sejam aproveitados como orientação para a transformação digital no setor público, seja potencializado pelos gestores públicos, otimizando os processos dentro do setor público e mantendo compromisso com a sociedade sem infringir os princípios da democráticos da transparência e da accountability na tomada de decisão.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Setor Público. ALICE. Compliance. Prefeitura Municipal.

[67]Graduanda no curso de administração na UNESPAR (pamela2eduarda0@gmail.com)
[68] Professor doutor na UNESPAR (ancastro@gmail.com)

1 INTRODUÇÃO

O grande impacto do lançamento do Chatgpt, um chatbot de inteligência artificial lançado em novembro de 2022 pela empresa OpenAI suscitou uma série de debates. A ferramenta consiste em um algoritmo que possibilita a interação de um software com pessoas. Muitas outras similares foram lançadas posteriormente, como Microsoft Copilot, Gemini e DeepSeek. Tal movimento, tem levantado as mais diversas discussões em setores distintos. No setor público, algumas iniciativas têm sido realizadas, no entanto, é necessário ter conhecimento e cautela no uso dessas ferramentas para não afetar valores democráticos como a transparência (Silveira, 2017; Araújo et al, 2020).

Chatbots como o Chagpt e outros não são as únicas, mas apenas uma entre as muitas tecnologias disponíveis de inteligências artificial. Essa tecnologia está entre aquelas relacionadas à 4ª revolução industrial ou indústria 4.0. A Indústria 4.0 busca a integração de humanos e máquinas, afetando toda a estrutura de uma organização, atingindo a manufatura, o projeto, os produtos e as operações por meio de sistemas que acessam dados em tempo real para realizarem ações autônomas (Paes de Paula e Paes, 2020).

Tais mudanças afetam tanto o setor privado como o setor público, demandando reflexões por parte de estudantes, pesquisadores, professores e gestores públicos. No setor público, a 4ª revolução industrial por meio das tecnologias apresenta potencialidades e desafios, por um lado, a melhoria na comunicação e interação entre cidadãos e governos, e por outro, possibilidade de maior controle e vigilância antidemocrática sobre a população (Shava e Hofsi, 2017; Schwab, 2016). Importante destacar que há décadas, não é possível implementar uma política pública sem a mediação de tecnologias de informação e comunicação (Meijer, 2007).

Atualmente no Brasil existem ferramentas utilizadas pelo governo com intuito de facilitar, por meio da inteligência artificial, o atendimento da população de maneira prática e acessível. Em nível subnacional, podemos citar a plataforma PIÁ (Paraná Inteligência Artificial), lançado no dia 27 de junho de 2019, realiza uma extensa lista de variadas funções que buscam simplificar a vida dos cidadãos paranaenses, a ferramenta pode ser acessada por navegador ou por aplicativo, disponibilizando serviços como consulta de documentos, faturas e certificados, somado a isso, a plataforma é interativa e apresenta conteúdos relacionados com educação, saúde, direitos, economia e meio ambiente. (CELEPAR, 2022). Existem cerca de 18 ferramentas de inteligência artificial sendo utilizadas pelo TCU, um deles é o assistente virtual chamado ChatTCU, similar ao ChatGPT, sua função é permitir que os servidores tenham acesso aos dados para fazer consultas com as informações do trabalho realizado.

Considerando esse contexto, o objetivo dessa pesquisa é investigar as aplicações de ferramentas de inteligências artificial no setor público, identificando potencialidades e limites. Para isso foi realizado um estudo de caso no setor de Compliance da prefeitura municipal de Maringá. A ferramenta de inteligência artificial ALICE — sigla para Analisador de Licitações, Contratos e Editais — é oferecida pela Controladoria-Geral da União (CGU) para uso por órgãos do governo federal e por municípios. Devido à sua adoção recente pelo município estudado, ela foi analisada e discutida neste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.1 Inteligência Artificial: Algumas Definições

A inteligência artificial teve sua criação baseada na ideia de que o pensamento humano poderia ser mecanizado a partir da matemática e métodos estatísticos fundamentados por Alfred North Whitehead e seu aluno Bertrand Russell no livro "Principia Mathematica". Sua base foi conceituada a partir de quatro categorias que incluem o pensamento humanizado, o pensamento racional, o comportamento humano e o comportamento racional (Russel; Norvig, 2010).

O estudo do pensamento e funcionamento das maquinas foi teorizado por Alan Turing com a criação do conceito da "Turing machine" no ano de 1936, tendo como intuito comprovar que era possível criar uma inteligência além da orgânica. Sua máquina em tese, funciona por meio de impressões e da leitura de símbolos como comandos, essa ideia proporcionou a identificação de capacidades como o armazenamento e o processamento de informações, permitindo que a máquina tivesse suas próprias conclusões de acordo com os dados recebidos, apresentando a comprovação de que era possível ensiná-la a compreender linguagens e se comunicar em inglês. Esse aprendizado gerou a habilidade de adaptação dentro de novas circunstancias sem precisar receber comandos específicos, resolvendo problemas matemáticos. (Russel; Norvig, 2010). O conceito do aprendizado das máquinas, foi definido como Machine Learning pelo cientista da computação Arthur Lee Samuel, "um campo de estudo que oferece aos computadores a capacidade de aprender sem serem explicitamente programados" (Samuel, Arthur, 1959.)

> A aprendizagem de máquina envolve dois tipos bastante diferentes de processamento de informação: o indutivo e o dedutivo. No processamento de informação indutivo, padrões gerais e regras são determinados a partir dos dados brutos e da experiência. Por outro lado, no processamento de informação dedutivo são utilizadas regras gerais para determinar fatos específicos. A aprendizagem baseada em similaridade utiliza indução, enquanto que a prova de um teorema é uma dedução baseada em axiomas conhecidos e em outros teoremas existentes. A aprendizagem baseada em explanação utiliza tanto indução como dedução.
> (Haykin, 2001, p.61.)

Atualmente existem cerca de 11 ramificações do Machine Learning que abrangem diversas maneiras de aprendizado por algoritmo, uma delas é conhecida como Redes Neurais e é utilizada no funcionamento do chatgpt, chamada Transformer, esse modelo tem como finalidade ensinar as máquinas imitando o funcionamento do cérebro humano e suas sinapses. O primeiro modelo de rede neural foi elaborado em 1943 pelo neuroanatomista Warren McCulloch e pelo cientista Walter Pitts, juntos apresentaram a ideia da criação de neurônios artificiais em seu artigo "A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity" que desencadeou uma linha de estudos dentro da área da computação voltada para a construção desses neurônios.

2.1.2 Administração Pública e Inteligência Artificial

Compreendendo que a criação da inteligência artificial teve como objetivo replicar o pensamento humano e contribuir com a sociedade, sua função é simplificar tarefas, resultando em economia de tempo e esforço para aqueles que as utilizam, sejam para fins pessoais ou profissionais, no setor público, essas ferramentas podem potencializar a administração. O estado moderno é caracterizado por um modelo burocrático, definido por Max Weber (1864-1920) como um sistema de eficiência, no qual as funções são separadas e realizadas de maneiras diferentes, por atores distintos.

> A burocracia é de caráter "racional": regra, finalidade, meios, impessoalidade "objetiva" dominam suas atitudes. Por isso, seu surgimento e sua divulgação tiveram por toda parte efeito "revolucionário" naquele mesmo sentido especial, ainda a ser exposto, que caracteriza o avanço do racionalismo, em geral, em todas as áreas.(Weber, 2004, p. 233)

O modelo burocrático, busca tornar os processos mais objetivos e eficientes. Baseado na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos, em uma burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos (Pereira, Bresser; 1998). Nos anos 90, o modelo burocrático foi implementado com novas tecnologias impulsionadas pelo New Public Management (NPM), o professor Christopher Hood (1995) caracteriza o movimento pela ênfase no aprimoramento dos resultados, o foco que antes era concentrado na elaboração dos processos foi direcionado para o produto final, flexibilizando a atuação dos servidores. Em contrapartida o sociólogo Peter Evans (2002) critica o destaque que esse modelo entrega ao setor privado sem atender as problemáticas existentes dentro do setor público, abrindo espaço para novos estudos sobre o Estado Neoweberiano.

> O NWS tem sua força em nos lembrar do que os estados podem fazer e de como a política democrática é importante como força orientadora e de monitoramento. Ele reconhece que existem contextos específicos nos quais o Estado deve coagir seus cidadãos e onde a pública deve ser mantida, mesmo a um certo preço em termos de liberdades individuais. Ele coloca a ética no serviço público mais próxima do centro das atenções e evita a suposição simplista de que todos são maximizadores de utilidade auto interessados (Boucckaert, 2023)

A visão weberiana oferece para o setor público uma estrutura clássica da burocracia e seus meios de controles, entretanto é necessário modernizar e flexibilizar. Ainda, observam-se muitos indícios da administração burocrática e, quiçá, do regime patrimonialista em vigor, o que gera o engessamento da administração pública e a baixa qualidade na prestação do serviço público, consequente, tem-se a insatisfação do contribuinte quer pela falta de pessoal e recursos, quer pela ocorrência de irregularidades, ilegalidades e atos de corrupção que fogem ao controle interno e externo. (DESORDI, Danubia; BONA, Carla, 2020).

Atender à população não necessariamente requer um contato direto nas linhas de frente, neste contexto, está associado ao cumprimento do papel do servidor público, estabelecido no Artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Estes princípios foram concebidos para orientar a atuação do servidor em sua esfera de atuação e manter os fundamentos da administração pública alinhados com o cumprimento da transparência nas operações governamentais.

> **Art. 5º** Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da

> razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

Para assegurar espaço de participação da população foi elaborada a Lei n° 12.527 (Lei de Acesso à Informação) em 2011, essa lei possui como objetivo tornar transparente os dados dos processos que ocorrem dentro do setor público para a sociedade, segundo o Ministro do Superior Tribunal de Justiça, é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação. Os princípios do servidor púbico e a lei da transparência dialogam em conjunto com as responsabilidades que os gestores carregam na administração pública, definidas pelo conceito de *accountability*. São ações realizadas, individualmente e/ou por algum tipo de ação organizada e/ou coletiva, com referência aqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não. (O'Donnell, Guilhermino; 1998).

A utilização de ferramentas que utilizam coleta de dados implica possibilidade do vazamento ou a manipulação dos mesmos, para garantir a accountability, a Lei nº 9.983, de 2000 configura a inserção de dados falsos e a modificação ou alteração não autorizada em sistema de informações como crimes contra administração pública.

Atualmente existem projetos e discussões para que o uso da inteligência artificial seja regulamentado, no Brasil a fiscalização e o gerenciamento de dados são realizados pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), segundo o artigo 55-j da Lei n°13.709 (Lei Geral da Proteção de Dados Pessoais) essa instituição, fundada em 2018, deve articular-se com as autoridades reguladoras públicas para exercer suas competências em setores específicos de atividades econômicas e governamentais sujeitas à regulação.

> **Art. 1º** Esta Lei estabelece normas gerais de caráter nacional para o desenvolvimento, implementação e uso responsável de sistemas de inteligência artificial (IA) no Brasil, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais e garantir a implementação de sistemas seguros e confiáveis, em benefício da pessoa humana, do regime democrático e do desenvolvimento científico e tecnológico. (Projeto de lei n° 2338, de 2023)

De acordo com a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) a PL proíbe sistemas de IA de risco excessivo, delimita quais são os sistemas ditos de alto risco e suas obrigações e prevê direitos às pessoas naturais afetadas pelo funcionamento desses sistemas e também promove a estimulação da inovação nos órgãos públicos; Art. 2º IX – a promoção da pesquisa e do desenvolvimento com a finalidade de estimular a inovação nos setores produtivos e no poder público. Quando se está diante da possibilidade de existência de manifestações da vontade do Poder Público baseadas em processos de tomada de decisão não humanos, a ideia de se utilizar algoritmos como substitutos para decisões humanas parece gerar alguma perplexibilidade quanto à "governança democrática" e ao accountabillty desse "processo decisório". (Silveira, 2017; Araújo et al, 2020).

> O alcance desses objetivos, numa contextualização tecnológica e, portanto, digital, só será possível a partir de uma interpretação constitucional adequada e que reconheça a legitimidade do Estado em atuar em prol da coletividade, a adotar ações públicas que evitem e ou minimizem a pilhagem de dados e informações pessoais e coletivas por grandes hubs e empresas de tecnologia. (Cristóvam, 2024)

Somado aos riscos de vazamentos e manipulação de dados, também existem riscos relacionados com a veracidade da informação utilizada por essas tecnologias e seu possível impacto negativo nas atividades do setor público desviando objetivos e atrasando a atuação do servidor público. Segundo Jannuzzi et al. (2024) a informação algorítmica sistematizada pelos assistentes de Inteligência Artificial calcula suas respostas com o "verniz político" típico de seu acervo bibliográfico de aprendizado, ou seja, a atuação da IA depende das fontes de pesquisa que estão ao seu alcance e por esse motivo o desenvolvimento tecnológico governamental é importante para o uso da inteligencia artificial na administração pública.

Novas tecnologias e o seu uso se mostram como mais um elemento dentro dessa nova inteligência, que prega também por governos mais transparentes e abertos, elementos que vêm sendo mencionados na celeuma da perda de legitimidade democrática do aparelho estatal. (Viana, 2021) Dessa forma, assegurar a utilização correta é essencial para além dos beneficios da ferramenta com os resultados do trabalho, mas também para apromixar a população das atividades do Estado.

Nesse sentido, González, Ortiz e Sánchez Ávalos, (2020, 2021) conectam o ciclo de vida das políticas públicas e do desenvolvimento de IA principalmente pela tomada de decisão e pelo monitoramento, orientando a utilização das ferramentas a partir de objetivos com valores sociais e enfatizando que o uso dessa tecnologia dentro do setor público deve atender demandas populacionais. A utilização de ferramentas criadas e regulamentadas pelo Estado potencializam a garantia da segurança das fontes de informação e proteção de dados, facilitando a fiscalização sem depender da atividade de empresas privadas que comercializam algoritmo e mantendo transparência para a população, ou seja, executadas e fiscalizadas da maneira correta conforme previsto pela legislação e com uma atuação dentro dos princípios éticos dos servidores, essas ferramentas possuem potencial para gerar melhorias na qualidade do trabalho dentro da administração pública, tornando os sistemas mais dinâmicos e assegurando a celeridade dos processos.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa de natureza qualitativa e descritiva foi elaborada buscando entender como ocorre a utilização de ferramentas de inteligência artificial, identificando potencialidades e limitações da transformação digital no setor público, para isso foi realizado um estudo de caso em uma prefeitura municipal no interior do Paraná. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e no seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não estar evidentes com clareza. (Yin, 2014, p. 16).

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada com um grupo a partir de um roteiro de nove questões em junho de 2024 e foi realizado uma nova coleta em abril de 2025, o roteiro foi construído com o intuito de compreender a experiência de cada servidor público com a utilização de uma nova ferramenta baseada em inteligência artificial no ambiente de trabalho.Para isso foi necessário identificar a formação e o tempo que cada um estava atuando no cargo, suas funções e objetivos do setor.

A primeira parte das questões foi direcionada para as motivações por trás da busca por essa adaptação e ao entendimento da maneira como ela foi estabelecida; durante o segundo momento foram relatados os casos ocorridos durante a utilização da ferramenta junto com a

explicação do seu funcionamento e também a apresentação seus resultados, abrindo espaço para indagações sobre a diferença entre a expectativa dessa implementação e a realidade da sua prática, os servidores também apontaram desafios e possíveis caminhos para o aumento da eficiência dentro dos processos.

Os participantes foram cinco auditores da Secretaria de Compliance e Controle da prefeitura, os quais estão em seus cargos desde 2020. A identificação na pesquisa e formação é demonstrada no Quadro 1 a seguir:

Tabela 1 – Identificação e formação dos entrevistados

Identificação na pesquisa	**Formação**
Entrevistado 1	Processamento de dados, Direito e Administração
Entrevistado 2	Ciências Contábeis
Entrevistado 3	Engenharia Civil
Entrevistado 4	Ciências Contábeis
Entrevistado 5	Engenharia Civil e Engenharia Ambiental

Fonte: autores (2025)

Os dados foram analisados e categorizados por meio de análise temática de conteúdo. Divididas na análise em três categorias principais: 1) Descrição do uso da ferramenta ALICE; 2) Alertas da ferramenta ALICE; 3) Orientações Sobre a Implementação de IA no Setor Público.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1.1 Descrição do Uso da Ferramenta ALICE

De acordo com a coleta de dados documentais sobre as ferramentas disponibilizas pela inteligência artificial, pode-se notar que suas funções possuem capacidades que se adequam as demandas recorrentes dentro dos processos da administração pública. Uma das ferramentas recentemente lançada é chamada de Alice, no dia 8 de fevereiro de 2024 a prefeitura municipal de Maringá, no estado do Paraná, anunciou o início das atividades dessa I.A criada pela Controladoria-Geral da União. Sua função é analisar editais de licitação com o intuito de otimizar o trabalho verificando atas, identificando falhas e possíveis fraudes dentro do processo licitatório. De acordo com dados da Controladoria Geral da União, a ferramenta Alice economizou cerca de R$ 8,61 bilhões de reais entre 2015 e 2022 durante seu período de testes a partir da identificação de possíveis erros dentro de 58 pregões, que foram ajustados ou cancelados. Ademais, busca-se que a tecnologia, por meio de aprendizado avançado de máquina, com a supervisão de auditores/controladores ou outros técnicos treinados, possa detectar indícios de irregularidades que não seriam perceptíveis à cognição humana. (Ishikawa et al., 2020, p.92)

Foram entrevistados cinco servidores públicos que atuam em conjunto como auditores de controle interno na prefeitura de Maringá. Três deles entraram durante o mesmo período em seus cargos e acompanharam a implementação do Compliance, atualmente estão trabalhando com a ferramenta ALICE.

> A Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão de controle interno do Governo Federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. (Brasil, 2024)

Segundo a Controladoria Geral do Estado, o Programa de Integridade e Compliance reúne métodos e técnicas para prevenir e descobrir práticas irregulares e ilegais, como fraudes, subornos e desvios de conduta. A aplicação do método, já comum na iniciativa privada, é a base da cultura ética e honesta, que fortalece a credibilidade pela segurança no cumprimento da legislação. Essa cultura, consolidada pelas práticas de compliance, envolve funcionários, servidores, terceirizados e qualquer pessoa que tenha relação direta ou indireta com a instituição.

O intuito da implementação dessa ferramenta de gestão é garantir a transparência e accountability, evitando desperdícios e irregularidades. A ALICE funciona a partir de trilhas que servem como o passo a passo que a máquina segue para que seja feito a análise dos dados de acordo com a modalidade necessária. A criação das trilhas de auditoria se dá a partir da elaboração de um documento contendo os critérios da trilha, onde constam: o histórico de revisões (data/versão/descrição/autor), a descrição detalhada da trilha, os objetivos do documento e os critérios da trilha. (Silva, 2022, pg. 97).

O procedimento realizado começa com o acesso aos sites da prefeitura, como o Comprasnet e com o download dos arquivos postados, essas informações são separadas e classificadas em temas. Após finalizar a análise dos dados com a trilha selecionada, é encaminhado um email contendo um relatório sobre a função realizada pela máquina e também um alerta em casos de identificação de possíveis irregularidade dentro do processo licitatório. Para fins de entendimento, é salutar destacar que uma trilha de auditoria é um registro de todas as ações, eventos ou atividades que um usuário ou sistema realizou com seus dados. (Silva, 2022, pg. 94)

O Entrevistado 2 faz uma descrição sobre o uso da ferramenta ALICE:

> “É bem simplório na verdade, para usuário que recebe informação. No formulário você coloca os e-mails, então todos dias caso tenha licitação, o sistema que eles usam é o Comprasnet. Para analisar, o ALICE acessa o banco de dados do Comprasnet, onde a prefeitura sobe as licitações e documentos... é obrigatório colocar todas as informações lá, então se a prefeitura subiu as informações, o ALICE vai fazer a leitura dos dados que estão lá e enviar o alerta para a prefeitura, que no caso somos nós. Recebemos diariamente caso tenha ou não, se tiver licitação recebemos todas as licitações que o ALICE analisou naquele dia, tendo alerta ou não nós recebemos as análises e a caixinha dos alertas, caso não tenha ela aparece em branco.”

O Entrevistado 3 acrescentou ”Mesmo não tendo alertas ele envia a relação das licitações analisadas, tem um campo especifico que fala se a licitação teve alerta ou não e mesmo não tendo a gente recebe os e-mails”.

Segundo o entrevistado 2:

> “Uma coisa que otimiza bastante tempo é essa questão de análise dos licitantes, imagina: uma licitação tem dezenas de licitantes e por exemplo, uma das trilhas que a ALICE olha é a questão do mesmo contador. O contador é o mesmo de outra empresa, isso pode levar a um indicio de um conluio entre licitantes, ou os mesmos sócios que tem certo parentesco com a esposa, ou mesmo endereço e afins, esse trabalho demandaria muito tempo da gente, talvez até não conseguiria fazer por não ter acesso aos dados, então nesses casos eles otimizam nosso tempo, fazendo algo que nós nem iríamos executar, só recebemos informação. Talvez ele esteja mais parametrizado para as licitações da união, então talvez para a união seja mais útil mas teoricamente ele serviria para otimizar o nosso tempo, a gente poderia analisar mais licitações em menos pessoas, se a gente fosse executar manualmente todas as trilhas que a ALICE faz seria quase inviável, fora que muitos dados que a ALICE tem acesso nós não temos, um exemplo, se a pessoa tem um vínculo trabalhista, a gente não tem acesso a isso, não da forma que eles tem... se a gente quiser talvez pedir de uma pessoa especifica o.k mas eles devem ter um banco inteiro de informação.”

O entrevistado 3 complementa:

> “Talvez ele esteja mais parametrizado para as licitações da união, então talvez para a união seja mais útil mas teoricamente ele serviria para otimizar o nosso tempo, a gente poderia analisar mais licitações em menos pessoas, se a gente fosse executar manualmente todas as trilhas que a ALICE faz seria quase inviável, fora que muitos dados que a ALICE tem acesso nós não temos, um exemplo, se a pessoa tem um vínculo trabalhista, a gente não tem acesso a isso, não da forma que eles tem... se a gente quiser talvez pedir de uma pessoa especifica o.k mas eles devem ter um banco inteiro de informação.”

Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU), a ferramenta ALICE não se limita ao Poder Executivo Federal, seu acesso pode ser solicitado pelas Controladorias Municipais, Estaduais, Tribunais de Contas, Ministérios Públicos e Unidades de Controle Interno de Empresas Estatais, entre outros, até agosto de 2025 estão listados 985 municípios como possíveis de serem atendidos pela Alice, o que demonstra grande capacidade do sistema. Os dados analisados pela ferramenta são disponibilizados pelo Portal de Compras do Governo Federal (Compras.gov.br), pelo Sistema de Licitações do Banco do Brasil (Licitações-e), pelo Sistema de Licitações da Caixa Econômica Federal (Licitações CAIXA) e Dispensas e inexigibilidades publicadas no Diário Oficial da União (DOU).

Nota-se que existem diversos espaços de atuação do sistema ALICE e que sua fonte de pesquisa se estende federalmente, o que pode resultar no afastamento dos objetivos municipais de quem solicita seu acesso, limitando possibilidades da sua utilização e performance no trabalho.

A falta de informação sobre como a ferramenta opera limita a otimização do trabalho dos auditores. Conforme o Entrevistado 1:

> “As vezes por não conhecer exatamente quais são as trilhas, a gente pode estar fazendo coisa duplicada, ALICE já fez mas a gente não sabe e acaba olhando de novo, pode acontecer essa possibilidade, não sabemos. Outra coisa também é que aqui em Maringá é só em cima dos pregões, tem uma outra concorrência, mas eu vi só lá no começo, agora não vejo mais, até temos que investigar se eles estão colocando no compras net só pregões... nesse jogo também tem o

> portal nacional de compras, eu não sei e não sei se vocês também sabem se ele lê o portal."

Sobre essas limitações o Entrevistado 1 comenta: "Acho que poderia mais a fundo, comparar coisas do ponto de vista municipal entende? Mas não sei acho que precisaria ter as bases abertas, por exemplo aqui em Maringá os dados abertos são muito limitados, é o que a gente vê no portal que está em dados abertos, para nós as vezes não serve muito."

4.1.2 Alertas da Ferramenta ALICE

Durante o período do início de sua implementação, de fevereiro até julho, a ALICE emitiu dois alarmes para os servidores. Em ambas situações, a falta de informações mais objetivas foi um obstáculo para que fossem compreendidos e solucionados.

O primeiro caso de alerta foi: "Licitação pode ser diferente do publicado".

Entrevistado 2 explica a situação:

> "Era assim: Licitação pode ser diferente do publicado. Para a gente estava como publicado, ficamos sem entender, entramos nas licitações e vimos que era uma alteração, acho que eles suspenderam a licitação e abriram novamente, nessa suspensão e abertura a ALICE deve ter pego alguma trilha. Eles não são muitos claros quanto as trilhas e o que executa exatamente por dentro do código, a gente não sabe muito bem então deduzimos que nesse tempo que cancelou, suspendeu e republicou a ALICE pegou alguma coisinha ali, mas a gente analisou e viu que estava tudo certo com os prazos."

Sobre esse caso, o Entrevistado 1 acrescenta

> "Nos também conversamos com o pessoal que faz a licitação questionando o que aconteceu e eles disseram que precisavam alterar, suspender e fazer outra, alterar um item... as vezes eles alteram só a quantidade de algum item então teve esse problema, tanto é que depois não aconteceu mais. Acho que aqui na licitação eles arrumaram e entenderam como tinha que fazer e começaram a fazer certo. Acho que foi isso, a única vez que aconteceu."

No Segundo caso, foi identificado: "Os sócios receberam benefício social".

O Entrevistado 2 explica:

> "Foi dos licitantes, estão cadastrados e recebendo auxilio emergencial. Recebendo benefício social indicaria que o sócio é baixa renda, não tem recursos e traria um indicio de um sócio laranja, mas um indicio bem fraco por que isso envolve várias outras coisas, realmente o sócio pode estar recebendo um benefício por que passou por uma dificuldade... a gente até viu que era um pregão que os valores dos lotes eram pequenos mesmo, se não me engano era uma licitação de géneros alimentícios, então os lotes eram pequenos... só que um dos problemas que a gente identificou nesse alerta é que ele não detalha em qual das licitantes o sócio foi enquadrado nessa situação, apareceu lá: Relação dos licitantes e um alerta "Os sócios receberam benefício social" e não mostrava qual empresa era... na verdade nem sei se teria condição de ver qual sócio teria recebido, a maioria dos bancos de dados de benefício são todos públicos lá na transparência, mas teríamos que entrar empresa por empresa, ver os sócios e ver qual recebeu o benéfico e mesmo assim a gente não teria uma conclusão efetiva se aquele sócio realmente é um

> laranja ou não, tem que ser uma análise bem mais detalhada, a gente também não soube muito como tratar ele porque não tínhamos muita condição de analisar o que estava sendo demonstrado ali."

De acordo com Silva (2022) após emissão dos alertas é necessário realizar a Análise Preliminar do objeto, esse procedimento é estruturado em 5 etapas, iniciando com; 1. Entender o que está sendo licitado (objeto); 2. Saber em que data será realizada a licitação; 3. Verificar e confirmar o valor estimado da contratação; 4. Identificar que órgão está licitando; 5. Verificar se aplicam-se fatores de risco na licitação que indiquem a necessidade de uma atuação preventiva. Apesar da orientação, o conhecimento profissional também é essencial para lidar com os alertas.

O Entrevistado 2 explica a criação de um procedimento interno para tratar dos alertas da Alice:

> "[...] nossa expectativa era alta quanto aos alertas mas acabou que não recebemos quase nada, benefício efetivo mesmo acho que não teve nada... não teve nenhum alerta que teve alguma suspensão de auditoria ou licitação, ou que a gente conseguiu alterar alguma coisa, mas a gente ta preparado! O procedimento já está feito, a gente só ta aguardando receber os alertas."

Nota-se que a ferramenta analisada durante a pesquisa possibilita a otimização do tempo e a simplificação do trabalho, entretanto a ALICE ainda necessita de aprimoramentos para que seu uso seja mais eficiente dentro da administração pública. A inteligência artificial foi estudada e elaborada com o intuito de mecanizar o pensamento humano e não substituí-lo, a utilização dessas ferramentas necessita da atividade humana para gerar resultados satisfatórios e que se enquadram com a proposta dos princípios do servidor público. Baseado no que foi avaliado durante a análise da entrevista, existe uma lacuna entre a ferramenta e o servidor, apesar da ALICE ter acesso aos dados e facilitar a filtragem de informações, faltam especificações necessárias para que o servidor possa realizar o trabalho com maior proveito, a ausência de informações impossibilitou que os entrevistados pudessem resolver as solicitações dos alertas emitidos mesmo com o protocolo padrão e com o procedimento interno elaborado pela equipe, como foi mencionado pelo Entrevistado 2.

Além disso, a restrição dos dados selecionados para a análise impede que seja produzido um relatório mais direcionado para as pautas do município, dificultando a objetividade na elaboração dos serviços relacionados com a administração da cidade, a divisão da organização do poder público nas esferas federal, estadual e municipal foi elaborada com o intuito de garantir proximidade dos órgãos públicos e da realidade das cidades, sendo assim, deixar de utilizar as ferramentas com o foco nos dados que são de maior interesse para o desenvolvimento do município não condiz com as propostas de gerenciamento da administração pública.

Para atender tais demandas além de utilizar a ferramenta a ALICE disponibilizada pelo TCU, a prefeitura lançou no dia 9/12/2024 uma ferramenta autoral como uma solução para as lacunas da ALICE, o robô Apolo (Assistente de Processamento e Organização de Licitações Otimizado). De acordo com dados disponibilizados pela prefeitura, o robô Apolo é um bot inspirado na ALICE que executa funções similares para analisar as licitações diariamente identificando irregularidades e possíveis fraudes, "A ideia dos nossos auditores foi desenvolver um sistema próprio e que pudesse ser ajustado constantemente a partir das necessidades identificadas pela equipe. Além disso, toda a programação foi desenvolvida considerando as características dos processos licitatórios de uma administração municipal", afirma o secretário de Compliance e Controle, em entrevista para o site da prefeitura. Durante a coleta de dados sobre a ALICE, os auditores queixaram a falta de seleção do conteúdo analisado pela ferramenta

dizendo que o ideal seria manter o foco nas informações referentes às necessidades do município. Segundo a afirmação, pode-se notar que o robô Apolo atendeu as expectativas pois foi criado com o intuito de promover a aproximação do conteúdo com o município, criando seu próprio sistema que será utilizado junto com a ALICE, buscando resolver os problemas relatados durante a coleta de dados aproveitados na construção de uma nova ferramenta.

4.1.3 Orientações Sobre a Implementação de IA no Setor Público

Baseado na análise, foi elaborado um quadro de orientações em três fases sequenciais com o objetivo de assegurar a implementação eficaz da inteligência artificial no setor público independentemente do campo de atuação:

Tabela 2 – Orientações sobre a implementação de IAs no Setor público

Fase	Descrição
1ª	Análise do ambiente e do trabalho realizado: Qual o objetivo do setor? Onde existe espaço para uma IA?
2ª	Levantamento de informações: Quem fornece a ferramenta? Quais dados ela terá acesso? Quais funções ela realiza? Qual será o papel do servidor público? Como o processo será validado pelo servidor?
3ª	Período de teste e elaboração do relatório: Como avaliar e monitorar a ferramenta adotada?

Fonte: autores (2025)

Ao primeiro momento, é necessário analisar quais etapas podem ser mecanizadas dentro de um setor específico, de acordo com o artigo 1º da lei 9784/99 a administração publica se estende em órgãos de atuação direta e indireta. A atuação direta acontece em três níveis, o federal, o estadual e o municipal englobando desde a Presidência da República e seus ministérios, até as prefeituras e suas secretarias, todos ligados ao Poder Executivo, por outro lado os órgãos de atuação indireta são aqueles que se enquadram segundo a Constituição Federal como autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista ou fundações públicas, ou seja, são órgãos que prestam serviços para a população e possuem personalidade jurídica própria. Percebe-se que a administração pública não se restringe em apenas um modelo organizacional, cada estrutura pública possui um objetivo, um campo de atuação e um ambiente de trabalho diferente e para que ferramentas de inteligência artificial possam ser aplicadas gerando benefícios é preciso definir quais processos e funções do servidor público tomam maior

parte da carga horária e se podem ou não ser auxiliados por uma IA. Após a identificação de possíveis necessidades do uso das IAs, é preciso levantar informações sobre as ferramentas que se enquadram no campo de atuação baseado em: A) Quem fornece a ferramenta? B) Quais dados ela terá acesso? C) Quais funções ela realiza? D) Qual será o papel do servidor público? E) Como o processo será validado pelo servidor?

As duas primeiras questões se referem ao accountability, é relevante lembrar da existência de dados pessoais em circulação nos órgãos públicos e que disponibilizar essas informações exige cautela e responsabilidade, por isso é importante que as ferramentas selecionadas sejam preferencialmente elaboradas e lançadas por órgãos e empresas públicas, mantendo a privacidade dos cidadãos assegurada pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e evitando ameaças aos valores democráticos. As três últimas estão direcionadas para a relação entre o servidor e a IA, como observado no caso da ALICE, uma ferramenta que não é vinculada com a atuação e com os objetivos do setor que foi aplicada pode apresentar algumas limitações, é necessário que as funções oferecidas pela IA selecionada façam sentido com o trabalho realizado.

No terceiro momento, é preciso avaliar e monitorar a adoção da ferramenta. Para isso, é necessário que a implementação passe por um período de teste para que os usuários aprendam a manusear a IA e relatem essa adaptação, a partir disso é possível gerar um relatório e identificar como será o trabalho para resolver possíveis lacunas na atuação, é preciso que o usuário entenda quais processos são executados pela máquina, para evitar retrabalhos e aproveitar a potencialidade da ferramenta compreendendo de que maneira a apresentará seus resultados e garantir que sejam devidamente interpretados para associa-los com as soluções prontas, simplificando a investigação que o indivíduo precisaria fazer de forma orgânica para uma mais eficiente. É importante lembrar que mudanças precisam ocorrer tanto na perspectiva estrutural da administração pública quanto ao indivíduo encarregado de fazer uso dessas ferramentas, ou seja, alterações da maneira de trabalhar no setor público precisam acompanhar a legislação, melhorar o desempenho do serviço público e contribuir com o fortalecimento das instituições democráticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse projeto foi investigar as aplicações das ferramentas de inteligência artificial no setor público, identificando potencialidades e limitações. A reflexão buscou entender quais os impactos dessa implementação para a administração pública e para as políticas públicas através do entendimento da criação dessa tecnologia, apresentando de que maneira ela deve ser estabelecida a segundo a legislação, além disso foi apresentado as estruturas públicas e o papel do servidor com o intuito de identificar quais são os caminhos possíveis para trabalhar com as IAs e definir seu espaço dentro do setor público.

Os resultados da análise contribuíram para a elaboração de um guia de orientações como produto, voltado para o apoio de gestores públicos na tomada de decisão quanto ao uso desse tipo de tecnologia no seu ambiente de trabalho, os resultados da pesquisa apontaram para uso em fase inicial dessas ferramentas, em alguns casos, com impacto ainda pequeno na otimização do tempo de trabalho dos servidores públicos. Até abril de 2025 a ferramenta alertou os auditores sobre duas licitações irregulares solicitando que ações fossem tomadas, entretanto não tiveram acesso a informações necessárias para solucionar os problemas alertados. A partir desses achados foi elaborado um quadro com três fases sequenciais para a, implementação de

ferramentas de Inteligência artificial no setor público, iniciando com a analise do trabalho e dos espaços de atuação da IA de acordo com o setor, juntando informações sobre as opções disponíveis e finalizando com um relatório após período de teste, o objetivo desse roteiro é garantir que os recursos não sejam gastos em vão.

Espera-se que tais achados sejam aproveitados como orientação para que o uso dessas tecnologias seja potencializado pelos gestores públicos independentemente do campo de atuação, otimizando os processos e mantendo compromisso com a sociedade sem infringir os princípios da democráticos da transparência e da accountability na tomada de decisão.

Por fim, conclui-se que as ferramentas proporcionadas pela inteligência artificial possuem grande potencial dentro da administração pública mas dependem do fortalecimento da sua relação com servidores para que seja de fato eficiente. Comparando com a utilização da ALICE, o outras ferramentas podem ser aplicadas como uma forma de pesquisa para o servidor público, assim como o ChatTCU, poderia ser utilizado como um auxílio para a solução dos alertas recebidos a partir da disponibilização das informações que seriam necessárias para lidar com as solicitações apresentadas nos dois casos, mantendo um banco de dados acessível, a criação da ferramenta APOLO busca fechar essa lacuna, permitindo um campo de atuação mais especifico para as necessidades do município, aproximando-se de um modelo ideal do funcionamento do trabalho com ferramentas da inteligência artificial no setor público.

REFERÊNCIAS

Alice. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/alice>.

Araujo, V. S., Zullo, B. A., & Torres, M. (2020). Big Data, algoritmos e inteligência artificial na Administração Pública: reflexões para a sua utilização em um ambiente democrático. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 20(80), 241-261.

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Uso responsável da IA para políticas públicas: Manual de Formulação de Projetos. 2021.

BOUCKAERT, G. The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? Max Weber Studies, v. 23, n. 1, p. 13–59, jan. 2023.

BRASIL. Projeto de lei 2338/23. Dispõe sobre o uso da Inteligência Artificial. Senado Federal, 2023.

BRASIL. Lei 4.657/42. LEI DE INTRODUÇÃO ÀS NORMAS DO DIREITO BRASILEIRO. 1942

BRASIL. Lei 14.133/22. LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD). Diário Oficial da União. 2018

CELEPAR, Plataforma pioneira de Inteligência Artificial desenvolvida pela Celepar é apresentada em semana tecnológica da UTFPR. Disponível em: https://www.celepar.pr.gov.br/Noticia/Plataforma-pioneira-de-Inteligencia-Artificial-desenvolvida-pela-Celepar-e-apresentada-em Acesso em: 16, out, 2023.

CGE, Programa Estadual de Integridade e Compliance. Disponível em: https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Programa-Estadual-de-Integridade-e-Compliance Acesso em: 25, jul, 2024.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SOUSA, Thanderson Pereira de. Soberania tecnológica vs. colonialidade digital: Estado inteligente e políticas públicas para uma IA Bethânia. Sequência (Florianópolis), v. 45, n. 98, p. e103426, 2024.

DESORDI, D.; BONA, C. D. A inteligência artificial e a eficiência na administração pública. Revista de Direito, v. 12, n. 02, p. 01-22, 10 set. 2020.

EVANS, Peter. Hybridity as an administrative strategy: combining bureaucratic capacity with market signals and deliberative democracy

HAYKIN, Simon. Redes neurais : princípios e prática. São Paulo: Artmed, 2007.

ISHIKAWA, L.; ALENCAR,. Compliance inteligente: o uso da inteligência artificial

na integridade das contratações públicas = Smart compliance: the use of artificial intelligence in the integrity of public contracts. Disponível em: <https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/STJ-1_af318077355bddb6795d5aacb753297b>. Acesso em: 13 abr. 2025.

JANNUZZI, Paulo et al. Informação algorítmica e políticas públicas: A contribuição dos modelos de Inteligência Artificial Generativa. RBEST Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho, v. 6, p. e024017-e024017, 2024.

LUIZA, Carmem et al; O controle interno preventivo á luz do sistema ALICE: Propostas de trilhas para detecção de anomalias na execução de programas sociais. Piauí, 2022

Maringá é destaque nacional com Selo Diamante em transparência pública e inovação em licitações. Disponível em: <https://juliotake.com.br/2024/12/10/maringa-e-destaque-nacional-com-selo-diamante-em-transparencia-publica-e-inovacao-em-licitacoes/>. Acesso em: 3 mar. 2025.

MEIJER, Albert et al, Public administration and democracy in the coming decade. Washington, DC: IOS Press, 2013.

O ’DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, 1998.

PAES DE PAULA, Ana Paula et al. Fordismo, Pós-Fordismo e Cyberfordismo: Os (Des)caminhos da Indústria 4.0 na Era do Capitalismo Ultraneoliberal. XLIV Encontro da ANPAD – ENANPAD 2020. Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020.

PEREIRA, Bresser. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. Revista do Serviço Público, 2014.

RUSSEL, Stuart et al. Artificial intelligence: A Modern approach. 4. ed. [s.l.] Prentice Hall, 2021.

SAMUEL, Arthur. Some Studies in Machine Learning Using the Game of Checkers. IBM Journal of Research and Development, v. 3, n. 3, p. 210–229, jul. 1959.

SCHWAB, Klaus. The Fourth Industrial Revolution. London: Penguin Random House, 2016.

SILVA. O controle interno preventivo à luz do Sistema Alice: propostas de trilhas para detecção de anomalias na execução de programas sociais. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/b1f11b12-8893-4b04-95f3-e45d3231fcba>. Acesso em: 11 jul. 2024.

SILVEIRA, Sergio Amadeu. Governo dos algoritmos. Revista de Políticas Públicas, v. 21, n. 1, p. 267-281, 2017.

Viana, A. C. A. (2021). Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, 8(1), 115-136.

WEBER, Max. Economia e sociedade : fundamentos da sociologia compreensiva. Brasilia ; São Paulo (Sp): Universidade De Brasilia, 2004.

WHITEHEAD, Alfred et al. Principia mathematica. Vol. 3. London: Forgotten Books, 2016.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 3. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003. v. 5

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO ENSINO SUPERIOR: O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA ATIVIDADE DOS ESTUDANTES.

Prof. Dr. Hercílio Costa Filho [1]
Ana Paula Adelmar Felicio [2]
David de Paula Souza Cruz [3]
Gustavo Leal da Rocha [4]
João Lucas Ferreira Viana [5]
Maria Fernanda Araújo Santos [6]

RESUMO

Este estudo analisa o uso da Inteligência Artificial (IA) por estudantes do ensino superior, buscando compreender os impactos dessa tecnologia nas suas atividades acadêmicas. O avanço das ferramentas digitais baseadas em IA tem transformado o modo como os universitários aprendem, pesquisam e produzem conhecimento. A pesquisa adotou abordagem quantitativa e foi realizada com 97 alunos de uma universidade da cidade de Paranavaí (PR), por meio da aplicação de um questionário estruturado.

Os resultados indicam que a maioria dos estudantes utiliza a IA como ferramenta de apoio nos estudos, especialmente para elaborar trabalhos acadêmicos, revisar textos e obter informações complementares sobre os conteúdos das disciplinas. Observou-se que os alunos reconhecem benefícios como o aumento da produtividade, a otimização do tempo e a ampliação do acesso à informação. Contudo, também foram identificadas preocupações relacionadas ao uso ético, à originalidade dos trabalhos e à dependência das tecnologias digitais.

Conclui-se que a Inteligência Artificial representa um recurso relevante no contexto universitário, contribuindo para novas formas de aprendizado e aprimoramento das práticas acadêmicas.

Palavras-Chave: Inteligência artificial. Ensino superior. Tecnologia.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da inteligência artificial (IA) tem transformado significativamente diversos setores da sociedade contemporânea, inclusive o ambiente educacional. Desde os primeiros estudos sobre máquinas pensantes, iniciados por Alan Turing em 1950 com a publicação do artigo *Computing Machinery and Intelligence*, discute-se amplamente a possibilidade de as máquinas imitarem o comportamento e o pensamento humano (Turing, 1950). Essa discussão, antes restrita ao campo teórico e filosófico, ganhou destaque prático nas últimas décadas, com a criação de sistemas inteligentes capazes de aprender, interpretar dados e auxiliar na tomada de decisões.

No contexto do ensino superior, a presença da inteligência artificial vem impactando de maneira direta e profunda o processo acadêmico. A transformação do ensino-aprendizagem, impulsionada pelas inovações tecnológicas, tem possibilitado que conteúdos e conhecimentos sejam personalizados e adaptados conforme as necessidades e o ritmo de cada estudante, promovendo uma experiência educacional mais dinâmica e acessível. De acordo com Moraes e Oliveira (2021), as ferramentas baseadas em IA proporcionam um aprendizado mais rápido, simples e eficaz, ao mesmo tempo em que democratizam o acesso à informação e ampliam as

oportunidades de formação. Além disso, tais tecnologias contribuem para a diversificação das metodologias de ensino e para o desenvolvimento de competências digitais essenciais à atuação do administrador contemporâneo, que precisa lidar com um mercado cada vez mais tecnológico e competitivo.

Entretanto, o uso excessivo e, por vezes, inadequado da inteligência artificial também apresenta desafios relevantes. A dependência dessas ferramentas pode comprometer a autenticidade intelectual dos estudantes, estimulando práticas como o plágio acadêmico, a superficialidade nas produções científicas e a redução da capacidade crítica. Esses fatores representam riscos significativos à construção do conhecimento autônomo, à formação ética e à responsabilidade profissional especialmente em cursos que exigem reflexão, tomada de decisão e senso crítico, como o de Administração. Dessa forma, torna-se imprescindível refletir sobre os limites e as formas adequadas de utilização dessas tecnologias, garantindo que sirvam como apoio ao aprendizado, e não como substitutas do esforço e da criatividade humana.

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da utilização da inteligência artificial nas atividades acadêmicas de estudantes do ensino superior. Busca-se compreender de que maneira essa tecnologia influencia o desempenho acadêmico, o desenvolvimento de habilidades críticas e reflexivas, a autonomia intelectual e as questões éticas envolvidas no uso consciente e responsável das ferramentas de IA. Ao investigar esses aspectos, pretende-se contribuir para um entendimento mais amplo sobre como essa inovação está moldando o perfil dos futuros profissionais e o próprio papel da educação superior na era digital.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de promover uma reflexão crítica acerca da presença crescente da inteligência artificial na formação dos estudantes universitários. É fundamental destacar tanto os benefícios quanto os desafios associados à sua integração no ambiente acadêmico. O uso estratégico, ético e responsável dessas tecnologias pode potencializar o processo de aprendizagem, aprimorar a produtividade e estimular a inovação entre os estudantes. No entanto, é igualmente importante estabelecer práticas pedagógicas que incentivem o pensamento crítico, a ética e a autonomia, assegurando que a IA seja utilizada como uma ferramenta complementar ao desenvolvimento humano e não como substituta dele.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, aborda-se a temática da inteligência artificial (IA), tecnologia que tem se destacado nos últimos anos como uma das principais ferramentas de apoio aos indivíduos nos estudos, bem como nas práticas sociais e educacionais. De acordo com Russell e Norvig (2021), a IA compreende sistemas capazes de executar tarefas textuais e escritas que tradicionalmente exigiriam capacidades humanas, como raciocínio lógico, tomada de decisão, reconhecimento de padrões e aprendizado a partir de dados fornecidos. Sob essa perspectiva, a IA deixa de ser apenas uma ferramenta de estudo e passa a representar um elemento essencial para o desenvolvimento científico e computacional.

No campo educacional, especialmente no ensino superior, a IA tem desempenhado um papel estratégico, oferecendo mecanismos de apoio ao processo de aprendizagem. Para Holmes et al. (2019), a IA apresenta alto potencial para realizar atividades educacionais, tais como correção de atividades avaliativas, organização de conteúdos e análise do desempenho dos estudantes conforme suas necessidades. Esses aspectos contribuem para uma aprendizagem mais personalizada, eficiente e autêntica.

Além da personalização, a IA se consolida como ferramenta de apoio em consultas escolares, organização de ideias e formação de pensamentos críticos. No contexto universitário, seu uso tem se ampliado para a realização de resumos, produção de atividades, organização de estudos, preparação para avaliações, participação em reuniões, esclarecimento de dúvidas e execução de análises complexas. Assim, a IA atua como elemento simplificador das práticas acadêmicas, possibilitando aos estudantes maior otimização do tempo, ampliação de conhecimentos e acesso a informações mais consistentes.

No âmbito organizacional, a IA também vem sendo empregada em processos administrativos, contribuindo para a gestão universitária. Sistemas baseados em análises e gráficos preditivos podem identificar riscos de evasão, acompanhar o desempenho discente e subsidiar tomadas de decisão por administradores e gestores acadêmicos (Bates, 2019). Dessa forma, a IA ultrapassa o espaço da sala de aula, integrando-se de maneira mais ampla às estruturas dos ensinos superiores.

Entretanto, apesar das vantagens e benefícios, o uso da IA apresenta riscos que exigem reflexão crítica. Holmes et al. (2019) alertam que o uso excessivo e dependente dessas ferramentas pode gerar aprendizagens superficiais e comprometer a autonomia dos estudantes, especialmente quando utilizadas sem critérios pedagógicos. Além disso, emergem preocupações éticas relacionadas à privacidade de dados, à autoria dos conteúdos produzidos e às desigualdades de acesso às tecnologias. Tais aspectos reforçam a necessidade de criação de políticas institucionais que orientem o uso responsável da IA, bem como o desenvolvimento de competências digitais por estudantes e professores.

Reconhece-se, portanto, que a IA no ensino superior constitui uma tecnologia de grande potencial transformador e criativo. Embora proporcione eficiência, personalização e inovação no contexto universitário, também demanda cautela diante de seus impactos e de sua crescente normalização. A compreensão equilibrada dessas perspectivas é fundamental para assegurar que a IA seja utilizada como instrumento de apoio ao estudante, e não como substituta do processo de construção do conhecimento acadêmico.

2.1 INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Russell e Norvig (1995) definem a inteligência artificial como a área da ciência da computação dedicada ao estudo e à criação de agentes inteligentes, sistemas que percebem seu ambiente e tomam decisões de forma autônoma para alcançar determinados objetivos. Para os autores, esses sistemas são capazes de pensar e aprender, utilizando métodos que imitam aspectos do comportamento humano, como raciocínio lógico, planejamento, aprendizado a partir de dados e resolução de problemas. A IA, segundo eles, pode ser classificada com base em quatro abordagens principais: pensar como humanos, agir como humanos, pensar racionalmente e agir racionalmente. Essa estrutura teórica fornece uma base abrangente para o desenvolvimento de tecnologias que simulam a inteligência em diferentes níveis de complexidade.

A inteligência artificial (IA) é entendida como uma inteligência semelhante à humana, cujos conceitos desenvolvidos ao longo dos anos têm trazido grandes benefícios para a humanidade e, de modo geral, ela sempre evolui gradativamente (Stair; Reynolds, 2006).

Segundo Wooldridge (1997 apud Jennings, 1999), um agente pode ser entendido como um sistema computacional autônomo e encapsulado, projetado para operar dentro de um determinado ambiente, capaz de perceber esse ambiente, tomar decisões por conta própria e agir de maneira flexível, ou seja, adaptando-se a mudanças e imprevistos, realizando ações que o conduzam ao cumprimento de metas previamente definidas, mesmo diante de condições variáveis ou incertas.

Já Boissier e Sichman (2004) afirmam que um agente é uma entidade, que pode ser tanto real quanto virtual, dotada de autonomia, ou seja, capaz de agir por conta própria sem intervenção constante, respondendo adequadamente a mudanças em seu ambiente, podendo interagir e se comunicar com outros agentes ou com usuários humanos. Suas ações são organizadas de maneira coerente para atingir metas específicas, mesmo em contextos dinâmicos ou imprevisíveis.

Segundo Kaplan e Haenlein (2019), a IA pode ser definida como a capacidade de um sistema interpretar dados externos corretamente, aprender a partir desses dados e aplicar esse aprendizado para alcançar objetivos específicos por meio de adaptação flexível.

Para Kelly (2012), máquinas devem ser responsáveis por tarefas rotineiras, liberando os humanos para atividades mais criativas, onde eles podem expressar sua vontade de maneira eficiente e única, deixando o tempo que seria gasto organizando tarefas e liberando-o para a parte criativa do pensamento humano. No entanto, Davenport e Kirby (2016) ampliam essa perspectiva, focando na colaboração entre homem e máquina para aproveitar as vantagens comparativas em relação a três fatores essenciais nas decisões organizacionais: incerteza, complexidade e ambiguidades. Eles demonstram que nem a máquina deve atuar sozinha, nem o ser humano, mas que a união entre ambos permite alcançar inovações e conhecimentos mais completos.

O estudo de Jarrahi (2018) enfatiza que, ao contrário da perspectiva alarmista de que máquinas inteligentes logo substituirão os humanos nas decisões organizacionais, a proposta central é a complementaridade entre humanos e IA. A IA possui alta capacidade analítica e computacional, o que a torna eficaz para lidar com a complexidade dos processos decisórios; já os humanos trazem uma abordagem mais holística e intuitiva, essencial para enfrentar a incerteza e a ambiguidade. Os sistemas de IA devem ser concebidos com o propósito de potencializar, e não suprimir, as contribuições humanas.

Kelly (2012) ressalta que a interação entre humanos e máquinas não é uma competição, mas uma colaboração. Assim, é mais adequado considerar a IA como uma ferramenta que estende as capacidades humanas, e não simplesmente como um meio de automação que as substitui.

De acordo com Captain (2017), diversas técnicas e ferramentas vêm sendo utilizadas, incluindo redes neurais, reconhecimento de voz e padrões, algoritmos genéticos, aprendizado de máquina e ferramentas cognitivas como o IBM Watson, que potencializam o trabalho humano através do processamento de linguagem natural, permitindo que máquinas compreendam e analisem a linguagem humana. Segundo o autor, sistemas simples conseguem associar uma palavra digitada a uma palavra falada pelo microfone, enquanto sistemas mais avançados não precisam gravar as palavras.

A inteligência artificial trata-se de uma área que reproduz processos de raciocínio, mas que também aprende, adapta-se e evolui continuamente. Ela não deve ser vista como substituta da inteligência humana, mas como uma ferramenta que potencializa o raciocínio, amplia a capacidade de análise e contribui para o enfrentamento de desafios complexos (Russell; Norvig, 2010; Nilsson, 2010). Portanto, a inteligência artificial é indispensável para o desenvolvimento contemporâneo, pois amplia as possibilidades criativas, analíticas e adaptativas, fortalecendo o papel humano em um mundo marcado por incertezas e transformações constantes.

Além disso, a IA vem sendo amplamente aplicada em campos como saúde, educação e segurança, demonstrando sua importância prática e social. Segundo Floridi (2021), o desenvolvimento ético da IA requer transparência e responsabilidade em seu uso, evitando vieses e desigualdades. Na saúde, a IA tem sido utilizada como uma importante ferramenta de auxílio em diversas áreas, especialmente em hospitais, onde contribui com processos burocráticos e apoia profissionais da área médica na execução de suas atividades. Segundo Topol (2019), a IA possibilita diagnósticos mais rápidos e precisos, tanto em casos simples quanto complexos. Em alguns estudos, algoritmos são capazes de identificar padrões invisíveis ao olho humano, auxiliando no diagnóstico precoce de enfermidades (Esteva et al., 2017). Além disso, dentro de algumas organizações hospitalares, a tecnologia é utilizada para organização de tarefas, controle de escalas e monitoramento de processos, o que contribui para a redução de custos e aumento da eficiência no atendimento (Davenport; Kalakota, 2019).

Outro ponto importante é o uso da IA no atendimento ao paciente. Sistemas automatizados realizam triagens iniciais, agendamento de consultas e esclarecimento de dúvidas simples, permitindo que os profissionais de saúde tenham mais tempo disponível para lidar com casos clínicos mais complexos. Dessa forma, a inteligência artificial se consolida como uma ferramenta essencial para o aprimoramento da gestão hospitalar e da qualidade dos serviços de saúde.

2.2 INTELIGENCIA ARTICIAL NO AMBIENTE ACADÊMICO

Diante das rápidas transformações tecnológicas e sociais, a educação superior enfrenta desafios para se manter relevante e preparar os estudantes para as demandas do século XXI, visto que muitos deles preferem algo mais rápido, onde ao invés de se aprofundar no conhecimento, eles preferem pegar respostas rápidas (Dewey, 1986).

Um desafio central para a Educação Superior é a rápida obsolescência do conhecimento, o que requer que as instituições atualizem constantemente seus currículos e metodologias para alinhamento com as demandas do mercado, além disso, a globalização e a conectividade ampliaram os limites do conhecimento, demandando uma abordagem interdisciplinar e colaborativa no processo de aprendizagem (Senge et al., 2012).

Outro desafio importante está relacionado à necessidade de desenvolver habilidades do século XXI nos estudantes, visto que a simples aquisição de conhecimento não é suficiente, os alunos devem ser capazes de aplicar o conhecimento de forma criativa, resolver problemas complexos, trabalhar em equipe e adaptar-se a novas situações, para isso, a instituição de ensino superior deve adotar metodologias de ensino ativas, projetos práticos e aprendizagem experiencial (George, 2005).

O avanço tecnológico possibilita novas formas de ensino, como educação a distância, aprendizagem online e o uso de recursos digitais interativos ferramentas e algoritmos de IA

podem ampliar o acesso à educação, garantindo oportunidades equitativas para estudantes de diversas origens geográficas e socioeconômicas (Mitra, 2012).

Porém apesar dos modelos de inteligência artificial oferecerem uma aprendizagem personalizada, adaptando-se ao ritmo e às preferências dos alunos, eles ainda enfrentam limitações importantes, como a dificuldade de compreender plenamente as diversas e complexas necessidades individuais dos estudantes, muitas vezes acaba dificultando o aprendizado e acaba o que faz com que os alunos apenas copiem as informações fornecidas pelas ferramentas tecnológicas. Além disso, embora busquem proteger os usuários, essas tecnologias nem sempre garantem uma segurança completa (Tang e Su, 2024).

A educação superior enfrenta o desafio de se adaptar às rápidas transformações tecnológicas e sociais. Ela deve mais do que transmitir conhecimento, é necessário desenvolver competências como criatividade, pensamento crítico, colaboração e capacidade de adaptação, o avanço tecnológico e a inteligência artificial oferecem novas possibilidades de acesso, personalização e democratização do ensino, contudo, tais ferramentas ainda apresentam limitações e precisam ser aplicadas de forma crítica e responsável. Nesse sentido, a IA surge como uma aliada estratégica para apoiar docentes e gestores acadêmicos. Ferramentas de análise de desempenho estudantil e plataformas adaptativas permitem identificar dificuldades e propor intervenções personalizadas (Almeida; Costa, 2023). No entanto, é essencial que essas tecnologias sejam utilizadas com ética e acompanhamento pedagógico, garantindo que a autonomia e a criatividade do aluno sejam preservadas.

3 MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, utilizando como principal instrumento de coleta de dados um questionário composto por perguntas estruturadas. A adoção dessa estratégia metodológica justifica-se pela necessidade de obter informações sistematizadas, capazes de fornecer uma compreensão aprofundada, objetiva e multifacetada do fenômeno investigado. Segundo Gil (1999), a pesquisa quantitativa busca a quantificação dos dados e a aplicação de técnicas estatísticas para examinar relações entre variáveis previamente definidas, permitindo a geração de informações numéricas e mensuráveis sobre o objeto de estudo. Ainda conforme o autor, essa abordagem é influenciada pelos princípios do positivismo, privilegiando a objetividade, a precisão e o uso de procedimentos metodológicos estruturados.

O público-alvo da pesquisa foi composto por 97 estudantes universitários pertencentes a uma instituição de ensino superior localizada no município de Paranavaí (PR). A seleção desse grupo ocorreu de forma intencional, considerando sua relevância para o tema central da investigação e seu potencial para fornecer informações pertinentes e contextualizadas acerca do uso da inteligência artificial no ambiente acadêmico.

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre os meses de agosto e setembro de 2025. Utilizou-se, para tal, um questionário disponibilizado de forma online por meio da plataforma *Google Forms*, visando facilitar o acesso dos participantes e ampliar o alcance da pesquisa. Os respondentes foram convidados a participar de maneira voluntária, sendo-lhes assegurados o anonimato, o sigilo das informações e o consentimento livre e esclarecido, em conformidade com os princípios éticos que regem a pesquisa científica, especialmente aqueles previstos pelas diretrizes nacionais de ética em pesquisas com seres humanos.

Para a análise dos dados obtidos, empregou-se uma abordagem única, de natureza estatística descritiva. As respostas provenientes das questões estruturadas foram organizadas em planilhas eletrônicas e submetidas ao cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e percentuais, conforme a natureza de cada variável analisada. Tal procedimento permitiu sintetizar os resultados de forma clara e sistemática, garantindo maior confiabilidade e validade às conclusões extraídas. A adoção dessa metodologia buscou assegurar uma visão abrangente, consistente e fundamentada do fenômeno investigado, contribuindo para a construção de interpretações precisas e alinhadas aos objetivos propostos pela pesquisa.

4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com 97 participantes, sendo o público majoritariamente composto por estudantes do ensino superior da cidade de Paranavaí/PR. A análise quantitativa dos dados obtidos por meio de formulário eletrônico (*Google Forms*), buscou compreender as percepções sobre o uso da inteligência artificial (IA) no contexto acadêmico.

Quanto ao gênero, 57,7% dos respondentes se identificaram como do gênero masculino, 41,2% se declararam do gênero feminino, sendo 1,1% que preferiram não informar. Em relação à faixa etária, a maior concentração encontra-se entre 21 e 25 anos, representando mais da metade dos participantes. Em termos de estado civil, 85,6% declararam-se solteiros, e 11,3% afirmaram estar em união estável ou casados. No que diz respeito ao nível de escolaridade, 70,1% dos respondentes cursam o ensino superior, enquanto 24,7% possuem o ensino médio completo, e uma minoria já possui pós-graduação. A renda familiar predominante situa-se entre 2 a 4 salários-mínimos 43,3% dos participantes seguida de 4 a 6 salários-mínimos 35,1% dos participantes, indicando um perfil socioeconômico de classe baixa à classe média.

Com base nos dados fornecidos, observou-se uma leve predominância do público masculino entre os respondentes do questionário. No que se refere à faixa etária, percebeu-se que a maioria se encontra entre 21 e 25 anos, representando mais da metade dos entrevistados. Dessa forma, o grupo é composto majoritariamente por jovens adultos em formação acadêmica e em processo de inserção no mercado de trabalho, o que contribui diretamente para a compreensão do tema estudado.

Em relação ao estado civil, verificou-se que 85,6% dos participantes declararam-se solteiros, enquanto 11,3% afirmaram estar em união estável ou casados. Esse resultado reforça o perfil jovem da amostra, caracterizada por indivíduos que ainda se encontram em processo de consolidação pessoal, profissional e familiar.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, observou-se que 70,1% dos participantes estão cursando o ensino superior, 24,7% possuem ensino médio completo, e uma pequena parcela já concluiu pós-graduação. Esses números demonstram que a maior parte dos respondentes possui uma formação acadêmica em andamento ou concluída recentemente, evidenciando um público com acesso à educação formal e potencialmente mais familiarizado com tecnologias e inovações.

Por fim, em relação à renda familiar mensal, identificou-se que a faixa predominante situa-se entre 2 e 4 salários-mínimos que contabiliza 43,3% dos participantes, seguida pela faixa de 4 a 6 salários-mínimos que contabiliza 35,1% dos participantes. Esse cenário revela um perfil

socioeconômico de classe baixa à classe média, sugerindo condições financeiras moderadas, compatíveis com a realidade de grande parte dos estudantes e jovens profissionais brasileiros.

Em relação à análise do perfil, os dados apresentados e coletados por meio da pesquisa indicam que a amostra é composta predominantemente por jovens solteiros, com nível educacional elevado, em busca de formação acadêmica e desenvolvimento profissional, demonstrando engajamento com o aprendizado e interesse em aprimorar suas competências.

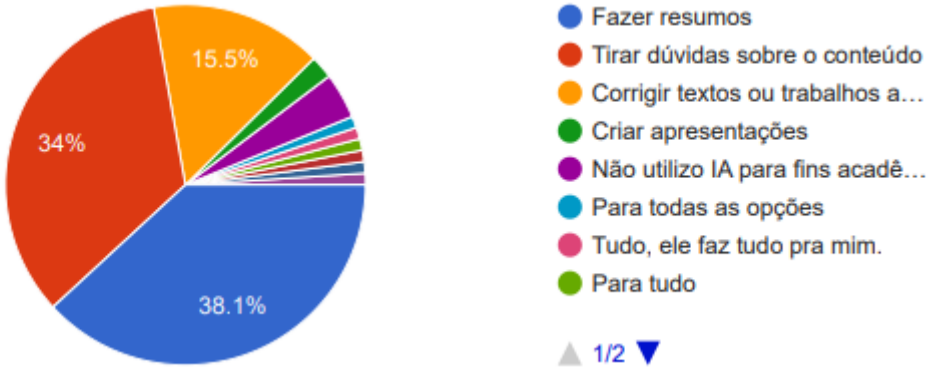
Variável	Categoria	Percentual (%)
Gênero	Masculino	57,70%
	Feminino	41,20%
Faixa etária	Prefere não informar	1,10%
Estado civil	21 a 25 anos	Maioria (>50%)
	Solteiro(a)	85,60%
Escolaridade	União estável ou casado(a)	11,30%
	Ensino superior (em curso)	70,10%
	Ensino médio completo	24,70%
Renda familiar mensal	Pós-graduação	Minoria
	2 a 4 salários-mínimos	43,30%
	4 a 6 salários-mínimos	35,10%
	Outras faixas	21,6% (estimado)

De modo geral, a predominância de jovens adultos sugere uma geração que cresce em meio às transformações tecnológicas, sociais e econômicas, influenciando diretamente sua forma de pensar, agir e se relacionar com o mundo. Essa faixa etária apresenta um uso significativo da inteligência artificial (IA) como ferramenta estratégica, tanto para benefícios pessoais quanto profissionais, funcionando como um mecanismo de apoio no aprendizado, na organização de tarefas e na tomada de decisões. No contexto educacional, a IA tem sido utilizada para otimizar o estudo, facilitar a pesquisa e aprimorar a compreensão de conteúdos complexos, enquanto no âmbito profissional contribui para aumentar a produtividade, a adaptabilidade e a competitividade no mercado de trabalho.

4.1 FINALIDADE E FERRAMENTAS DE IA

Quando questionados sobre a finalidade principal do uso da IA, 38,1% afirmaram utilizá-la para fazer resumos, 34% para tirar dúvidas sobre o conteúdo e 15,5% para corrigir textos ou trabalhos acadêmicos. Apenas uma pequena parcela afirmou não utilizar IA para fins

acadêmicos



.

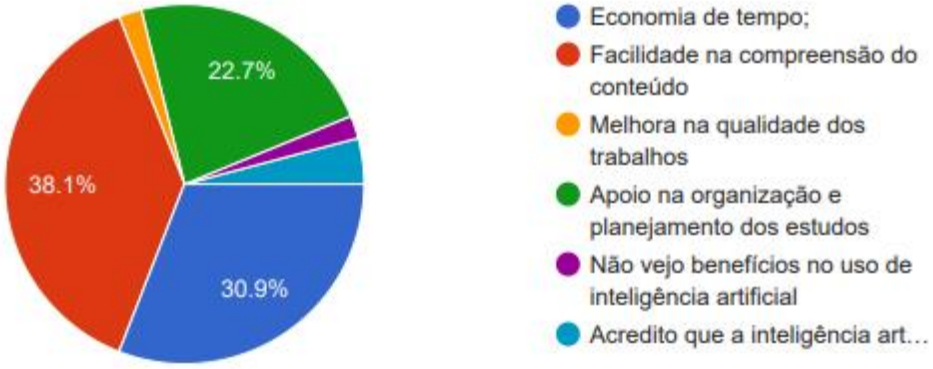
A ferramenta mais utilizada é o *ChatGPT* (e *Gemini*), mencionada por 94,8% dos participantes, demonstrando sua ampla adoção entre estudantes. Em relação à confiabilidade das respostas fornecidas pela IA, 52,6% consideram-nas “nem confiáveis nem desconfiáveis”, enquanto 27,8% afirmam confiar na maioria das vezes e 13,4% consideram muito confiáveis. Esses dados sugerem que, embora a IA seja amplamente usada, ainda há certo ceticismo quanto à precisão das respostas geradas.

Em relação à confiabilidade das respostas fornecidas pela inteligência artificial (IA), verificou-se que 52,6% dos participantes consideram as informações “nem confiáveis nem desconfiáveis”, enquanto 27,8% afirmam confiar na maioria das vezes, e 13,4% as consideram muito confiáveis em suas respostas. Esses resultados indicam que, apesar da ampla utilização da inteligência artificial, ainda persiste certo ceticismo quanto à precisão e à veracidade das respostas geradas, o que pode estar relacionado à percepção de limitações das ferramentas, a experiências prévias ou à necessidade de validação das informações obtidas.

Dessa forma, embora o uso do *ChatGPT* e de plataformas similares seja intenso entre os estudantes, observa-se que o grau de confiança nas respostas fornecidas ainda apresenta variações, sugerindo a importância de estratégias educativas que promovam a alfabetização digital e o uso crítico da IA garantindo que seu emprego contribua de forma eficiente para o aprendizado e desenvolvimento acadêmico.

4.2 BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DO USO DA IA

Ao serem questionados se a IA poderia substituir o papel do professor, 85,6% dos participantes responderam negativamente, indicando que a maioria enxerga a tecnologia como um recurso de apoio e não como substituição docente. Entre os principais benefícios atribuídos à IA, destacam-se: Facilidade na compreensão do conteúdo com 38,1%; Melhora na qualidade dos trabalhos com 30,9% e economia de tempo tendo 22,7%. Além disso, 77,3% dos participantes afirmaram nunca ter utilizado IA para realizar trabalhos que deveriam ser produzidos individualmente, o que evidencia uma conduta ética na maioria dos casos.



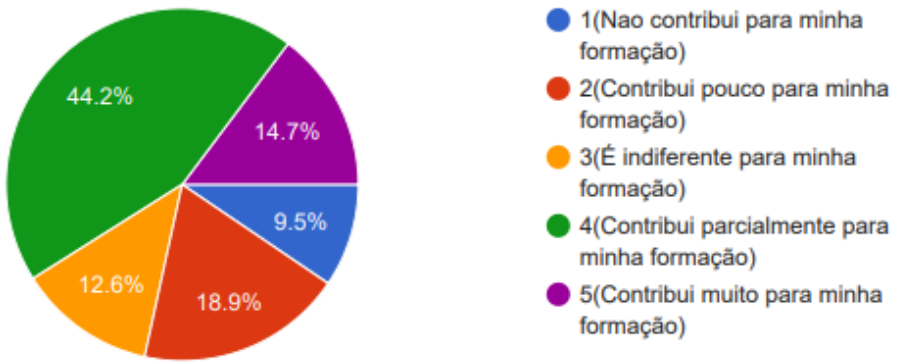
4.3 DEPENDÊNCIA, PRODUTIVIDADE E CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA DA IA

Quando analisado o grau de dependência, 27,8% dos participantes afirmaram sentir alta dependência da IA para estudar, enquanto 23,7% relataram dependência leve.



Já sobre a produtividade acadêmica, 41,2% consideram que a IA melhora parcialmente o desempenho, e 17,5% acreditam que ela aumenta significativamente a produtividade. Em relação à superficialidade do aprendizado, 28,9% reconheceram que o uso de IA pode tornar o aprendizado mais superficial, enquanto 19,6% não percebem impacto negativo significativo.

Por fim, 44,2% acreditam que a IA contribui parcialmente para sua formação acadêmica, e 18,9% afirmam que a contribuição é alta, reforçando que o uso consciente da tecnologia tende a gerar resultados positivos.



Os Dados revelam que a IA está amplamente inserida no cotidiano acadêmico, sendo percebida como uma ferramenta de apoio e aprimoramento das práticas de estudo, sem substituir o papel humano do professor. A maioria dos participantes reconhece benefícios

relacionados à organização, produtividade e qualidade dos trabalhos, mas também expressa preocupação com uma possível superficialidade no aprendizado. Assim, evidencia-se a necessidade de estratégias pedagógicas que integrem a IA de forma crítica e responsável, promovendo uma aprendizagem mais autônoma, criativa e significativa.

Apesar de os resultados indicarem que a Inteligência Artificial tem contribuído significativamente para a produtividade e a organização dos estudos, é importante refletir sobre os riscos associados ao uso excessivo dessas ferramentas. Cerca de 27,8% dos participantes afirmaram sentir alta dependência da IA, o que pode revelar uma tendência à substituição do raciocínio crítico pela automatização das respostas. Esse comportamento, quando não mediado, pode comprometer o desenvolvimento da autonomia intelectual e reduzir a capacidade de análise e interpretação dos estudantes.

A presença da IA no ambiente educacional deve, portanto, ser compreendida como um instrumento de apoio e não de substituição cognitiva. O uso indiscriminado pode gerar aprendizados superficiais, como apontado por 28,9% dos respondentes, que reconhecem que o uso contínuo da IA tende a simplificar processos de estudo e reduzir a profundidade das reflexões acadêmicas. Isso sugere a necessidade de se repensar estratégias pedagógicas que equilibrem o uso tecnológico com o estímulo à criticidade e à reflexão humana.

Por outro lado, os benefícios percebidos pelos participantes não podem ser ignorados. A maioria reconhece que a IA otimiza o tempo, melhora a compreensão dos conteúdos e aumenta a qualidade dos trabalhos acadêmicos, especialmente quando utilizada como ferramenta complementar. Assim, evidencia-se um duplo impacto: enquanto a tecnologia amplia o acesso à informação e dinamiza a aprendizagem, também pode reforçar comportamentos de dependência e passividade cognitiva se não houver orientação adequada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da utilização da Inteligência Artificial (IA) nas atividades acadêmicas de estudantes do ensino superior, buscando compreender de que forma essa tecnologia influencia o desempenho e o processo de aprendizagem dos discentes. A partir da análise dos dados coletados por meio de questionários aplicados a 97 colaboradores de uma universidade localizada na cidade de Paranavaí/PR, foi possível observar que a IA está amplamente inserida na rotina de estudos, sendo utilizada, em grande parte, para tirar dúvidas, realizar resumos e aprimorar a qualidade dos trabalhos acadêmicos.

Os resultados demonstram que os estudantes reconhecem a IA como uma ferramenta de apoio e otimização do processo de aprendizagem, destacando sua contribuição para a organização, economia de tempo e compreensão dos conteúdos. Esses achados corroboram a visão de Russell e Norvig (1995), que consideram a IA um conjunto de sistemas capazes de agir racionalmente e auxiliar em tarefas cognitivas complexas. Além disso, Stairs e Reynolds (2006) apontam que a inteligência artificial evolui de forma contínua, promovendo inovações que beneficiam o aprendizado e o desenvolvimento social.

Por outro lado, também foi possível identificar desafios importantes, como a dependência tecnológica e a superficialidade no aprendizado, apontadas por uma parcela significativa dos respondentes. Tais preocupações se relacionam à reflexão de Dewey (1986), que já alertava para os riscos de um aprendizado passivo, voltado apenas à obtenção de respostas imediatas. Nesse sentido, o uso da IA deve ser conduzido de forma crítica e mediada, a fim de que o estudante mantenha sua autonomia intelectual e desenvolva competências

analíticas e criativas, conforme defendem Senge et al. (2012) ao enfatizarem a importância da aprendizagem reflexiva e colaborativa.

Conclui-se, portanto, que a Inteligência Artificial não deve ser vista como substituta do professor, mas como um recurso pedagógico complementar, capaz de potencializar o processo de ensino-aprendizagem quando utilizada de maneira ética e orientada. De acordo com Kelly (2012), as máquinas devem assumir tarefas rotineiras, liberando o ser humano para atividades mais criativas e estratégicas. Essa ideia é reforçada por Jarrahi (2018), ao destacar que a relação entre homem e máquina deve ser de cooperação e não de substituição, unindo capacidades analíticas e humanas para um aprendizado mais completo.

Além disso, sugere-se a realização de novos estudos que explorem o impacto da IA em diferentes áreas do conhecimento e contextos educacionais, uma vez que, como afirmam Kaplan e Haenlein (2019), a capacidade de adaptação e aprendizado é o que torna a IA uma ferramenta promissora para a educação contemporânea.

Em síntese, o uso da Inteligência Artificial no ensino superior representa uma transformação significativa nos modos de aprender e ensinar, exigindo não apenas adaptação tecnológica, mas também reflexão ética e pedagógica. Quando utilizada de forma crítica, a IA pode se tornar uma aliada essencial no desenvolvimento de uma educação mais dinâmica, acessível e alinhada às demandas do século XXI.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos; COSTA, Juliana. Aplicações de Inteligência Artificial na Educação Superior: Desafios Éticos e Pedagógicos. Revista Brasileira de Educação e Tecnologia, *v. 15, n. 2, p. 45-60, 2023.*

BATES, Tony. Teaching in a Digital Age: *Guidelines for Designing Teaching and Learning. 2. Ed. Vancouver: Tony Bates Associates Ltd., 2019.*

CAPTAIN, S. ***Can ibm's watson do it all. Fast Company,*** **2017.**

DAVENPORT, T. H.; KIRBY, J. ***Just how smart are smart machines? MIT Sloan Management, Review,*** **2016.**

DEWEY, J. ***Experience and education. In****: TAYLOR; FRANCIS. The educational forum*. [S.l.], v. 50, n. 3, 1986, p. 241–252.

FLORIDI, Luciano. ***Ethics of Artificial Intelligence:*** *Principles, Challenges, and Opportunities. Minds and Machines,* v. 31, n. 1, p. 1-16, 2021.

GEORGE, S. ***Connectivism****: A learning theory for the digital age. International Journal of Instructional technology and distance learning*, v. 2, n. 1, 2005, p. 3–10.

H. Artificial ***intelligence and the future of work:*** *Human-ai symbiosis in Organizational decision making. Business Horizons, Elsevier,* v. 61, n. 4, 2018, p. 577–586

HOLMES, Wayne et al. ***Artificial Intelligence in Education:*** *Promises and Implications for Teaching and Learning. Paris: UNESCO, 2019.*

JARRAHI, M. Wired. ***http://www.Wired. Com/2012/12/ff-robots-will-take-our-jobs/, 2012.***

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. ***Siri, siri, in my hand:*** *Who's the fairest in the land? On the Interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. Business Horizons,Elsevier,* v. 62, n. 1, 2019, p. 15–25.

KELLY, K. ***Better than human****: Why robots will—and must—take our jobs.*

MITRA, S. Beyond the hole in the wall: discover the power of self-organised learning [ebook]. Newcastle University, 2012.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. ***Artificial Intelligence:*** *A Modern Approach. 4. Ed. New York: Pearson*, 2021.

SENGE, P. M. et al. ***Schools that learn (updated and revised):*** *A fifth discipline fieldbook for Educators, parents, and everyone who cares about education. [S.l.]: Currency,* 2012.

TURING, Alan M. ***Computing Machinery and Intelligence*****. 2009.**

ZAWACKI-RICHTER, Olaf et al. ***Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education. International Journal of Educational Technology in Higher Education***, v. 16, n. 1, p. 1-27, 2019

MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: RENDA, FORMALIZAÇÃO E LIMITES NA GERAÇÃO DE EMPREGO

Daniel Século da Silva [69]

Edi Carlos de Oliveira [70]

RESUMO

O artigo analisa o papel do Microempreendedor Individual (MEI) no desenvolvimento econômico brasileiro, considerando seus efeitos na formalização de trabalhadores autônomos, na renda e nas limitações que o modelo impõe à geração de empregos diretos. A pesquisa, de abordagem qualitativa e descritiva, baseou-se exclusivamente em dados secundários provenientes de instituições como SEBRAE, IBGE, Ministério da Economia e literatura especializada, abrangendo o período de 2015 a 2024. Foram empregadas análise bibliográfica e análise de conteúdo para organizar, interpretar e comparar informações estruturais sobre a evolução do MEI no país. Os resultados revelam um crescimento expressivo do número de microempreendedores individuais no país, consolidando o MEI como o principal instrumento de inclusão produtiva e formalização de trabalhadores autônomos, com forte predominância nos setores de serviços, comércio e construção civil. A expansão é impulsionada especialmente pelo empreendedorismo por necessidade, intensificado em momentos de crise econômica e desemprego, como observado durante a pandemia de Covid-19. Os dados indicam melhoria na renda média de trabalhadores que se formalizam, acesso ampliado a benefícios previdenciários, redução da informalidade e dinamização do consumo local. Contudo, a capacidade do MEI de gerar empregos diretos é limitada: menos de 1% dessa categoria possui empregados, evidenciando caráter predominantemente individual e baixa escala produtiva. Observa-se ainda concentração regional no eixo Sul-Sudeste, altos índices de inadimplência previdenciária e desafios para a transição para microempresas. Conclui-se que, embora relevante para inclusão produtiva e renda, o MEI apresenta limitações estruturais para impactar de forma mais ampla a geração de empregos e o desenvolvimento econômico brasileiro.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Microempreendedor Individual. Emprego. Renda. Formalização.

1 INTRODUÇÃO

O número de Microempreendedores Individuais (MEIs) vem crescendo de forma expressiva no Brasil desde a instituição da Lei Complementar nº 128/2008, que criou um regime simplificado de formalização e tributação para trabalhadores autônomos e pequenos negócios. A iniciativa representou um marco na inclusão de empreendedores informais no sistema econômico e previdenciário, permitindo-lhes acesso facilitado a direitos sociais, emissão de

[69] Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. danielseculodasilva001@gmail.com

[70] Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. edi.oliveira@unespar.edu.br

nota fiscal e regularização de suas atividades. Ao longo dos anos, esse modelo se consolidou como uma das mais relevantes políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo no país, especialmente entre indivíduos com baixa escolaridade, renda limitada e reduzidas oportunidades no mercado de trabalho formal (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2023b).

O crescimento do contingente de MEIs acompanha transformações profundas no mercado de trabalho brasileiro, marcado por instabilidades, reestruturações setoriais e mudanças no perfil ocupacional. Muitos dos microempreendedores atuais já atuaram como empregados nos setores em que hoje empreendem ou identificaram oportunidades em áreas nas quais tiveram de aprender na prática o funcionamento do mercado (Baron; Shane, 2007; Lima; Galvão Júnior, 2023). A pandemia de Covid-19 intensificou esse cenário ao elevar substancialmente os índices de desemprego e reduzir a renda de milhões de brasileiros, impulsionando a busca por alternativas de subsistência e formalização diante da retração das vagas formais de trabalho (Lima; Galvão Júnior, 2023).

Nesse contexto, o MEI emerge como um importante mecanismo de inclusão produtiva, contribuindo para a formalização de atividades autônomas e para a ampliação da renda de indivíduos que encontraram no empreendedorismo uma alternativa viável de inserção econômica. Segundo levantamento realizado pelo SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a formalização da categoria movimenta cerca de R$ 69,5 bilhões adicionais por ano, representando 1,7% da renda total das famílias brasileiras, sobretudo devido ao incremento de renda dos trabalhadores formalizados (SEBRAE, 2024b).

Apesar desses avanços, ainda são limitados os estudos acadêmicos que investigam de forma sistemática os impactos socioeconômicos do MEI, especialmente no que diz respeito à geração de emprego, à mobilidade social e à sustentabilidade dos pequenos negócios criados sob esse regime. Grande parte das pesquisas disponíveis concentra-se nos aspectos legais, cadastrais ou burocráticos, deixando lacunas importantes sobre os efeitos concretos do MEI no desenvolvimento econômico local e nacional. Entretanto, observa-se que os próprios dados produzidos por essas pesquisas oferecem elementos suficientes para uma análise consistente sobre o papel do MEI na economia brasileira. Assim, enfatiza-se a importância da utilização de dados secundários, sistematizando e reinterpretando informações já disponíveis para preencher essas lacunas e ampliar a compreensão acerca dos efeitos socioeconômicos do MEI.

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o papel do MEI no desenvolvimento econômico brasileiro, considerando sua influência na formalização de trabalhadores autônomos, na ampliação da renda e nas restrições que o modelo apresenta para a geração de empregos diretos. Justifica-se, portanto, pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre as contribuições e desafios associados ao MEI, oferecendo subsídios relevantes para o aperfeiçoamento de políticas públicas de apoio ao microempreendedorismo. Os resultados poderão auxiliar gestores públicos, instituições de fomento, organizações de apoio ao empreendedor e pesquisadores interessados nos impactos econômicos e sociais da formalização dos pequenos negócios.

O artigo está organizado da seguinte forma: a seção introdutória apresenta o contexto, a justificativa e o objetivo da pesquisa; a segunda seção aborda a fundamentação teórica; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados; em seguida, são apresentados e discutidos os dados da pesquisa; e a última seção traz as considerações finais. Por fim, encontram-se elencadas as referências que foram utilizadas nas diversas etapas da presente pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO BRASILEIRO

O termo empreendedorismo tem origem no latim *imprehendere*, que significa "empreender", incorporado à língua portuguesa no século XV. O vocábulo "empreendedor" surgiu posteriormente, no século XVI, enquanto "empreendedorismo" resulta da tradução do termo inglês *entrepreneurship*, derivado do francês *entrepreneur* acrescido do sufixo inglês -*ship*, que indica estado, habilidade ou condição, como ocorre em *leadership* (Barreto, 1998).

No âmbito conceitual, o empreendedorismo é entendido como a capacidade de transformar ideias em oportunidades, articulando tanto elementos racionais quanto intuitivos (Julien, 2010). Esse processo envolve aprendizado contínuo, desenvolvimento pessoal e disposição para romper padrões estabelecidos, criando soluções e propostas inovadoras (Baggio; Baggio, 2015). Assim, o empreendedorismo não se limita à geração de valor econômico, mas constitui também um movimento de renovação, inovação e crescimento individual.

O perfil empreendedor no Brasil é marcado pela coexistência de dois tipos de comportamento: o empreendedorismo por oportunidade e por necessidade. Enquanto o primeiro ocorre quando indivíduos vislumbram um nicho de mercado ou possibilidade de maior retorno, mesmo possuindo alternativas de renda estáveis, o segundo decorre da ausência de opções mais favoráveis no mercado de trabalho, tornando-se uma estratégia de sobrevivência econômica (Baron; Shane, 2007; Confederação Nacional de Municípios – CNM, 2017). Esse segundo tipo ganhou relevância nos últimos anos, especialmente diante das transformações no ambiente laboral, do avanço da informalidade e dos efeitos da pandemia de Covid-19, que agravou o desemprego e impulsionou milhões de trabalhadores a buscar alternativas de renda autônoma (Lima; Galvão Júnior, 2023).

O ambiente empreendedor é ainda influenciado por fatores estruturais, como acesso a crédito, incentivos fiscais, regulação simplificada e políticas públicas de incentivo à inovação. Essas condições são essenciais para que empreendedores consigam consolidar iniciativas e fortalecer a competitividade (Dornelas, 2001; Baron; Shane, 2007; Julien, 2010; Dolabela, 2010). De acordo com estudos do *Global Entrepreneurship Monitor*, existe uma correlação direta entre o nível de atividade empreendedora e o grau de desenvolvimento econômico de um país: economias avançadas apresentam melhores condições institucionais para apoiar o empreendedorismo inovador, enquanto países em desenvolvimento enfrentam obstáculos como baixa infraestrutura, dificuldade de financiamento e escassez de apoio técnico (Dornelas, 2009).

No Brasil, a criação do MEI, em 2008, representou uma estratégia relevante dentro desse contexto, ao facilitar a formalização de pequenos negócios e ampliar as condições de inclusão produtiva de trabalhadores informais (Associação Comercial de São Paulo – ACSP, 2024). O empreendedorismo, portanto, vem sendo valorizado como um instrumento para o fortalecimento da renda, no qual os empreendedores percebem uma chance de negócio ou identificam um nicho de mercado e decidem empreender, mesmo tendo outras opções de trabalho e renda disponíveis (SEBRAE, 2015).

2.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO MEI NO BRASIL

O MEI é uma categoria empresarial criada pela Lei Complementar nº 128/2008, com o objetivo de auxiliar na formalização de trabalhadores informais, ampliar a inclusão previdenciária de trabalhadores autônomos com baixa capacidade contributiva e fomentar a inclusão social (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024). O MEI tornou-se o maior programa de

formalização empresarial do mundo, tendo alcançado aproximadamente 16 milhões de empreendedores formais. A formalização por meio do MEI garante ao empreendedor acesso a benefícios como CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica), aposentadoria por idade ou invalidez, auxílio-doença, salário-maternidade, pensão por morte para os dependentes, crédito facilitado, participação em compras públicas, emissão de notas fiscais e um regime de tributação simplificado, além de garantir os direitos e deveres atribuídos a uma pessoa jurídica (SEBRAE, 2023a; 2024b).

Para se tornar MEI, é necessário que a atividade exercida esteja incluída na lista oficial de ocupações permitidas para a categoria, que foi criada com o intuito de formalizar profissionais autônomos e informais (SEBRAE, 2023a). Assim, a expansão do MEI foi rápida e contínua. Desde 2009, o número de registros cresceu de forma acelerada, tornando-se predominante no conjunto das empresas optantes pelo Simples Nacional. Entre 2019 e 2021, mais de dois terços dos negócios ativos estavam enquadrados nessa categoria. O salto de 47 mil inscritos em 2009 para mais de 13 milhões em 2021 demonstra a magnitude do processo de formalização, embora nem sempre represente a criação de novos empreendimentos, mas, muitas vezes, a regularização de atividades já existentes (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

O MEI foi concebido para reduzir custos e burocracias, ampliando a formalização e a proteção previdenciária de trabalhadores autônomos com baixa capacidade contributiva. Para se enquadrar, é necessário respeitar critérios legais, como faturamento anual máximo de R$ 81 mil, ausência de sócios, não participação em outra empresa como titular, sócio ou administrador. A empresa também não pode possuir filial, e é permitido a contratação de, no máximo, um empregado recebendo salário mínimo ou piso da categoria (Brasil, 2021b; Pereira, 2017). A legislação também dispensa alvará de funcionamento para diversas atividades.

O perfil socioeconômico dos MEIs demonstra que grande parte possui experiência prévia no mercado formal: cerca de 76% dos filiados já tiveram carteira assinada, muitos por mais de cinco anos. Uma parcela significativa migrou para o MEI após desligamentos involuntários, sugerindo que o programa funciona como alternativa após a perda do emprego formal. A contribuição previdenciária reduzida (equivalente a 5% do salário mínimo) amplia o acesso à proteção social, mas levanta preocupações quanto à sustentabilidade financeira do sistema, especialmente diante dos elevados níveis de inadimplência registrados entre os MEIs. Logo, é notório que o programa se insere no esforço de enfrentar a informalidade estrutural presente na economia brasileira e ampliar a proteção social (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

2.3 CONTRIBUIÇÃO DO MEI PARA A ECONOMIA NACIONAL

A formalização como MEI proporciona vantagens essenciais para o desenvolvimento econômico dos pequenos negócios, como emissão de notas fiscais, acesso a crédito, simplificação tributária e proteção previdenciária (SEBRAE, 2023a). O perfil do MEI é diversificado, mas apresenta características comuns. A maioria atua em atividades em que a formalização é a principal fonte de renda, com maior concentração entre indivíduos com idades entre 18 e 29 anos e 40 e 50 anos. Predominam homens, brancos e com escolaridade intermediária, especialmente no setor de serviços. Muitos já trabalhavam na informalidade antes de se formalizar, buscando benefícios previdenciários, segurança jurídica e acesso a crédito e emissão de notas fiscais (SEBRAE, 2024b).

Estudos apontam que o MEI contribuiu para ampliar a formalização previdenciária, embora parte desse movimento se limite à adesão ao regime, sem necessariamente envolver a manutenção da contribuição regular. Há indícios também de “nanismo tributário”, que consiste

em negócios que mantêm faturamento reduzido para permanecer dentro dos limites do regime (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024). No campo previdenciário, o MEI contribui com alíquota de 5% sobre o salário mínimo, valor recolhido por meio do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Contudo, benefícios como aposentadoria por tempo de contribuição exigem complementação de 15%, o que nem sempre ocorre, limitando o acesso pleno aos direitos (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2023).

A partir de 2009, a subcategoria MEI cresceu de forma contínua, passando a representar parcela cada vez mais relevante do total de contribuintes individuais. No entanto, também se evidencia um descompasso entre o número de MEIs registrados e o número daqueles que efetivamente contribuem para o Regime Geral da Previdência Social (RGPS), indicando níveis importantes de inadimplência. Essa diferença reforça que a formalização proporcionada pelo MEI é, em muitos casos, mais documental do que financeira, não assegurando automaticamente o cumprimento das obrigações previdenciárias. Logo, embora o MEI contribui para a ampliação do acesso ao registro e à formalidade, sua contribuição para a sustentabilidade previdenciária apresenta limitações estruturais (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

Em 2022, o Brasil contava com 14,6 milhões de MEIs, representando um aumento absoluto de 1,5 milhão em relação ao ano anterior, quando o total registrado foi de 13,1 milhões. Contudo, a participação dos MEIs no total de trabalhadores formais apresentou uma ligeira queda, passando de 19,1% em 2021 para 18,8% em 2022. Essa redução percentual pode ser parcialmente atribuída ao crescimento do número total de ocupados registrados no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) durante o mesmo período (IBGE,2023). Esses dados revelam um movimento ambíguo: por um lado, a forte expansão numérica reafirma a importância do MEI como principal porta de entrada para a formalização de pequenos empreendedores no país; por outro, a queda proporcional indica que a formalização via MEI cresce, mas não acompanha a dinâmica mais ampla do emprego formal.

Além disso, a partir dos dados do IBGE (2023), pode-se enfatizar que a combinação de um perfil marcado pela informalidade prévia, pela busca de segurança jurídica e pelo predomínio de atividades de baixa complexidade, somada às altas taxas de inadimplência previdenciária e ao fenômeno do nanismo tributário, mostra que os avanços do MEI coexistem com limitações estruturais que afetam a sustentabilidade financeira do regime e a efetiva consolidação desses empreendimentos. Assim, embora o MEI desempenhe papel relevante na inclusão produtiva e na formalização, persistem desafios importantes relacionados à qualidade da formalização, à permanência contributiva no sistema previdenciário e à capacidade de crescimento econômico desses pequenos negócios.

2.4 GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA PELO MEI

Os dados mais recentes demonstram que a maioria dos novos MEIs se formaliza por necessidade. Entre os 2,6 milhões de MEIs registrados em 2022, 1,7 milhão havia sido desligado de empresas anteriormente, por iniciativa do empregador, por fim de contrato temporário e por vontade própria (1 milhão, o equivalente a 60,7% dos desligamentos). Esses dados confirmam que grande parte o aumento dos MEIS não é resultado de planejamento ou busca por autonomia, mas sim uma alternativa à falta de oportunidades no mercado de trabalho formal (Central Sindical e Bancária – CSB, 2024; IBGE, 2023).

Há evidências de que o MEI tem sido utilizado como forma de substituir vínculos formais por prestação de serviços, principalmente em empresas de menor porte. Parte dessa migração pode ocorrer por escolha do trabalhador, mas há indícios de substituição promovida

pelo empregador, gerando precarização e redução de garantias trabalhistas (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

Em termos econômicos, o MEI movimenta cerca de R$ 69,5 bilhões adicionais anuais, correspondendo a 1,7% da renda das famílias brasileiras. Esse impacto está diretamente relacionado ao aumento da renda média dos empreendedores formalizados e à ampliação de sua atuação no mercado. A renda média de um MEI formalizado gira em torno de R$ 3.508, quase três vezes maior do que a de um empreendedor informal. Além disso, o faturamento pode crescer até 25% após a formalização, impulsionado pelo acesso a crédito, maior escolaridade média e adequação legal (SEBRAE, 2023a).

No entanto, estudos demonstram que, no curto prazo, a formalização não garante aumento imediato de renda. Os rendimentos tendem a permanecer estáveis nos primeiros 14 meses. Além disso, a maioria dos MEIs não contrata empregados formais nem evolui para categorias superiores do Simples Nacional, resultando em baixo dinamismo econômico e produtividade reduzida (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024). A transição para microempresa ocorre, em geral, quando o faturamento ultrapassa o limite legal ou quando há necessidade de expansão estrutural (Albernaz, 2024).

Ante o exposto, percebe-se que embora o MEI desempenhe um papel relevante na ampliação da renda e na inclusão produtiva, os dados revelam que sua expansão está fortemente associada ao desemprego e à falta de alternativas no mercado formal, ao mesmo tempo em que sua capacidade de gerar postos de trabalho e promover crescimento empresarial permanece limitada. Dessa forma, o MEI se consolida mais como uma estratégia de sobrevivência econômica do que como um vetor consistente de desenvolvimento, evidenciando a necessidade de políticas públicas que apoiem a sustentabilidade e a evolução desses empreendimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, por permitir a análise aprofundada de fenômenos sociais a partir da interpretação contextual dos dados, possibilitando compreender sentidos, significados e relações que vão além da dimensão numérica dos indicadores. Como destaca Godoy (1995), a pesquisa qualitativa oferece subsídios para uma análise mais ampla e consistente, ao possibilitar uma aproximação interpretativa do fenômeno estudado.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, uma vez que busca analisar o papel do MEI no desenvolvimento econômico brasileiro, considerando sua influência na formalização de trabalhadores autônomos, na ampliação da renda e nas restrições que o modelo apresenta para a geração de empregos diretos. De acordo com Triviños (1987), estudos descritivos permitem identificar características, estabelecer relações entre variáveis e compreender padrões presentes em um fenômeno social.

No que se refere aos procedimentos de coleta, a pesquisa baseou-se exclusivamente em dados secundários. Esse tipo de investigação consiste em coletar, organizar e interpretar informações previamente produzidas e disponibilizadas por instituições oficiais, bases de dados e publicações científicas, não sendo originadas diretamente pelo pesquisador em campo. Conforme explica o Instituto Data Norte – IDN (2025), a análise de dados secundários permite explorar informações já existentes, sistematizando-as para responder a novos problemas de pesquisa. Para tanto, foram consultadas fontes como SEBRAE, IBGE, Agência Brasil, além de artigos científicos, relatórios institucionais e livros que abordam a temática do empreendedorismo, MEI e seus impactos socioeconômicos.

Para o embasamento teórico da pesquisa, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, realizada por meio do levantamento e da análise de referências teóricas previamente publicadas, com o propósito de oferecer subsídios para a compreensão do problema de pesquisa e do contexto que envolve o MEI. Foram consultados livros, artigos científicos, periódicos e fontes eletrônicas e oficiais pertinentes ao tema. Esse procedimento mostrou-se adequado "[...] pela importância que nesse tipo de investigação adquirem o sujeito e o investigador [...]" (Triviños, 1987, p. 154).

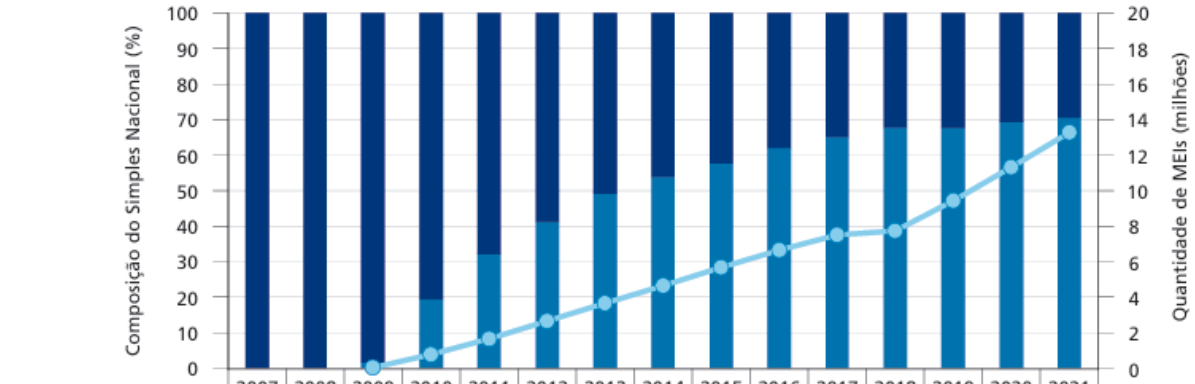
O recorte temporal da pesquisa compreendeu o período de 2015 a 2024, configurando-se como um estudo longitudinal de dez anos. Esse intervalo permitiu acompanhar tendências de formalização, dinâmica ocupacional, renda e evolução da categoria MEI no Brasil ao longo do tempo.

Para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2016), técnica que possibilita identificar padrões, categorias e significados presentes nos materiais analisados. Esse método envolve etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação, permitindo profunda compreensão dos fenômenos estudados e integrando informações provenientes de diferentes fontes, de forma coerente e sistemática. Como ressalta Triviños (1987, p. 154), esse tipo de investigação se justifica "[...] pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir", especialmente quando se busca analisar informações já disponibilizadas por diferentes instituições e estudos (dados secundários).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações apresentadas pelo Boletim do Mapa de Empresas, do Ministério da Economia (Gráfico 1), evidenciam o crescimento do número de empresas ativas no Simples Nacional e a proporção de MEIs no período de 2007 a 2021.

Gráfico 1 – Empresas ativas no Simples Nacional e proporção de MEIs (2007-2021) (Em milhões)



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Não MEI (%)	100	100	98	81	68	59	51	46	42	38	35	32	32	31	29
MEI (%)			2	19	32	41	49	54	58	62	65	68	68	69	71
Q_MEI (milhões)			0,04	0,77	1,66	2,67	3,66	4,65	5,68	6,65	7,51	7,74	9,43	11,3	13,2

Fonte: Ansiliero, Costanzi e Cifuentes (2024, p. 20).

O Gráfico 1 evidencia a consolidação do MEI como o principal formato empresarial entre os negócios brasileiros enquadrados no Simples Nacional. Desde sua criação, em 2009, observa-se um crescimento contínuo no número absoluto de MEIs e, paralelamente, um aumento expressivo de sua participação proporcional no total de empresas ativas. A quantidade de MEIs

salta de 47 mil registros em 2009 para mais de 13 milhões em 2021, o que indica forte expansão da formalização via CNPJ. Embora esse avanço não represente necessariamente a criação de novos empreendimentos, ele mostra que o MEI tem funcionado como um mecanismo central de formalização de atividades já existentes, permitindo que trabalhadores autônomos tenham acesso simplificado a registros formais e conquistem maior visibilidade econômica.

Assim, o Gráfico 1 sustenta a compreensão de que o MEI se tornou um componente estrutural do ambiente empresarial brasileiro, ampliando o alcance da formalização, especialmente entre negócios de pequeno porte. Como a presente pesquisa tem um recorte temporal a partir de 2015, apenas os dados dos últimos 10 anos serão evidenciados a seguir.

Segundo dados da Serasa Experian, o número de novas empresas no Brasil cresceu 5,3% em 2015. Esse resultado foi impulsionado principalmente pelo aumento do número de MEIs, que representaram 75,9% do total de empresas criadas no país, correspondendo a 1.491.485 novos registros naquele ano (Mustafa, 2016). De acordo com o SEBRAE, não há dados precisos sobre quantos funcionários foram contratados pelos MEIs em 2015, uma vez que as estatísticas disponíveis se concentram no total de registros. Naquele ano, o Brasil já contava com mais de 5,68 milhões de MEIs, cada um deles autorizado a contratar, no máximo, um empregado formal (SEBRAE, 2015; Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

Os anos de 2016 e 2017 revelam dinâmicas distintas no comportamento do MEI no Brasil. Em 2016, o país enfrentou um cenário econômico adverso, marcado por uma taxa de fechamento de empresas superior à de abertura em todas as regiões, o que refletiu a fragilidade do ambiente empresarial naquele período (Brasil, 2023). Ainda assim, o número de MEIs continuou a crescer, alcançando cerca de 6,65 milhões de registros, resultado que representa um aumento de aproximadamente 970 mil formalizações em relação a 2015, evidenciando a força do empreendedorismo individual mesmo em contextos de crise (Pereira, 2017; Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

Em 2017, observou-se uma recuperação expressiva: o total de novas empresas aumentou 13,6% em comparação ao ano anterior, e os MEIs desempenharam papel central nesse movimento, representando 78,5% de todas as empresas abertas nos primeiros oito meses do ano, um recorde desde o início da série histórica em 2010. Até novembro daquele ano, o país já contabilizava 7,51 milhões de MEIs, um crescimento de 14,08% em relação a 2016 (CNM, 2018; Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024). Esses resultados demonstram que, apesar das oscilações econômicas, o MEI consolidou-se como principal mecanismo de formalização e inserção produtiva no Brasil.

Em 2018, foram formalizados no Brasil 2.064.430 novos MEIs, o que representa um crescimento de 19,1% em relação ao ano anterior, totalizando 7,74 milhões de MEIs registrados. Nesse mesmo período, os MEIs responderam por mais de 80% das aproximadamente 2,5 milhões de empresas abertas no país, evidenciando sua relevância como principal porta de entrada para o empreendedorismo formal. Entre os setores que mais concentraram novos registros, destacaram-se os serviços de alimentação, que lideraram as formalizações ao reunir cerca de 8,2% dos novos MEIs, reforçando a forte presença desse segmento no microempreendedorismo brasileiro (CNM, 2018; SEBRAE, 2023; Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

Em 2019, o número de MEIs chegou a 9,43 milhões, representando 64,7% do total de empresas e outras organizações do país e 15,2% das ocupações formais. O total de ocupados formais,

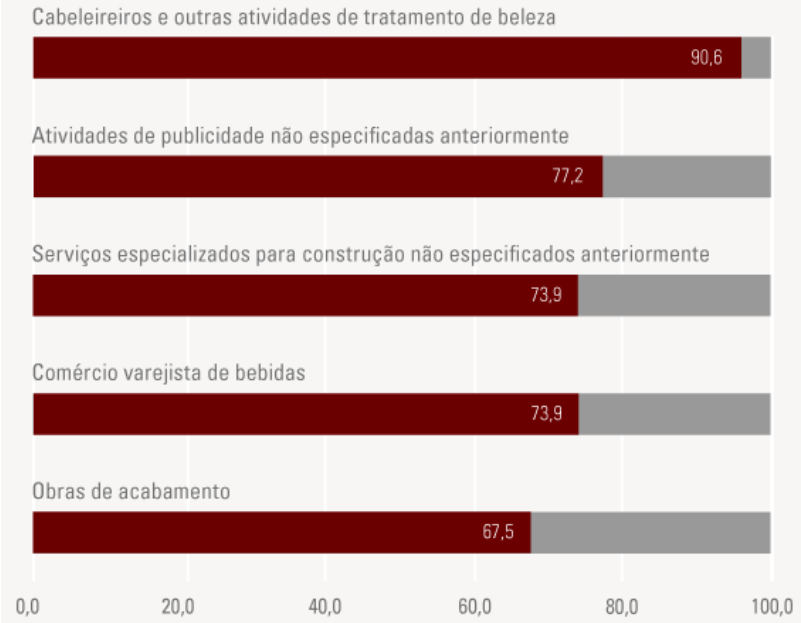
segundo o Instituto, corresponde à soma dos próprios MEIs, de seus empregados e do pessoal ocupado registrado no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), o que reforça a relevância dessa categoria para a geração de trabalho e renda no Brasil. Em 2019 existiam aproximadamente 146,3 mil MEIs com empregados, demonstrando que, apesar de a maioria operar individualmente, parte desses empreendimentos já contribuía para a criação de empregos formais (IBGE, 2023; Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

O ano de 2020 apresentou crescimento de 8,4% no número de MEIs em comparação a 2019. Das 3.359.750 empresas abertas naquele ano, 2.663.309 eram MEIs, correspondendo a 56,7% dos novos negócios (Brasil, 2021a) e totalizando 11,3 milhões de registros formais (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024). Esse crescimento reflete a importância do microempreendedorismo no contexto econômico brasileiro, especialmente em um cenário de crise. Em 2020, para mitigar os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre a economia, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) destinou cerca de R$ 105 bilhões para apoiar micro, pequenas e médias empresas, beneficiando aproximadamente 258 mil empreendimentos por meio de programas como o Programa Emergencial de Acesso a Crédito (PEAC) e o Fundo PIS-PASEP, medidas que contribuíram para sustentar a atividade empreendedora naquele período (IBGE, 2023).

Em 2021, o Brasil atingiu aproximadamente 13,2 milhões de MEIs, representando 69,7% das empresas do país e 19,2% das ocupações formais (Brasil, 2021b; Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024). Em comparação a 2019, período anterior à pandemia de Covid-19, observou-se um crescimento de 37,5% no número de formalizações o que corresponde a um acréscimo de 3,6 milhões de empreendedores. Por outro lado, houve queda no número de MEIs com registro de empregados: de 146,3 mil em 2019 para 97,2 mil em 2020 e 104,9 mil em 2021. Além disso, 53,1% dos MEIs registrados em 2021 haviam se formalizado entre 2019 e 2021, reforçando o impacto da pandemia na busca por alternativas de renda e no aumento do empreendedorismo por necessidade (Brasil, 2023).

Naquele contexto pandêmico (2020 e 2021), muitos trabalhadores demitidos recorreram ao MEI como estratégia de sobrevivência e geração de renda mínima, buscando garantir meios básicos de subsistência (CSB, 2024). O Gráfico 2 apresenta a participação relativa dos MEIs no conjunto das ocupações formais em 2021, destacando a abertura dos empreendimentos nos segmentos de cabeleireiros e atividades de beleza (90,6%), publicidade (77,2%), serviços especializados da construção (73,9%), comercio varejista de bebidas 73,9% e profissionais de obras de acabamento 67,5% (IBGE, 2023).

Gráfico 2 – Participação de MEIs no total de ocupações formais* no Brasil (2021), segundo as cinco classes CNAE 2.0 mais representativas



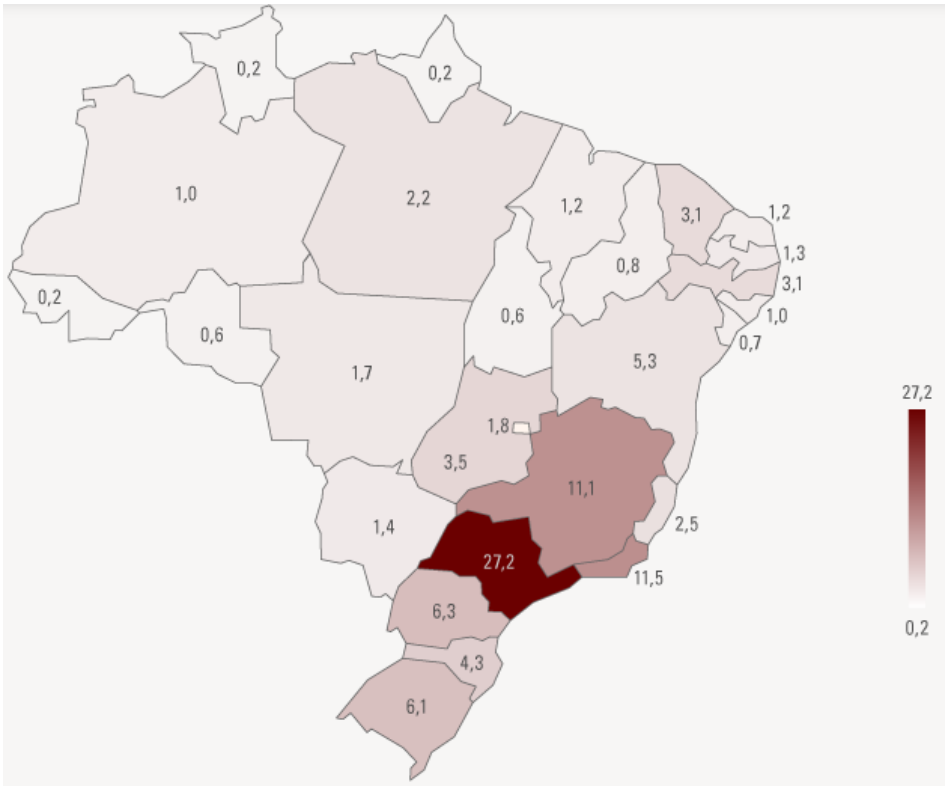
* Foram considerados como ocupações os MEIs, seus empregados e o pessoal ocupado total do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE.

Fonte: IBGE (2023, *online*).

O estudo de Ansiliero, Costanzi e Cifuentes (2024) evidencia, ainda, o crescimento contínuo do número de MEIs desde sua criação em 2009, saltando de 47 mil para mais de 13 milhões em 2021, consolidando essa categoria como o principal modelo empresarial do Simples Nacional. No contexto econômico do Brasil, há uma forte predominância das atividades pertencentes ao setor terciário, especialmente aquelas ligadas ao comércio e aos serviços. Esse segmento corresponde a 81,6% das empresas atualmente em operação no país. Nos primeiros quatro meses de 2021, o panorama se manteve semelhante: 83,8% dos novos empreendimentos pertenciam ao setor terciário, dos quais 59,5% eram voltados à prestação de serviços.

Para as análises a partir do ano de 2022, o IBGE (2023) apresenta o mapa de distribuição do número de MEIs (Figura 1), destacando forte concentração no quantitativo de empreendimentos nas regiões Sudeste e Sul do país. O estado de São Paulo lidera com cerca de 4 milhões de registros (27,4%), seguido de Rio de Janeiro (1,6 milhão**;** 11,5%) e Minas Gerais (1,6 milhão; 11,1%). No Sul, sobressaem os estados do Paraná, com 924,3 mil registros (6,3%), e do Rio Grande do Sul, com 883,5 mil registros (6,1%). Os dados revelam a predominância do eixo Sul-Sudeste na formalização de MEIs, associada tanto à densidade populacional quanto à maior dinâmica econômica dessas regiões (IBGE,2023).

Figura 1 – Distribuição nacional do número de MEIs – Brasil 2022 (%)

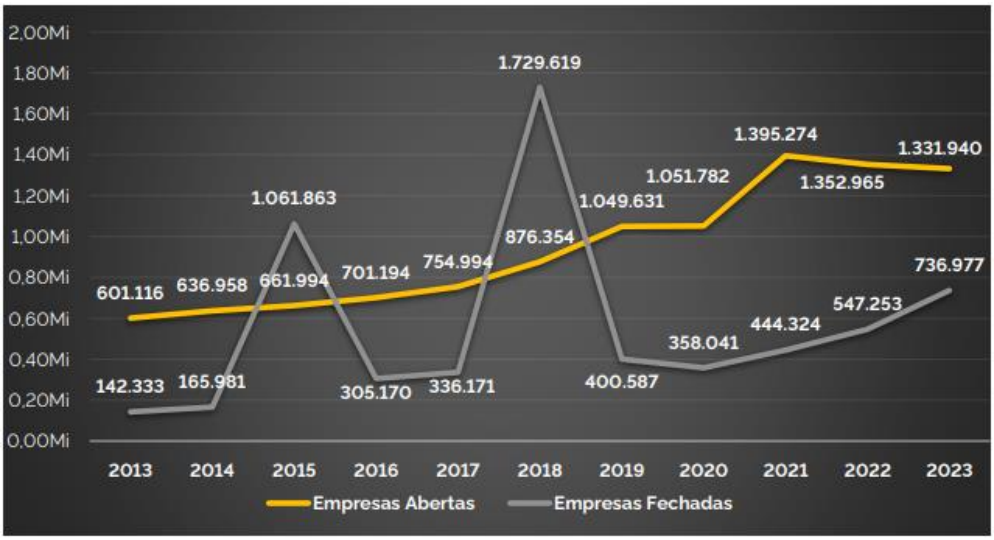


Fonte: IBGE (2023, *online*).

Em 2022, o país encerrou o ano contabilizando 14,6 milhões de MEIs, número que superou de forma expressiva o registrado em 2021 (mais de 1,5 milhões). Ao longo daquele período, aproximadamente 2,6 milhões de novos empreendedores aderiram ao regime, correspondendo a quase 20% do total de MEIs existentes. Apesar do aumento de registros, a participação dos MEIs no total de ocupações formais teve uma leve queda, passando de 19,1% para 18,8%. Essa redução está relacionada ao aumento do número total de pessoas ocupadas registrado pelo Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) naquele ano (IBGE, 2024).

O setor de Serviços manteve-se como o mais representativo, reunindo 51,5% dos microempreendedores formalizados, com destaque para as atividades de cabeleireiros e serviços de beleza, que lideraram entre as ocupações mais frequentes no ano de 2022 (IBGE, 2024). O Ministério da Economia, divulgou em 2023, o histórico de abertura e fechamento de empresas do período de 2013 a 2023 (Gráfico 3), que contribui para a compreensão da cronologia do MEI no período analisado.

Gráfico 3 – Histórico de abertura e fechamento de empresas (2013 a 2023)

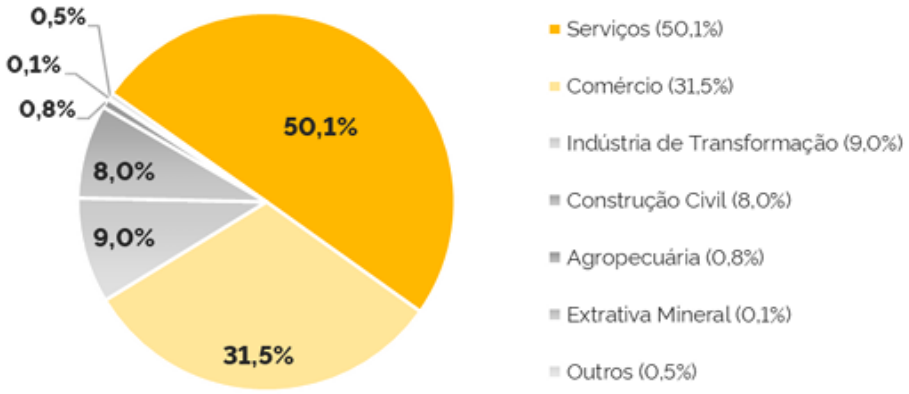


Fonte: Brasil (2023, p. 4).

Observa-se um crescimento contínuo no número de empresas abertas ao longo do período analisado, passando de 601.116 em 2013 para 1.331.940 em 2023. Embora haja variações anuais, a tendência é de expansão na formalização de novos negócios. Já o número de empresas fechadas apresenta oscilações mais acentuadas, com um pico em 2018, quando foram encerradas 1.729.619 empresas, seguido de queda nos anos seguintes e nova elevação a partir de 2021, alcançando 736.977 em 2023. Esses dados evidenciam o dinamismo do ambiente empreendedor brasileiro, marcado tanto pelo aumento de novos registros quanto por um número expressivo de encerramentos, o que reflete os desafios de manutenção e sustentabilidade dos pequenos negócios no país (Brasil, 2023).

No primeiro quadrimestre de 2023, foram registradas 1.022.760 novas formalizações de MEIs, um aumento de 26,2% em relação ao último quadrimestre de 2022, embora 2,3% inferior ao mesmo período de 2022. O total de MEIs ativos chegou a 12.171.422 (Brasil, 2023). O setor terciário manteve predominância, representando 81,6% dos novos empreendimentos, dos quais 50,1% eram atividades de serviços, conforme pode ser visualizado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição de empresas ativas no primeiro quadrimestre de 2023 (setores)



Fonte: Brasil (2023, p. 3)

A distribuição dos MEIs por setor econômico, apresentada no Gráfico 4, revela a forte concentração de empreendedores no segmento de Serviços (50,1%), seguido pelo Comércio (31,5%). Essa predominância do setor de serviços não se explica apenas pelo impacto conjuntural da pandemia de Covid-19, embora o distanciamento social tenha acelerado a demanda por atividades como *delivery*, serviços digitais e atendimentos individualizados. Na realidade, ela reflete uma característica estrutural do empreendedorismo brasileiro: trata-se de um setor que exige menor investimento inicial, menor complexidade operacional e maiores possibilidades de atuação individual, fatores que o tornam especialmente atrativo para novos empreendedores e trabalhadores que migram da informalidade.

Além disso, a indústria de transformação (9,0%) e a construção civil (8,0%) apresentam participação relevante, mas bem inferior às duas primeiras categorias, indicando que áreas que dependem de maior capital, equipamentos ou mão de obra têm menor representatividade entre os MEIs. Já setores como agropecuária, extrativa mineral e "outros" somam juntos apenas 1,4%, evidenciando que atividades mais intensivas em recursos naturais ou reguladas têm baixa adesão ao regime simplificado. Assim, percebe-se que o perfil do MEI no Brasil (sobretudo a partir do período pós pandemia) é predominantemente urbano, voltado a serviços e comércio de pequena escala, reforçando o papel dessa categoria como mecanismo de inclusão produtiva e de geração de renda em setores de fácil entrada e baixa exigência de capital.

No primeiro quadrimestre de 2024 foram abertos 1.091.205 novos MEIs, o que representa um crescimento significativo de 29,8% em relação ao último quadrimestre de 2023 e de 8,8% quando comparado ao mesmo período de 2023. Esse aumento evidencia a continuidade do processo de formalização de pequenos negócios no país e reforça a importância do MEI como instrumento de inclusão produtiva e geração de renda. Ao final do período, o Brasil contabilizou um total de 12.281.582 MEIs ativos, demonstrando a consolidação desse modelo como uma das principais portas de entrada para o empreendedorismo formal (Brasil, 2023).

No segundo quadrimestre de 2024, foram registradas 1.459.079 aberturas de empresas, o que corresponde a um pequeno avanço de 0,3% em comparação ao primeiro quadrimestre do mesmo ano e a um crescimento de 5,3% em relação ao mesmo período de 2023. Foi verificada a abertura de 1.082.049 MEIs no segundo quadrimestre de 2024, representando uma queda de 0,2% em relação ao primeiro quadrimestre de 2024 e aumento de 6,6% em relação ao segundo quadrimestre de 2023, consolidando-se o total de 11.697.275 MEIs ativos no país (Brasil, 2024), conforme pode ser constatado no Quadro 1.

Quadro 1 – Movimento de abertura de MEIs no segundo quadrimestre de 2024

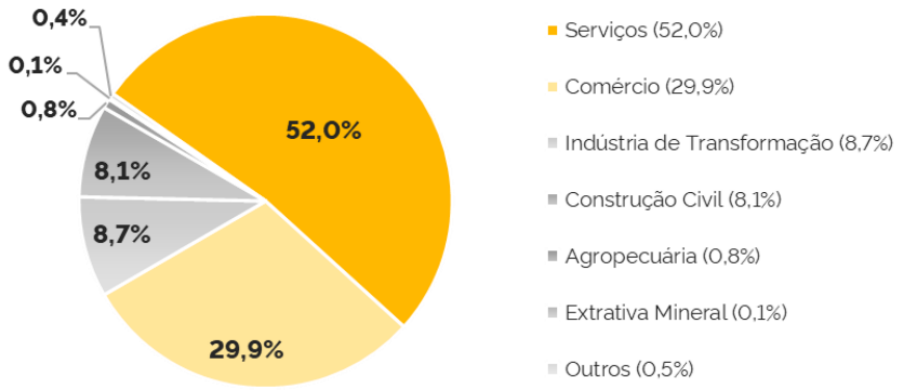
	Empresas ativas	Empresas abertas	Variação em relação ao 1º quad. de 2024	Variação em relação ao 2º quad. de 2023
Empresário Individual	**13.852.020**	**1.132.214**	**-0,6%**	**5,4%**
Microempreendedor Individual	11.697.275	1.082.049	-0,2%	6,6%
Demais Empresários Individuais	2.154.745	50.165	-7,1%	-15,1%

Fonte: Brasil (2024, p. 11).

Para contextualizar a dinâmica recente do microempreendedorismo no Brasil, é importante observar a distribuição setorial dos MEIs abertos em 2024. A composição por setor revela as

áreas de maior adesão ao regime e os segmentos que mais absorvem trabalhadores em busca de formalização e oportunidades de renda. Nesse sentido, o Gráfico 5 apresenta a participação dos principais setores econômicos na abertura de novos MEIs, permitindo analisar tendências e identificar quais atividades têm se destacado na expansão do empreendedorismo individual no país.

Gráfico 5 – Distribuição de empresas ativas no segundo quadrimestre de 2024 (setores)



Fonte: Brasil (2024, p. 4).

O Gráfico 5 evidencia a forte concentração dos empreendimentos no setor de serviços, que representa 52,0% do total. Esse predomínio reflete uma tendência já consolidada no perfil do microempreendedor brasileiro: a busca por atividades de fácil entrada, baixo investimento inicial e maior possibilidade de atuação individual. Serviços como cuidados pessoais, alimentação, consultorias, reparos e atendimento domiciliar continuam sendo porta de entrada comum para trabalhadores que buscam formalização, especialmente em um cenário de mercado de trabalho ainda marcado pela informalidade e pela busca por alternativas de renda (Brasil, 2024).

O setor de comércio ocupa a segunda posição, com 29,9% dos registros, mantendo-se como um setor relevante, sobretudo para pequenos varejistas e revendedores que utilizam o MEI para regularizar suas atividades e acessar benefícios como emissão de nota fiscal e compra de mercadorias com melhores condições. A indústria de transformação (8,7%) e a construção civil (8,1%) aparecem em patamares menores, mas expressivos, indicando a presença de empreendedores que atuam em segmentos que exigem maior qualificação técnica ou estrutura mínima de produção (Brasil, 2024). Esses setores tendem a concentrar profissionais que migraram da informalidade e optaram pela formalização como forma de ampliar oportunidades e fortalecer a credibilidade do negócio.

Setores como agropecuária (0,8%), extrativa mineral (0,1%) e outros (0,5%) apresentam participação bastante reduzida, o que evidencia que o regime do MEI é menos acessível ou menos adequado para atividades que dependem de maior infraestrutura, regulamentação específica ou escala produtiva ampliada. Logo, no conjunto, o Gráfico 5 confirma que o perfil do MEI em 2024 continua majoritariamente urbano e vinculado a atividades de serviços e comércio de pequeno porte, reforçando o papel dessa categoria como instrumento de inclusão produtiva e formalização em setores de baixa complexidade e de rápida entrada no mercado (Brasil, 2024).

A partir dos dados apresentados (2015 a 2024), a análise evidencia que apesar do crescimento expressivo no número de MEIs no Brasil, o impacto direto dessa categoria na geração de empregos ainda é restrito. O regime do MEI foi criado com a possibilidade de contratação de apenas um funcionário, e na prática, a maioria dos empreendedores não realiza contratações, operando de forma individualizada (SEBRAE, 2024a).

Em 2019, o IBGE registrou 9,6 milhões de MEIs no país, dos quais apenas 146,3 mil possuíam empregados formais, o que representa cerca de 1,5% do total. Nos anos seguintes, observou-se inclusive uma redução nesse número: em 2021, apenas 104,9 mil MEIs tinham funcionários contratados, indicando uma tendência de autonomia produtiva, sem ampliação significativa da força de trabalho.

Esses dados demonstram que o MEI, embora importante como instrumento de formalização e geração de renda individual, não tem se consolidado como gerador de empregos diretos em larga escala. A estrutura simplificada e o limite legal de contratação de apenas um empregado restringem seu potencial de expansão produtiva e de impacto sobre o mercado de trabalho formal. Além disso, o perfil predominante dos MEIs revelou trabalhadores que atuam por conta própria, em atividades de baixo capital e voltadas a serviços locais, reforçando o caráter autônomo e não empresarial dessa modalidade (SEBRAE, 2024a).

Grande parte dos registros ocorre em setores como serviços pessoais, comércio varejista e construção civil, segmentos que tradicionalmente absorvem trabalhadores informais e exigem pouca estrutura física ou capital de giro. Isso indica que o MEI atua mais como um mecanismo de inclusão produtiva e de proteção social mínima, do que como vetor de expansão da empregabilidade formal. Todavia, ainda que o impacto na geração de empregos diretos seja limitado, o MEI exerce influência indireta sobre a economia, ao estimular o consumo local, movimentar cadeias produtivas e ampliar a renda das famílias. Nesse sentido, sua contribuição para o mercado de trabalho ocorre de forma complementar, reduzindo o desemprego por meio da ocupação e formalização de atividades antes informais, mais do que pela criação de novos postos de trabalho.

Portanto, constata-se que o regime do MEI cumpre papel relevante na formalização e no fortalecimento da renda, mas sua capacidade de gerar empregos diretos permanece reduzida, em razão das limitações legais e estruturais que caracterizam esse modelo. A consolidação do MEI como agente de desenvolvimento sustentável dependerá da criação de políticas públicas que favoreçam a transição gradual desses MEIs para microempresas e a ampliação do apoio técnico e financeiro, permitindo que ultrapassem o estágio de autoemprego e passem a gerar novas oportunidades de trabalho, dinamizando a oferta de empregos no país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste estudo evidencia que o MEI se consolidou como o principal instrumento de formalização do trabalho autônomo no Brasil, desempenhando papel relevante na ampliação do acesso a direitos previdenciários, na inclusão produtiva e no fortalecimento da renda individual. Os dados secundários analisados mostram que, desde a criação do regime em 2008, o número de MEIs cresce de forma contínua, com ampla predominância nos setores de serviços, comércio e construção civil. Tal expansão está associada, em grande medida, à formalização de atividades que antes eram exercidas de forma totalmente informal e ao

crescimento do empreendedorismo motivado pela necessidade, especialmente em períodos de retração econômica e aumento do desemprego, como ocorreu no período da pandemia de Covid-19.

Com base nos resultados apresentados, observa-se que o MEI contribui para o aumento da renda dos trabalhadores formalizados, já que empreendedores enquadrados na categoria tendem a obter rendimentos superiores aos de trabalhadores informais, além de apresentarem melhores condições de acesso ao mercado, crédito e benefícios previdenciários. Contudo, a capacidade do MEI de gerar empregos diretos permanece limitada. Os dados evidenciam que menos de 1% dos MEIs possuem empregados contratados, o que confirma o caráter predominantemente individual e autônomo desse modelo de negócio e reforça sua função como mecanismo de autoemprego e não como vetor de expansão do emprego formal em larga escala.

Outro ponto relevante identificado foi a forte concentração regional das formalizações, com destaque para o eixo Sul-Sudeste, que reúne o maior número de empreendedores individuais ativos, reflexo tanto da densidade populacional quanto das condições econômicas mais dinâmicas presentes nessas regiões. Além disso, os resultados revelam que, embora a categoria estimule a formalização, ainda há desafios significativos relacionados à baixa escala dos negócios, à limitação para transição para microempresa, à elevada taxa de inadimplência e ao fenômeno da pejotização, que pode indicar substituição de vínculos formais por relações de prestação de serviços em determinados segmentos da economia.

Do ponto de vista metodológico, o uso de dados secundários se mostrou fundamental para compreender o comportamento estrutural do MEI no país, permitindo comparar diferentes períodos, regiões e setores com base em informações consolidadas por instituições como IBGE, SEBRAE e Ministério da Economia. Essa estratégia possibilitou identificar padrões, tendências e contradições que dificilmente seriam observadas apenas por meio de dados primários, reforçando a adequação desse tipo de abordagem para estudos de natureza descritiva e analítica.

Diante dessas evidências, conclui-se que o MEI exerce papel significativo na formalização e na geração de renda, contribuindo para a inclusão produtiva de milhões de brasileiros. No entanto, seu potencial de impacto direto sobre a geração de empregos permanece restrito pelas limitações estruturais do regime. Destaca-se, portanto, o alcance do objetivo proposto, que consistiu em analisar o papel do MEI no desenvolvimento econômico brasileiro, considerando seus efeitos na formalização de trabalhadores autônomos, na renda e nas limitações que o modelo impõe à geração de empregos diretos.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise do perfil socioeconômico dos MEIs, investiguem os efeitos de longo prazo da formalização sobre a renda, avaliem séries históricas e as condições que favorecem ou dificultam a transição do MEI para categorias empresariais de maior porte. Estudos que investigam sobre a mortalidade dos MEIs no Brasil, buscando identificar os principais fatores que levam ao encerramento precoce dos negócios também podem contribuir para ampliar a compreensão sobre os impactos reais desse regime no mercado de trabalho e no desenvolvimento econômico brasileiro.

REFERÊNCIAS

ACSP – Associação Comercial de São Paulo**. MEI no Brasil: história e principais marcos**. São Paulo: Associação Comercial de São Paulo, 24 set. 2024. Disponível em: https://acsp.com.br/publicacao/s/mei-no-brasil-historia-e-principais-marcos

ALBERNAZ, Beatriz. **Quando migrar de MEI para ME?** 2024. Disponível em: https://beatrizalbernaz.com.br/como-sair-do-mei/

ANSILIERO, Graziela; COSTANZI, Rogério Nagamine; CIFUENTES, Ricardo. **Microempreendedor individual (MEI)**: evolução da legislação, revisão da literatura e temas para o debate. Rio de Janeiro: Ipea, 2024.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições**. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARRETO, Luiz Pondé. **Educação para o empreendedorismo**. Educação Brasileira, v. 20, n. 41, p. 189-197, 1998.

BRASIL – Casa Civil da Presidência da República. **Em 2020, número de MEIs teve um aumento de 8,4%**. Brasília: Casa Civil, 02 mar. 2021a. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2021/marco/em-2020-numero-de-meis-teve-um-aumento-de-8-4

BRASIL – Agência Brasil. **MEIs respondiam por 19% das ocupações formais no Brasil em 2021**. 2021b. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-10/meis-respondiam-por-19-das-ocupacoes-formais-no-brasil-em-2021.

BRASIL – Ministério da Economia. **Mapa de Empresas**: boletim do 1º quadrimestre de 2023. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2023.pdf

BRASIL – Ministério da Economia. **Mapa de Empresas**: boletim do 2º quadrimestre de 2024. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2024.pdf

CNM – Confederação Nacional De Municípios. **Cresce número de MEIs no Brasil, mas inadimplência chegou a 58,31% em novembro de 2017**. Brasília: CNM, 12 jan. 2018. Disponível em: https://cnm.org.br/comunicacao/noticias/cresce-numero-de-meis-no-brasil-porem-inadimplencia-chegou-a-58-31-em-novembro-de-2017.

CSB – Central Sindical e Bancária. **IBGE**: 1 milhão de trabalhadores demitidos em 2022 viraram MEI por necessidade, ago. 2024. Disponível em: https://csb.org.br/noticias/ibge-1-milhao-de-trabalhadores-demitidos-em-2022-viraram-mei-por-necessidade

DOLABELA, Fernando. A corda e o sonho. **Revista HSM Management**, n. 80, p. 128-132, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em 2022, Brasil tinha 14,6 milhões de microempreendedores individuais**. Agência de Notícias IBGE, 21 ago. 2024. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41046-em-2022-brasil-tinha-14-6-milhoes-de-microempreendedores-individuais.
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em 2021, Brasil tinha 13,2 milhões de microempreendedores individuais (MEIs).** Agência de Notícias do IBGE, out., 2023. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38044-em-2021-brasil-tinha-13-2-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis

IDN – INSTITUTO DATA NORTE. **Análise de dados secundários**. 2025. Disponível em: https://www.institutodatanorte.com.br/metodos/analise-de-dados-secundarios/13

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2010.

LIMA, Lucas Matheus de Queiroz; GALVÃO JÚNIOR, Paulo Francisco Monteiro. O crescimento dos MEIs e os seus impactos econômicos na sociedade brasileira entre 2020 e 2022. **Campo do Saber – Revista Científica Interdisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 107-130, 2023.

MUSTAFA, Eduardo. **MEIs representaram 76% das empresas abertas em 2015**. E-Commerce Brasil, fev., 2016. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/meis-representaram-76-das-empresas-abertas-em-2015

PEREIRA, Douglas. **Número de microempreendedores individuais tem salto de 81% em 3 anos**. Poder360, jan., 2017. Disponível em: https://www.poder360.com.br/economia/numero-de-microempreendedores-individuais-cresce-970-mil-em-2016/

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil do Microempreendedor Individual**: 2015. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Perfil%20do%20MEI%202015.pdf

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A formalização do MEI assegura o trabalhador autônomo**. 2023a. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/a-formalizacao-do-mei-assegura-o-trabalhador-autonomo,4374faf297726810VgnVCM1000001b00320aRCRD

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O perfil do MEI no Brasil**. 2023b. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-perfil-do-mei-no-brasil,939b4c36e25f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Contratação de empregado pelo MEI**. 2024a. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/contratacao-de-empregado-pelo-mei,13712fb2259de710VgnVCM100000d701210aRCRD

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Impactos do MEI na economia brasileira**. Curitiba: Sebrae/PR, 2024b. Disponível em: https://sebraepr.com.br/impulsiona/impactos-do-mei-na-economia-brasileira/#:~:text=A%20formaliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20MEI%20injeta,vezes%20e%20impulsionando%20o%20empreendedorismo

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

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM DEBATE: QUEM PUBLICA, ONDE E SOBRE O QUÊ?

Emanuelle Saverio de Azevedo [71]
Edi Carlos de Oliveira [72]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a produção científica brasileira sobre motivação no trabalho, identificando sua evolução temporal, principais autores, periódicos e tendências temáticas, com vistas a mapear padrões de pesquisa e lacunas na literatura nacional. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa (Gil, 2017), fundamentada em técnicas bibliométricas, com aplicação das Leis de Lotka, Zipf e Bradford (Chueke; Amatucci, 2015). Os dados foram coletados na base SPELL, especializada em periódicos nacionais da área de Administração, abrangendo publicações entre 1966 e 2022. Os resultados demonstram que o campo permanece ancorado em teorias clássicas, como as de Maslow (1943) e Herzberg (1959), embora incorpore, progressivamente, perspectivas contemporâneas voltadas ao engajamento, qualidade de vida e bem-estar organizacional (Bergamini, 1998; Feitosa; Souza, 2020). Verificou-se ainda a recorrência de determinados autores de referência, em consonância com a Lei de Lotka; a evidência das palavras-chave presentes nos artigos, a partir da Lei de Zipf; e a concentração das publicações em poucos periódicos, conforme previsto pela Lei de Bradford (Quevedo-Silva *et al*., 2016). A análise da frequência de termos, com base na Lei de Zipf, evidenciou a centralidade de conceitos como "motivação", "trabalho" e "satisfação", reforçando a relevância atual do tema. O estudo contribui para o fortalecimento teórico do campo e aponta oportunidades para aprofundamento em abordagens emergentes relacionadas à motivação no trabalho.

Palavras-chave: Desempenho organizacional. Engajamento. Gestão de pessoas. Motivação no trabalho. Produção científica.

1 INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho e sua relação com o desempenho organizacional constitui um dos temas centrais no campo da Administração e, especificamente, na área de Gestão de pessoas. Para Bergamini (1998), compreender a motivação é essencial para explicar o comportamento humano nas organizações, pois ela direciona esforços e influencia diretamente a produtividade. Embora já discutido por diferentes perspectivas, o tema voltou a se intensificar no cenário recente, em função das transformações sociais e tecnológicas que têm redefinido as relações de trabalho (Feitosa; Souza, 2020). Nesse contexto, torna-se necessário adotar práticas de gestão mais humanas e voltadas ao engajamento dos trabalhadores (Maia, 2022). Essas discussões dialogam com contribuições anteriores, como as de Casado (1993), que já apontava a influência de fatores subjetivos sobre a motivação no trabalho.

[71] Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. emanuellesav.az@hotmail.com
[72] Professor Doutor na Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. edi.oliveira@unespar.edu.br

A motivação pode ser compreendida como um processo psicológico que desperta, direciona e mantém o comportamento humano em busca de objetivos. Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas influenciam diretamente o nível de engajamento e satisfação dos trabalhadores, enquanto Herzberg (1959) destacou a importância dos fatores intrínsecos e extrínsecos no desempenho organizacional. Autores contemporâneos, como Feitosa e Souza (2020) e Maia (2022) reforçam que a motivação permanece como um elemento estratégico nas organizações, já que impacta o clima organizacional, a produtividade e o comprometimento das equipes. Compreender os impulsos motivacionais permite desenvolver políticas de gestão de pessoas mais coerentes com as expectativas individuais e coletivas (Bergamini, 2008).

No contexto brasileiro, o tema da motivação no trabalho tem ganhado crescente relevância diante dos desafios enfrentados pelas organizações, como a necessidade de reter talentos, lidar com absenteísmo, rotatividade e promover ambientes mais saudáveis e colaborativos. Para Casado (2002), o comprometimento e o desempenho organizacional estão diretamente ligados à valorização do capital humano e à construção de um ambiente de confiança e propósito. Essa perspectiva é reforçada por Maia (2022), ao afirmar que empresas que investem em práticas de reconhecimento, valorização e desenvolvimento profissional tendem a apresentar maiores níveis de engajamento e satisfação entre os trabalhadores.

Observa-se que a produção científica brasileira sobre motivação no trabalho permanece dispersa e pouco sistematizada, o que dificulta a consolidação teórica e a aplicação prática do conhecimento existente (Creswell, 2010). Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa sistematizada, apoiada em técnicas da bibliometria, permitindo identificar lacunas, tendências e padrões de desenvolvimento em campos de pesquisa (Gil, 2017). Assim, mapeamentos desse tipo permitem reconhecer autores mais recorrentes, periódicos de maior impacto e orientações teóricas predominantes (com ênfase nas palavras-chave utilizadas pelos autores que publicam nessa temática), contribuindo para o entendimento da maturidade do tema e as vertentes teóricas que ainda carecem de aprofundamento (Lakatos; Marconi, 2017).

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a produção científica brasileira sobre motivação no trabalho, identificando sua evolução temporal, principais autores, periódicos e tendências temáticas, com vistas a mapear padrões de pesquisa e lacunas na literatura nacional. Conforme Vergara (2016), pesquisas desse tipo são fundamentais para compreender a maturidade teórica de um campo de pesquisa e orientar novos estudos, permitindo uma visão ampla sobre o desenvolvimento científico do tema.

Para atender ao objetivo proposto, o estudo organiza-se da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a introdução, contemplando a contextualização do tema, o problema de pesquisa a o objetivo do estudo. Na sequência, o referencial teórico discute os fundamentos da motivação no trabalho, desempenho organizacional e gestão de pessoas, além de abordar mudanças recentes nas relações de trabalho. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos, seguidos da apresentação e análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências utilizadas. Essa estrutura segue o modelo de pesquisa científica recomendado por Gil (2017) e Lakatos e Marconi (2017), assegurando coerência metodológica e clareza na exposição dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A motivação no trabalho pode ser compreendida como um conjunto de fatores que impulsionam o comportamento dos indivíduos nas organizações, influenciando diretamente sua disposição para alcançar metas e contribuir com os objetivos organizacionais (Casado, 1993;

Bergamini, 1998; Araújo; Garcia, 2009; Pansera *et al.,* 2016; Santos *et al.,* 2019; Feitosa; Souza, 2020). Esse processo envolve tanto aspectos internos, como necessidades e desejos pessoais, quanto estímulos externos, como reconhecimento e recompensas. Segundo Luiz, Bertoni e Machado (2019) e Maia (2022), compreender esses fatores é essencial para que as organizações promovam práticas eficazes de gestão de pessoas, capazes de elevar a satisfação e o engajamento dos trabalhadores, impactando positivamente o desempenho organizacional.

Araújo e Garcia (2009) destacam que no ambiente de trabalho, a motivação intrínseca se manifesta quando o trabalhador se sente desafiado, curioso e autônomo em relação às suas atividades. Ele não necessita de recompensas, porque o trabalho já lhe traz uma satisfação pessoal, ou seja, o que move ele é o prazer e o desafio que determinada tarefa proporciona. Já a motivação extrínseca ocorre quando há necessidade de reconhecimento, promoções ou recompensas financeiras, onde ela pode ter uma duração mais curta em relação a intrínseca, pois se a recompensa acabar, a motivação acaba junto. Segundo Pansera *et al*. (2016), essas duas formas de motivação atuam em conjunto e podem se equilibrar, dependendo das experiências e do contexto vivenciado pelo indivíduo.

A motivação no trabalho deve ser compreendida a partir de múltiplos fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos nas organizações (Rattner, 1966; Lobos, 1975; Casado, 1993). Para Bergamini (1998) e Pansera *et al.* (2016), a motivação no trabalho resulta da interação entre necessidades internas e estímulos externos, sendo fundamental para direcionar a energia dos trabalhadores na busca pela satisfação pessoal e profissional. Nesse sentido, compreender os elementos que movem os indivíduos é essencial para criar ambientes organizacionais capazes de potencializar o engajamento e os resultados.

Complementando essa visão, Casado (1993) destaca que a motivação também está relacionada às diferenças individuais, que podem ser identificadas por meio das tipologias psicológicas e estilos de comportamento. Essas características impactam diretamente a forma como cada trabalhador reage às demandas e às estratégias de gestão aplicadas pelas organizações. Assim, integrar essas perspectivas permite compreender a motivação como um fenômeno complexo e dinâmico, exigindo dos gestores de pessoas abordagens personalizadas que conciliem estímulos organizacionais e o reconhecimento das particularidades de cada indivíduo (Luiz; Bertoni; Machado, 2019).

Uma das teorias mais conhecidas sobre motivação é a Hierarquia das Necessidades Humanas, proposta por Abraham Harold Maslow. em 1943. Segundo Maslow, os indivíduos são motivados a satisfazer suas necessidades em uma ordem crescente, partindo das mais básicas, como alimentação e segurança, até alcançar a autorrealização (Luiz; Bertoni; Machado, 2019). No contexto organizacional, isso implica que os trabalhadores precisam ter condições adequadas de trabalho antes de se sentirem motivados a buscar desenvolvimento pessoal e profissional (Maslow, 1943).

Frederick Irving Herzberg (1959) propôs a Teoria dos Dois Fatores (fatores higiênicos e motivacionais), diferenciando os elementos que previnem a insatisfação dos que realmente promovem a motivação. Para ele, enquanto os fatores higiênicos são essenciais para evitar desmotivação, como salários justos e ambiente físico adequado, os fatores motivacionais são os que de fato impulsionam o engajamento dos trabalhadores, como o reconhecimento e a possibilidade de desenvolvimento na carreira (Luiz; Bertoni; Machado, 2019).

John Stacy Adams (1963) introduziu a Teoria da Equidade, que afirma que a motivação no trabalho está ligada à percepção de justiça nas relações de troca. Quando os trabalhadores percebem que seus esforços não estão sendo recompensados de forma justa em comparação com outros colegas, tendem a se desmotivar. Por isso, políticas organizacionais que garantam equilíbrio e transparência nas recompensas são fundamentais para manter a motivação.

A motivação também influencia diretamente o nível de engajamento dos trabalhadores e, consequentemente, o desempenho das equipes. Segundo Pansera *et al.* (2016), a motivação intrínseca é um fator importante na manutenção do engajamento, pois estimula o envolvimento espontâneo e contínuo nas tarefas. Segundo esses autores, quando os trabalhadores se sentem valorizados, desafiados e conectados com o propósito da organização, eles tendem a apresentar comportamentos mais proativos, colaborativos e produtivos.

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

O desempenho organizacional é um conceito multifacetado que envolve a capacidade da organização em alcançar seus objetivos por meio da eficácia, eficiência e produtividade (Carvalho; Borges; Bernardi, 2021). De acordo com Oliveira e Oliveira (2011), o desempenho pode ser medido por indicadores financeiros, contábeis, humanos e mercadológicos, sendo considerado um construto multidimensional. Nesse sentido, a performance organizacional reflete o quanto a empresa consegue transformar seus recursos em resultados consistentes e sustentáveis, considerando os interesses de diferentes *stakeholders*.

A gestão de pessoas exerce um papel fundamental na promoção do desempenho organizacional (Araújo; Garcia, 2009; Oliveira; Oliveira, 2011). Práticas de Recursos Humanos bem estruturadas, alinhadas à estratégia organizacional, contribuem significativamente para a geração de vantagem competitiva. Segundo Becker e Huselid (1998), quando a força de trabalho está qualificada, motivada e bem direcionada, ela se torna um dos principais ativos da organização, atuando diretamente nos processos que impactam os resultados. Isso reforça a importância de se adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas (Araújo; Garcia, 2009).

A motivação individual é um fator que influencia diretamente a performance coletiva. Trabalhadores motivados tendem a apresentar maior engajamento, menor absenteísmo, menor rotatividade e melhor desempenho nas atividades que desempenham. Combs *et al*. (2006) apontam que práticas de gestão de alto desempenho, quando aplicadas de forma integrada, potencializam a produtividade organizacional ao estimular o uso eficiente das competências dos empregados. Dessa forma, a sinergia entre as práticas de gestão e os fatores motivacionais individuais se torna essencial para o sucesso coletivo (Oliveira; Oliveira, 2011).

Modelos teóricos contemporâneos também destacam a conexão entre clima organizacional, liderança e resultados. Líderes que atuam com empatia, escuta ativa e foco em bem-estar criam ambientes positivos, capazes de sustentar um clima organizacional favorável à alta performance (Carvalho; Borges; Bernardi, 2021). Assim, investir em lideranças motivadoras e em práticas que promovam um bom clima de trabalho é uma das estratégias mais eficazes para impulsionar os indicadores organizacionais (Bergamini, 2008; Araújo; Garcia, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa (Creswell, 2010), pois integra procedimentos de interpretação de conteúdo e de mensuração sistematizada dos dados. A abordagem qualitativa foi empregada por meio da análise de conteúdo dos artigos selecionados, buscando identificar categorias temáticas, conceitos recorrentes e sentidos produzidos nos textos (Bardin, 2011). Paralelamente, adotou-se uma abordagem quantitativa, a partir da sistematização dos registros e da análise estatística descritiva apoiada em técnicas da bibliometria, o que permitiu examinar a produtividade dos autores, os periódicos e as principais palavras-chave nos artigos analisados (Chueke; Amatucci, 2015). A combinação dessas

abordagens possibilitou uma compreensão mais ampla e aprofundada da produção científica nacional sobre motivação no trabalho.

Em termos de enfoque, trata-se de uma pesquisa descritiva (Gil, 2017), pois busca mapear e descrever a produção científica sobre o tema investigado, identificando padrões de autoria, periódicos mais produtivos, distribuição temporal das publicações e principais palavras-chave evidenciadas nas obras dos autores mencionados na pesquisa sistematizada (Chueke; Amatucci, 2015). Essa abordagem permite compreender tanto a dimensão numérica da produção científica quanto as tendências e características qualitativas do campo de estudo, fornecendo subsídios para análises teóricas e discussões quantitativas fundamentadas.

Foi realizada uma busca sistematizada de artigos científicos no portal SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library* (https://www.spell.org.br/) que é um repositório de artigos científicos vinculado à ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Optou-se pela base SPELL devido à sua especialização em periódicos nacionais, o que possibilita uma análise mais focada na produção científica brasileira e nas especificidades do contexto local, alinhando-se aos objetivos desta pesquisa. Além disso, o portal SPELL é uma das principais bases de dados nacionais voltadas para a disseminação de periódicos científicos na área de Administração, Contabilidade e Turismo, sendo amplamente reconhecido pela comunidade acadêmica brasileira.

Para o tratamento dos dados, foram aplicadas técnicas da bibliometria, que orientaram a análise quantitativa da produção científica. Utilizou-se a Lei de Lotka (1926) para identificar a produtividade dos autores, evidenciando que poucos pesquisadores concentram a maior parte das publicações, enquanto a maioria contribui com poucos trabalhos. A Lei de Zipf (1932) foi empregada para examinar a frequência de palavras-chave nos artigos analisados e as tendências temáticas que caracterizam o campo de pesquisa; e a Lei de Bradford (1934) para analisar a dispersão dos estudos entre os periódicos, indicando que um núcleo reduzido de periódicos concentra as publicações mais relevantes sobre o tema.

Cabe o destaque de que, no presente estudo, não se buscou realizar uma bibliometria completa, o que envolveria procedimentos como análise de co-citação, coautoria ou mapeamento de redes científicas. A utilização de leis clássicas da bibliometria, como a Lei de Lotka, teve caráter descritivo, voltado a identificar a frequência de autores no conjunto de publicações selecionadas e indicar padrões gerais de produtividade no campo. Esse recorte metodológico não diminui o rigor da investigação; ao contrário, contribui para situar o estado do conhecimento sobre o tema, oferecendo um panorama organizado que pode apoiar análises futuras mais aprofundadas.

A pesquisa foi operacionalizada na base de dados SPELL, utilizando o descritor *booleano* "motivação no trabalho" para localizar publicações pertinentes ao tema. A busca sistematizada resultou em sete artigos, publicados nos anos de 1966, 1975, 2015, 2018, 2018, 2019 e 2022. Para cada estudo identificado, foram estraídas informações sobre título do artigo, autor(es), periódico em que o artigo foi publicado, ano de publicação e palavras-chave, possibilitando a organização sistemática do material. Em seguida, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas no *software Excel*, viabilizando a contagem do número de publicações por ano, a identificação dos periódicos mais recorrentes e a verificação da frequência de autores e palavras-chave – necessária às etapas subsequentes do estudo.

Essa operacionalização possibilitou identificar a evolução temporal da produção científica sobre motivação no trabalho, bem como os periódicos de maior recorrência, os autores mais proeminentes e a frequência das palavras-chave, evidenciando os principais focos temáticos e tendências de pesquisa no campo (Chueke; Amatucci, 2015). Além disso, procedeu-se a uma análise de conteúdo (Bardin, 2011) dos artigos selecionados, permitindo interpretar os significados, categorias e abordagens teóricas presentes. Esses procedimentos, combinados,

contribuíram para compreender a estrutura e a dinâmica da produção científica brasileira sobre a temática, no período de 1966 a 2022 (recorte temporal dos artigos que emergiram na pesquisa sistematizada na base de dados), fornecendo subsídios para discussões teóricas e práticas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção tem por finalidade apresentar e discutir os resultados obtidos por meio da aplicação das técnicas da bibliometria, utilizando as leis de Lotka (1926), Bradford (1934) e Zipf (1932), que constituem os principais fundamentos desse tipo de análise. De acordo com Chueke e Amatucci (2015), a bibliometria consiste no uso de métodos quantitativos e estatísticos para avaliar a produção científica, permitindo identificar padrões, tendências e a relevância dos estudos dentro de um determinado campo do conhecimento. Assim, o emprego dessas três leis que regem a bibliometria possibilita compreender as especificidades relacionadas às publicações e autores, bem como ao grau de concentração temática presente nos artigos analisados. O Quadro 1 apresenta os artigos científicos resultantes da pesquisa sistematizada realizada na base de dados SPELL.

Quadro 1 – Artigos que emergiram da pesquisa sistematizada na base de dados SPELL

Título do Artigo	Autores do Estudo	Periódico / Revista	Ano de publicação
Servidores em abono permanência relatam satisfação na sua qualidade de vida e motivação no trabalho	Carlos Augusto Cunha Filho; Miriam Cabrera Colvero Delboni; Luis Felipe Dias Lopes; Patricia Chagas	Revista Gestão e Sociedade	2022
Satisfação e Motivação no Trabalho: percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z	Cleiton dos Santos; Larissa Olivo; Caroline Petry; Marcele Oro	Revista da Micro e Pequena Empresa	2019
Medalha de Ouro: estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro	Eduardo Pereira; Fernando Cavalcante	Revista Intercontinental de Gestão Desportiva	2018
Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação	André Vasconcelos Silva; Fernanda Costa Barros	Revista Eletrônica Gestão e Serviços	2018
As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário	Vera Lúcia Salazar; Ana Maria Silva; Gisele Fantinel	Revista Brasileira de Gestão e Inovação	2015
Benefícios e motivação no trabalho	Heinrich Rattner	Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas	1966
Teorias sobre a motivação no trabalho	Júlio Lobos	Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas	1975

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base nos dados apresentados no Quadro 1, é possível perceber que embora existam contribuições importantes nos 7 artigos resultantes da pesquisa, há um hiato temporal expressivo na literatura nacional entre os anos de 1975 e 2015, período em que não aparece estudos que abordaram a motivação no trabalho. Antes dessa lacuna de tempo, aparece um artigo de Lobos, publicado em 1966; e, posteriormente ao ano de 2015, aparecem os artigos de Silva e Barros (2018), Pereira e Cavalcante (2018), Santos *et al.* (2019) e Cunha Filho *et al.* (2022). Desse modo, a partir desses artigos é possível verificar – nesse recorte temporal de 1966 a 2022 – a Lei de Lotka (1926), que investiga os autores mais proeminentes de um campo de estudo; a Lei de Zip (1932), que examina a frequência de termos (palavras-chave) nos artigos da amostra; e a Lei de Bradford (1934), que verifica os periódicos nos quais os artigos são publicados.

Iniciando as análises pelo que preconiza a Lei de Lotka (1926), para identificar a produtividade dos autores, o Quadro 2 sintetiza os principais autores que falam sobre motivação, citados nos sete artigos da amostra.

Quadro 2 – Autores clássicos e contemporâneos sobre motivação identificados nos sete artigos

Autor	**Nº de artigos em que aparece**	**Artigos em que aparece**	**Ano(s)**
Maslow, A.	5	Teorias sobre a motivação no trabalho; As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário; Satisfação e motivação no trabalho; Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação; Servidores em abono permanência.	1975; 2015; 2018; 2019; 2022
Herzberg, F.	4	Teorias sobre a motivação no trabalho; As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário; Satisfação e motivação no trabalho; Servidores em abono permanência.	1975; 2015; 2019; 2022
McClelland, D.	3	As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário; Satisfação e motivação no trabalho; Servidores em abono permanência.	2015; 2019; 2022
McGregor, D.	2	As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário; Satisfação e motivação no trabalho.	2015; 2019
Vroom, V.	2	Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação; Satisfação e motivação no trabalho.	2018; 2019
Bergamini, C.	2	Satisfação e motivação no trabalho; Servidores em abono permanência.	2019; 2022
Locke, E.	1	Servidores em abono permanência.	2022
Tamayo, A.	1	Satisfação e motivação no trabalho.	2019
Deci, E.; Ryan, R.	1	Servidores em abono permanência.	2022
Viteles, M. S.	1	Benefícios e motivação no trabalho.	1966
Brown, J. A. C.	1	Benefícios e motivação no trabalho.	1966
Roethlisberger, F. J.	1	Benefícios e motivação no trabalho.	1966
Dickson, W. J.	1	Benefícios e motivação no trabalho.	1966
Friedman, G.	1	Benefícios e motivação no trabalho.	1966

Taylor, F. W.	1	Benefícios e motivação no trabalho.	1966
Fromm, E.	1	Benefícios e motivação no trabalho.	1966
Heckhausen, H.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Murray, E.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Atkinson, J. W.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
House, R.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Wigdor, L. A.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Porter, L. W.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Lawler, E.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Adams, J. S.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Heneman, H. G.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Schwab, D. P.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Mitchell, R. T.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Biglan, A.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Graen, G.	1	Teorias sobre a motivação no trabalho.	1975
Bang, H.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Chelladurai, P.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Farrell, J. M.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Johnston, M. E.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Twynam, D. G.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Hallmann, K.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Harms, G.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Wang, J.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018
Wu, Y.	1	Medalha de Ouro: Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.	2018

Fonte: Dados da pesquisa sistematizada (2025).

A análise dos sete artigos selecionados evidencia – no Quadro 2 – a presença recorrente de autores clássicos que fundamentam os estudos sobre motivação no trabalho, indicando a

permanência e a relevância das teorias desenvolvidas ao longo do século XX. Observa-se que as pesquisas atuais continuam apoiadas em bases humanistas, comportamentais e cognitivas, reforçando a importância de compreender os fatores psicológicos e sociais que influenciam o desempenho e a satisfação no ambiente laboral.

Com a interpretação dos dados à luz da Lei de Lotka (1926) buscou-se mensurar a produtividade dos autores, verificando quantas vezes um mesmo autor aparece na amostra e qual o impacto de suas contribuições para a área estudada. Conforme Quevedo-Silva *et al*. (2016), essa lei é essencial para identificar os principais estudiosos de um tema e reconhecer as referências que exercem maior influência sobre o campo científico. Nesse sentido, o uso da Lei de Lotka (1926) na presente pesquisa permitiu observar que os autores mais recorrentes nas publicações relacionadas à motivação no trabalho são Maslow (1943), Herzberg (1959), McGreggor (1960), McClelland (1961), Vroom (1964) e Bergamini (1998). Portanto, os achados evidenciam que poucos pesquisadores concentram a maior parte das publicações, enquanto a maioria contribui com poucos trabalhos. Os autores mais citados servem de base teórica para discussões contemporâneas sobre o assunto.

Entre os teóricos mais citados, Abraham Maslow (1943) se destaca como o autor mais recorrente, aparecendo em cinco dos sete artigos. Sua Teoria da Hierarquia das Necessidades continua sendo amplamente utilizada para explicar os níveis de motivação humana, desde as necessidades fisiológicas até a autorrealização, mostrando-se aplicável tanto em contextos organizacionais quanto no voluntariado e na permanência de servidores no trabalho (Maslow, 1975; 2015; 2018; 2019; 2022). Essa presença constante reforça que a motivação é um processo dinâmico e progressivo, relacionado ao crescimento pessoal e profissional do indivíduo.

Em seguida, Frederick Herzberg (1959) aparece em quatro artigos, com destaque para sua Teoria dos Dois Fatores, que diferencia os elementos que geram satisfação daqueles que apenas evitam a insatisfação (Herzberg, 1975; 2015; 2019; 2022). A citação frequente do autor demonstra a valorização de aspectos intangíveis, como reconhecimento, realização e oportunidades de desenvolvimento, como fatores fundamentais para o engajamento no trabalho. A teoria dos dois fatores de Herzberg se mantém atual ao dialogar com estudos recentes sobre qualidade de vida no trabalho e motivação intrínseca.

Outro autor recorrente é Douglas McGregor (1960), presente em dois artigos. Ele apresenta as Teorias X e Y, que contrastam diferentes visões sobre a natureza humana no trabalho, enfatizando que a forma como o gestor percebe seus subordinados impacta diretamente na motivação e no desempenho organizacional (McGregor, 2015; 2019). Em complemento, David McClelland (1961), citado em três dos sete artigos analisados, contribui com a Teoria das Necessidades Aprendidas, destacando a busca por realização, afiliação e poder como fatores motivacionais (McClelland, 2015; 2019; 2022).

Também foi possível identificar a presença de Victor Vroom (1964), citado em dois estudos, conhecido pela Teoria da Expectativa, que relaciona o esforço e o desempenho ao valor das recompensas percebidas (Vroom, 2018; 2019). Essa abordagem cognitiva contribui para compreender a motivação como um processo racional de escolha e expectativa de resultados. E, outro nome relevante é Cecília Whitaker Bergamini (1988), que aparece em dois artigos e representa a contribuição brasileira para o campo, ao adaptar as teorias clássicas à realidade das organizações contemporâneas e às relações de trabalho no contexto nacional (Bergamini, 2019; 2022).

Autores como Locke, Tamayo, Deci e Ryan aparecem com menor frequência, mas indicam uma ampliação teórica na direção de abordagens mais modernas, voltadas à autodeterminação, autonomia e bem-estar psicológico (Locke, 2022; Tamayo, 2019; Deci;

Ryan, 2022). Essas perspectivas complementam as teorias tradicionais, aproximando a motivação da noção de propósito e realização pessoal no ambiente de trabalho.

Nos estudos mais antigos, como os de Rattner (1966) e Lobos (1975), identificam-se referências a autores como Viteles, Brown, Roethlisberger, Dickson, Friedman, Taylor e Fromm, que representam a transição do pensamento mecanicista para o humanista. Esses teóricos contribuíram para compreender a motivação sob o ponto de vista da produtividade industrial, das relações humanas e da alienação do trabalhador, temas que serviram de base para as formulações modernas (Viteles, 1966; Brown, 1966; Roethlisberger; Dickson, 1966; Friedman, 1966; Fromm, 1966).

De modo geral, os resultados indicam que as produções recentes mantêm uma forte conexão com os fundamentos clássicos da motivação, especialmente nas teorias de Maslow, Herzberg, McClelland e Vroom. No entanto, observa-se também a incorporação de perspectivas contemporâneas que relacionam motivação à satisfação, engajamento, reconhecimento e qualidade de vida no trabalho, o que reflete a evolução conceitual do tema e sua adequação aos novos desafios organizacionais do século XXI.

Embora este estudo dialogue com procedimentos característicos da bibliometria, não se pretendeu realizar uma análise bibliométrica completa, a qual demandaria técnicas mais aprofundadas, como a análise de co-citação de autores e a identificação das redes de produção científica. A utilização da Lei de Lotka teve como propósito apenas evidenciar os autores mais presentes no conjunto de artigos selecionados, permitindo reconhecer padrões de participação na produção sobre o tema. Essa escolha metodológica não reduz o valor da pesquisa; ao contrário, contribui para demarcar a fronteira do conhecimento na área, mesmo que a identificação dos autores mais proeminentes não tenha sido explorada em profundidade. Dessa forma, o estudo oferece um panorama consistente do campo investigado, situando-o em seu contexto científico e abrindo caminho para análises futuras mais detalhadas.

Sequencialmente, procedeu-se à identificação das palavras-chave mais recorrentes nos sete artigos que compõem a amostra, em consonância com a Lei de Zipf (1932). Essa lei possibilitou mapear a frequência de ocorrência dos termos, evidenciando os conceitos e temas centrais no campo de investigação relacionado à motivação no trabalho. OConforme destacam Chueke e Amatucci (2015), a recorrência dos termos mais frequentes indica os eixos temáticos predominantes, permitindo compreender os focos de pesquisa e as tendências teóricas que orientam determinada área científica.

A análise das palavras-chave dos sete artigos selecionados resultou na identificação de 21 termos distribuídos em cinco deles, uma vez que os trabalhos de Rattner (1966) e Lobos (1975) não apresentam palavras-chave. Entre os artigos que as indicam, observam-se os seguintes termos: aposentadoria, envelhecimento, qualidade de vida, satisfação no trabalho (Cunha Filho *et al*., 2022); remuneração estratégica, justiça distributiva, motivação, satisfação, geração Z (Santos *et al*., 2019); fatores motivacionais, voluntário eventual, esporte, jogos olímpicos do Rio de Janeiro (Pereira; Cavalcante, 2018); motivação, instituições federais de ensino, expectância (Silva; Barros, 2018); e simbolismo organizacional, motivação, trabalho, voluntário, subjetividade (Salazar; Silva; Fantinel, 2015). À luz da Lei de Zipf (1932), destacam-se os termos que aparecem de forma recorrente no conjunto analisado, indicando eixos temáticos centrais.

Dentre as palavras-chave identificadas, destaca-se a recorrência das palavras “motivação”, “satisfação”, “trabalho” e “voluntário”, indicando que o campo de estudo sobre motivação no trabalho tem se voltado a compreender os fatores que impulsionam o desempenho e as dimensões subjetivas que sustentam o engajamento e o sentido atribuído às atividades laborais. Esses termos sugerem uma perspectiva que articula aspectos individuais, emocionais

e organizacionais, reforçando que a motivação envolve mais do que incentivos formais, abrangendo também pertencimento, reconhecimento e realização pessoal no contexto de trabalho. As palavras-chave mais recorrentes estão apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Nuvem de palavras com os termos mais frequentes nos artigos analisados



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base na nuvem de palavras (Figura 1), observa-se que os termos “motivação”, “satisfação”, “trabalho” e “voluntário” destacam-se como os mais recorrentes, evidenciando a centralidade desses conceitos nas produções científicas examinadas. De acordo com Quevedo-Silva *et al*. (2016), a alta frequência de determinados termos indica a ênfase conceitual que os pesquisadores atribuem a eles, refletindo a importância que o tema da motivação possui na compreensão do comportamento humano nas organizações.

Além desses termos principais, destacam-se também “organizacional”, “remuneração”, “justiça”, “estratégica” e “qualidade de vida”, o que demonstra que os estudos analisados abrangem tanto a motivação intrínseca, ligada ao sentido e à realização pessoal, quanto a motivação extrínseca, relacionada a recompensas, reconhecimento e condições de trabalho (Araújo; Garcia, 2009). A presença de palavras como “subjetividade”, “instituições” e “ensino” reforça o caráter interdisciplinar do tema, demonstrando que as discussões sobre motivação se estendem para além do ambiente empresarial, alcançando contextos públicos e educacionais.

Segundo Araújo e Garcia (2009), a análise da frequência das palavras-chave é fundamental para identificar as relações semânticas entre os termos e compreender como eles constroem o campo teórico de uma área de investigação. Nesse sentido, a predominância de termos como “motivação” e “trabalho” confirma que as publicações analisadas compartilham uma base conceitual sólida, centrada na busca de fatores que influenciam o engajamento, o desempenho e a satisfação profissional. Assim, a Lei de Zipf (1932) permitiu compreender as dimensões conceituais que estruturam o debate acadêmico sobre motivação no trabalho, revelando a presença equilibrada entre abordagens psicológicas, organizacionais e sociais.

Por fim, a última lei que rege as pesquisas bibliométricas é a Lei de Bradford (1934) que se refere aos periódicos nos quais os artigos científicos são publicados. Chueke e Amatucci (2015) ressaltam que a Lei de Bradford estabelece que as revistas científicas podem ser divididas em zonas de produtividade, sendo a primeira composta pelos periódicos que publicam o maior número de artigos de relevância sobre o assunto. Assim, ao analisar os periódicos identificados na amostra da presente pesquisa, observou-se que as publicações sobre motivação no trabalho estão distribuídas entre revistas da área de administração e gestão, como a Revista

de Administração de Empresas – RAE (2 artigos), que apresenta maior concentração de estudos voltados ao tema.

Além da RAE, os outros cinco artigos da amostra foram publicados nos periódicos Revista Gestão e Sociedade, Revista da Micro e Pequena Empresa, Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, Revista Eletrônica Gestão e Serviços e Revista Brasileira de Gestão e Inovação, todos com apenas um artigo, conforme apresentado no Quadro 1, anteriormente. Esses periódicos aparecem como fontes de publicações mais recentes, reforçando o crescimento do interesse sobre o tema no contexto contemporâneo. Essa distribuição evidencia que, embora novas revistas estejam ampliando a produção científica na área, os periódicos tradicionais ainda mantêm forte influência na consolidação teórica do tema (Chueke; Amatucci, 2015).

A partir da análise dos dados apresentados Quadro 1, observou-se que a distribuição dos periódicos segue o padrão proposto pela Lei de Bradford (1934), na qual há uma concentração de artigos em poucas revistas especializadas, enquanto as demais publicações aparecem de forma mais dispersa. De acordo com Quevedo-Silva *et al*. (2016), essa lei demonstra que a literatura científica tende a se organizar em zonas, sendo a primeira composta por um número reduzido de periódicos com maior produtividade, e as zonas seguintes formadas por revistas que publicam menos estudos, mas que complementam o campo de pesquisa. No caso da presente pesquisa, mesmo com uma amostra de apenas sete artigos, foi possível visualizar essa realidade preconizada pela Lei de Bradford.

Dessa forma, a aplicação da Lei de Bradford (1934) permitiu reconhecer a Revista de Administração de Empresas – RAE como o periódico de maior difusão científica, bem como o grau de especialização e dispersão das produções na área, conforme ressaltam Quevedo-Silva *et al*. (2016), reforçando a importância da Lei de Bradford (1934) para compreender a estrutura da literatura científica relacionada à motivação no trabalho. Essa análise foi essencial para compreender a dinâmica da produção científica, uma vez que a concentração de estudos em determinadas revistas indica a maturidade e o reconhecimento acadêmico do tema no campo da administração (Chueke; Amatucci, 2015).

Dessa forma, a combinação dos resultados obtidos com as Leis de Lotka (1926), Zipf (1932) e Bradford (1934) possibilitou uma compreensão articulada da produção científica analisada, evidenciando os autores com maior recorrência, os periódicos que concentram publicações relevantes e os termos que estruturam o debate sobre motivação no trabalho. Essa integração, portanto, oferece um panorama consistente do campo de pesquisa, destacando seus principais focos de investigação e orientando caminhos promissores para estudos futuros sobre a temática em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a produção científica brasileira sobre motivação no trabalho, identificando sua evolução temporal, principais autores, periódicos e tendências temáticas. A metodologia adotada, de natureza qualitativa e quantitativa, possibilitou combinar a interpretação dos conteúdos com a mensuração da produtividade e dispersão dos estudos, conforme orientam Gil (2017) e Lakatos e Marconi (2017). Por meio da busca sistematizada na base de dados SPELL, mapeou-se contribuições sobre a temática “motivação no trabalho” no período de 1966 a 2022.

Os resultados evidenciam que o campo de estudos sobre motivação no trabalho mantém forte vínculo com os fundamentos clássicos das teorias de Maslow (1943), Herzberg (1959), McGregor (1960), McClelland (1961) e Vroom (1964), ao mesmo tempo em que incorpora abordagens contemporâneas relacionadas à satisfação, engajamento e reconhecimento

(Bergamini, 1998; Feitosa; Souza, 2020). Observou-se que a Lei de Lotka (1926) destacou autores de maior recorrência nas publicações, a Lei de Zipf (1932) permitiu identificar os conceitos centrais que sustentam o debate, como “motivação”, “satisfação”, “trabalho” e “voluntário”, e a Lei de Bradford (1934) evidenciou a concentração dos estudos em periódicos de referência. Reconhece-se que não se realizou uma bibliometria completa, mas o uso dessas leis (como a de Lotka) possibilitou delinear o panorama da produção científica e indicar caminhos para investigações futuras mais aprofundadas no campo.

Entre suas contribuições, o estudo reforça a relevância da motivação como fator estratégico para o desempenho organizacional e para a gestão de pessoas, oferecendo subsídios tanto ao avanço teórico quanto à prática gerencial (Becker; Huselid, 1998; Maia, 2022). Além disso, o mapeamento realizado contribuiu para compreender o estágio de maturidade da temática no contexto brasileiro, indicando sua evolução e os principais focos de pesquisa.

Como limitação, destaca-se o número reduzido de artigos identificados na base de dados analisada, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo para outras bases nacionais e internacionais (Creswell, 2010), adotem análises comparativas entre contextos organizacionais distintos ou aprofundem dimensões qualitativas relacionadas ao engajamento e ao propósito da motivação no trabalho (Maia, 2022).

Por fim, conclui-se que a motivação no trabalho permanece como um dos pilares centrais da área de gestão de pessoas, sendo essencial para o sucesso organizacional e para o bem-estar dos trabalhadores. A continuidade das investigações sobre o tema tende a fortalecer um corpo de conhecimento científico mais robusto, integrado e aplicável à realidade das organizações brasileiras (Vergara, 2016; Bergamini, 2008).

REFERÊNCIAS

ADAMS, John Stacy. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.

ARAÚJO, Luís César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resources Journal**, v. 16, n. 1, p. 53-101, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** motivação e liderança. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRADFORD, Samuel Clement. Sources of information on specific subjects. **Engineering: An Illustrated Weekly Journal** (London), v. 137, p. 85-86, 1934.

CARVALHO, Jéssica; BORGES, Vanessa; BERNARDI, Ana Paula. Liderança, clima organizacional e desempenho: um estudo em organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 122-139, 2021.

CASADO, Tânia Maria. **Motivação e diferenças individuais no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CASADO, Tânia Maria. A valorização do capital humano como estratégia de comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 55-67, 2002.

CHUEKE, Gustavo Vinícius; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

COMBS, James; LIU, Yongmei; HALL, Angela; KETCHEN JR., David. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA FILHO, Carlos Augusto Filho; DELBONI, Miriam Cabrera Colvero; LOPES, Luis Felipe Dias; CHAGAS, Patricia. Servidores em abono permanência relatam satisfação na sua qualidade de vida e motivação no trabalho. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 46, p. 2780-2795, 2022.

FEITOSA, Natália; SOUZA, Larissa. Motivação e engajamento no contexto organizacional: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 2, p. 112-130, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing, 1959.

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

LOBOS, Júlio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 15, n. 2, p. 33-44, 1975.

LOTKA, Alfred James. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.

LUIZ, João Vitor; BERTONI, Elaine S.; MACHADO, João J. Motivação no trabalho: um estudo de caso com aplicação das teorias de Maslow, Herzberg e Alderfer. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 11, n. 4, p. 101-118, 2019.

MAIA, Larissa. Práticas de valorização profissional e engajamento organizacional: um estudo em empresas brasileiras. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 19, n. 2, p. 44-61, 2022.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

OLIVEIRA, Sidney; OLIVEIRA, Juliana. Desempenho organizacional e gestão de pessoas: uma análise conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 34-49, 2011.

PANSERA, Felipe; REIS, Débora; NASCIMENTO, Carla; SANTOS, Vinícius. Motivação intrínseca e extrínseca: um estudo sobre os fatores que influenciam o comportamento organizacional. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 8, n. 2, p. 118-132, 2016.

PEREIRA, Eduardo; CAVALCANTE, Fernando. Medalha de Ouro: estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 8, n. 3, p. 30-46, 2018.

QUEVEDO-SILVA, Flávio; SANTOS, Rodrigo F.; BRANDÃO, Márcia M.; VILS, Laércio O. F. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.

RATTNER, Heinrich. Benefícios e motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 20, p. 59-72, 1966.

SALAZAR, Vera Lúcia; SILVA, Ana Maria; FANTINEL, Gisele. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 2, n. 3, p. 57-69, 2015.

SANTOS, Cleiton dos; OLIVO, Larissa; PETRY, Caroline; ORO, Marcele. Satisfação e Motivação no Trabalho: percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 1, p. 101-117, 2019.

SILVA, André Vasconcelos; BARROS, Fernanda Costa. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços,** v. 9, n. 1, p. 1133-1152, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZIPF, George Kingsley. **Selected Studies of the Principle of Relative Frequency in Language**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1932.

O BANCO DO BRASIL NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRONAF COMO POLÍTICA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE NOVA CANTU-PR

Pedro Rafael Cardoso Ngola[73]
Bianca Burdini Mazzei[74]

RESUMO

Este trabalho analisa o papel do Banco do Brasil como ator implementador no processo de implementação do PRONAF no município de Nova Cantu no Paraná. Para tanto, compara as práticas do banco com as cooperativas de crédito da região, destacando suas diferenças no relacionamento com os produtores rurais, assistência técnica e outros atores envolvidos no processo. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, incluindo entrevistas com os produtores rurais, assistências técnicas e funcionários do Banco do Brasil, além da análise de documentos oficiais, literatura acadêmica e observação participante. Os resultados mostram que o Banco do Brasil, como instituição pública, oferece confiança, estrutura e recursos direcionados ao PRONAF, enquanto as cooperativas se destacam pela flexibilidade e modernidade nos processos. As conclusões apontam a importância de aperfeiçoar práticas e alinhar estratégias para fortalecer e modernizar a implementação do PRONAF no município de Nova Cantu.

Palavras-chave: Políticas públicas. Processo de implementação. Atores implementadores. PRONAF.

1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas são fundamentais para promover o desenvolvimento social e econômico de uma nação, representando um conjunto de ações planejadas pelo governo para enfrentar desafios como a desigualdade social, o acesso ao crédito e o estímulo ao crescimento de setores estratégicos. No entanto, a formulação dessas políticas é apenas um dos passos, pois o processo de implementação é o que faz a eficácia ou não dessas iniciativas. A implementação envolve a tradução das diretrizes políticas em ações práticas e concretas, o que requer uma coordenação eficiente entre o governo e os diversos atores envolvidos, como empresas públicas, privadas e de economia mista.

[73] Graduado em Administração pela UNESPAR, Campus de Paranavaí, ngola17072001@gmail.com
[74] Professora Doutora Bianca Burdini Mazzei, curso de Administração na UNESPAR, Campus de Paranavaí, bbmazzei@gmail.com

A implementação de políticas públicas ocorre em várias etapas, desde a criação de planos de ação até a mobilização de recursos financeiros e humanos. Um dos maiores desafios desse processo é garantir que as políticas cheguem de forma eficaz àqueles que mais precisam, e isso depende diretamente do desempenho dos seus atores implementadores. Esses atores, responsáveis por executar as políticas no campo prático, são essenciais para garantir que as metas estipuladas pelo governo sejam alcançadas. Entre eles, empresas de economia mista, como o Banco do Brasil, desempenham um papel crucial em facilitar o acesso à população, em diversas políticas públicas.

Fundado em 1808, o Banco do Brasil é uma das mais antigas e importantes instituições financeiras do Brasil. Como uma empresa de economia mista, o banco desempenha um papel vital não apenas no setor bancário, mas também na implementação de políticas públicas destinadas ao desenvolvimento econômico e social do país.

As políticas públicas de crédito e financiamento são instrumentos essenciais para promover o crescimento econômico, a inclusão social e a redução das desigualdades regionais. Por meio de programas específicos, o Banco do Brasil tem se destacado no apoio ao agronegócio e à agricultura familiar, ao financiamento de pequenas e médias empresas (PMEs), na inclusão financeira e microcrédito, e em programas de financiamento estudantil e habitação. Essas iniciativas não apenas impulsionam a economia, mas também contribuem para a geração de emprego e renda, o desenvolvimento regional e a melhoria da qualidade de vida da população.

A política pública é apresentada como um ciclo de ações, chamado de ciclo da política por ser composto por várias fases (SOUZA, 2006). E também é interpretada com uma diferente ótica, mais dinâmica em que suas fases acontecem ao mesmo tempo e se inter-relacionam (SILVA; MELLO, 2000).

Dada a relevância do Banco do Brasil como um agente de políticas públicas, esta pesquisa tem o objetivo descrever o papel do Banco do Brasil no processo de implementação de políticas públicas de crédito e financiamento rural de Nova Cantu – PR, com foco na agricultura familiar através do PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) e comparar as práticas do banco com as práticas das cooperativas de crédito da cidade que também atuam como atores implementadores da política pública. A cidade de Nova Cantu possui uma população de 6.790 habitantes (IBGE, 2022), localizada na região centro-oeste do estado do Paraná, foi uma das últimas fronteiras agrícolas do Paraná, sendo um município que se sustenta do desenvolvimento do agronegócio dos seus produtores rurais.

A partir da identificação das principais potencialidades e dos principais desafios enfrentados pelo Banco do Brasil na implementação desta política, espera-se contribuir com a discussão de possíveis melhorias que poderiam ser adotadas para aumentar a eficiência e a eficácia das iniciativas de crédito e financiamento. Além disso, a pesquisa pretende contribuir para a literatura acadêmica ao oferecer uma compreensão mais detalhada do papel de uma instituição financeira pública no suporte ao desenvolvimento econômico e social numa visão micro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 POLÍTICA PÚBLICA

Souza (2006) fez em seu trabalho uma análise detalhada dos diferentes conceitos de política pública, frisando que não existe uma única nem melhor definição de política pública em detrimento das outras. A discussão sobre o papel das políticas públicas frequentemente se

concentra em sua função como um mecanismo técnico e racional de solução de problemas sociais. Segundo essa visão, as políticas públicas são desenvolvidas com base em análises objetivas e procedimentos sistemáticos, visando atender às necessidades da sociedade de forma eficiente e eficaz. No entanto, Souza (2006) afirma que críticos dessa abordagem apontam que, ao superestimar os aspectos racionais e procedimentais, essa perspectiva tende a negligenciar a dimensão política e conflituosa das políticas públicas. Esses críticos argumentam que as políticas são, na verdade, o resultado de embates e negociações complexas entre diferentes grupos e interesses, onde ideologias e valores desempenham um papel central.

Além disso, Souza (2006) ressalta que, ao privilegiar a ação governamental como o principal agente na formulação e implementação de políticas, essas definições deixam de lado o caráter dinâmico e muitas vezes conflitante das interações entre os diversos atores envolvidos. As decisões governamentais não ocorrem de forma isolada, mas estão inseridas em um contexto de limitações institucionais, restrições orçamentárias, e pressões políticas e sociais. Assim, os conflitos de interesses, as divergências ideológicas e as tensões entre diferentes grupos sociais são aspectos intrínsecos às políticas públicas, e ignorá-los resulta em uma visão incompleta e idealizada do processo político.

Outro ponto posto por Souza (2006) é a omissão das possibilidades de cooperação entre governos e outras instituições ou grupos sociais. Embora o conflito seja uma característica marcante nas políticas públicas, também existem oportunidades para a construção de alianças e parcerias, que podem ampliar a eficácia das políticas ao integrar recursos e capacidades de diferentes setores. A cooperação entre governo, empresas de economia mista, ONGs e movimentos sociais, por exemplo, pode resultar em soluções mais inclusivas e inovadoras para os problemas sociais. No entanto, esse aspecto cooperativo tende a ser subvalorizado nas abordagens que enfatizam exclusivamente o papel do governo como o único agente decisor.

Em resumo, ao focarem excessivamente nos processos racionais e na centralidade do governo, definições tradicionais de políticas públicas como as descritas por Meads, Peters, Dye e Lynn (SOUZA, 2006) desconsideram tanto o embate político quanto às potencialidades de cooperação que surgem entre os diversos atores implementadores que participam desse processo. Compreender as políticas públicas de forma mais ampla exige, portanto, um reconhecimento da complexidade das interações sociais e institucionais que moldam suas formulações e implementações.

Nessa pesquisa utilizaremos a apresentação da política pública como um ciclo de ações chamado de ciclo da política, que é formado por vários estágios (SOUZA, 2006) de forma dinâmica e não ordenada, que quando vistas sob uma ótica em que cada ação ocorre concomitante a outra, e que se inter-relacionam, consiste em uma importante ferramenta de recorte metodológico para a análise de uma política pública (SILVA; MELLO, 2000).

2.2 CICLO DA POLÍTICA

Monteiro e Moreira (2018), apresentam uma versão base de cinco etapas que sintetizam no sistema de ação político que é o ciclo da política. Estas etapas são divididas em: Identificação da questão que precisa de intervenção, a formação da agenda, formulação e legitimação política, a implementação da política pública e a avaliação *ex post* em relação com a sua eficiência, eficácia e impacto.

Os autores continuam destacando que as etapas de identificação do problema, a formação da agenda, e a formulação e legitimação da política – representam um processo essencialmente cognitivo. Nesse processo, ocorre o reconhecimento e a seleção das ações necessárias para mitigar os problemas identificados, além da definição das estratégias mais adequadas para atender às necessidades específicas da sociedade. Essas fases são cruciais, pois estabelecem as bases sobre as quais as políticas públicas serão estruturadas, garantindo que estejam alinhadas com os objetivos sociais e econômicos do governo.

Na etapa de implementação da política pública, Monteiro e Moreira (2018) afirmam que há um caráter mais pragmático, focado na operacionalização, monitoramento e ajustes (quando necessários) da solução proposta. Nesta fase, as avaliações formativas fornecem informações valiosas para compreender melhor o processo de implementação e os primeiros resultados da política, possibilitando ajustes essenciais para a continuidade e eficácia do projeto.

Na etapa de avaliação, o objetivo é analisar até que ponto a política pública alcançou seus objetivos e tomar decisões sobre sua continuidade, modificação, expansão ou eventual extinção. Este momento também é crucial para prestar contas aos principais atores envolvidos na política, incluindo os beneficiários finais, bem como à sociedade em geral (MONTEIRO; MOREIRA, 2018).

Esta tipologia de política pública como um processo foi alvo de críticas, ao ser apresentado como um processo composto por etapas individuais e sequenciais, sem a possibilidade da separação total entre as fases do processo o que torna inviável na aplicação prática se demonstrando inflexível diante cada situação (SILVA; MELLO, 2000). Ainda assim, conforme esta definição com todas as suas limitações, o ciclo da política se torna uma excelente ferramenta de análise quando é considerado que as suas fases estão relacionadas e que ocorrem paralelamente em um processo de *feedback* (SILVA; MELLO, 2000).

2.3 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Nesta visão sobre o ciclo da política, pode-se dizer que a fase de formulação da política pública é uma parte do todo que considera as ações governamentais na implementação das políticas públicas e ajustes destas mesmas através de projetos ou intervenções governamentais num modelo de cima para baixo ou *top down*, porém o processo de implementação deve ser visto como um processo com magnitudes muito maiores com esferas de influência que muitas vezes não são previstas durante a etapa de formulação do ciclo do política (SILVA, 2000).

Nestas esferas de influência temos em destaque os atores implementadores, estes que podem ser agentes governamentais ou não, mas que atuam no cotidiano do processo de implementação de políticas públicas, nos locais em que estas têm influência direta. É neste ponto em que fica evidente a importância destes atores implementadores pois são eles que determinam a forma como a política pública chega a quem precisa e fazem ajustes pontuais à necessidade de cada local dentro do jogo de interesses de toda a esfera política com relação a determinada política pública (ARRETCHE, 2001).

Lipsky (1980), destaca a relevância dos trabalhadores do serviço público que interagem diretamente com os cidadãos, ou seja, os beneficiários das políticas públicas, no processo de implementação dessas políticas. Esses atores, denominados ‘burocratas de nível de rua’ *(street-level bureaucrats)*, incluem professores, policiais, assistentes sociais, agentes de saúde, entre outros. Segundo o autor, são esses implementadores que, de fato, decidem e executam as

políticas públicas, devido à sua posição de contato direto com o público. Essa proximidade cotidiana com os cidadãos permite que adaptem a política com base nas dinâmicas e necessidades reais, observadas durante suas interações.

As instituições financeiras públicas, como o Banco do Brasil, desempenham um papel fundamental na implementação de políticas públicas. Elas operam em áreas em que o setor privado pode ser relutante em atuar, devido a riscos elevados ou retornos financeiros inadequados pois essas instituições têm a capacidade de mobilizar recursos em larga escala e direcioná-los para setores prioritários, estimulando o desenvolvimento econômico e social, como os exemplos do Banco do Brasil que é a maior instituição de crédito rural e da Caixa Econômica Federal que é a maior de financiamento habitacional (ARAUJO, 2011).

Araujo (2011), diz que em economias de países em desenvolvimento, o mercado financeiro possui pouco capital e é carente do movimento de acionistas, então os bancos privados tendem a privilegiar a concessão de crédito a curto prazo, com pouco interesse em projetos, que trazem benefícios sociais, mas carecem de rentabilidade privada e possuam risco alto de operação, e é neste contexto que as instituições financeiras públicas agem de melhor forma a garantir o bem estar social com condições especiais que bancos privados não oferecem.

2.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO RURAL

Segundo Barone (2008), políticas públicas de crédito e financiamento são instrumentos cruciais utilizados pelos governos para promover o desenvolvimento econômico e social. Elas visam facilitar o acesso ao crédito para diferentes setores da economia, promovendo o crescimento sustentável e a inclusão social. Essas políticas podem ser implementadas de diversas formas, incluindo subsídios, garantias de crédito, programas de microfinanciamento, negociações de dívidas e linhas de crédito direcionadas.

As políticas de crédito e financiamento desempenham um papel estratégico no combate às desigualdades regionais e na promoção do desenvolvimento econômico. Elas possibilitam que empresas e indivíduos que, de outra forma, não teriam acesso ao sistema financeiro formal, obtenham os recursos necessários para investimentos produtivos com destaque no agronegócio que é fortemente influenciado através de políticas econômicas, de ordenamento territorial, trabalhista, ambiental, de crédito e infraestrutura (LEITE *et al*, 2015).

No Banco do Brasil, o crédito rural é classificado em três grupos principais: custeio, investimento e comercialização. Para incentivar a produção agrícola, o governo criou os “planos de safra”, divulgados no início do segundo semestre de cada ano, que definem as medidas de incentivo e o volume de recursos e crédito disponíveis para a agricultura, conforme a disponibilidade orçamentária (OCNER FILHO, 2017).

Até 1994, o governo federal exercia uma grande influência no mercado agrícola por meio da Política de Preços Mínimos, o que resultava em uma forte dependência de recursos oficiais para o financiamento do agronegócio. Esse controle gerava um descompasso entre o custo do financiamento e o preço dos produtos agropecuários, levando a uma redução na atuação do sistema financeiro no crédito rural devido ao alto risco. Contudo, a estabilização econômica com o Plano Real e a introdução de programas como a Securitização Rural e o Programa Especial de Saneamento de Ativos reverteram essa situação, com o Banco do Brasil aperfeiçoando seu modelo de financiamento e relacionamento com os agentes produtivos. Com o tempo, o setor agrícola se modernizou, com produtores atuando de forma mais profissional e

apresentando baixos índices de inadimplência. O crédito rural passou a representar 30% da demanda anual, enquanto outros 30% são atendidos por vendas antecipadas, incluindo Cédula de Produto Rural (CPR), e os 40% restantes provêm de recursos próprios dos produtores. A gestão financeira no setor agrícola tornou-se crucial devido às especificidades como fatores climáticos e sazonalidade da produção. Assim, o crédito rural, regulamentado pelo Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) através do Manual de Crédito Rural (MCR), continua a desempenhar um papel essencial no equilíbrio e desenvolvimento do setor (OCNER FILHO, 2017).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é descritiva, pois segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 12), estudos descritivos buscam "[...] especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise". A pesquisa visa compreender e analisar o papel do Banco do Brasil na implementação de políticas públicas de crédito e financiamento no município de Nova Cantu. A pesquisa descritiva objetiva delinear características e aspectos das práticas do banco, buscando aprofundar o entendimento sobre o papel do Banco do Brasil como ator implementador das políticas públicas.

A abordagem utilizada é qualitativa, uma vez que a pesquisa envolve a análise de documentos, relatórios, artigos, políticas e práticas de governança corporativa do Banco do Brasil. A abordagem qualitativa é adequada para explorar a complexidade e a profundidade dos processos e práticas analisados.

Além da análise documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários do Banco do Brasil do município de Nova Cantu e com produtores rurais da região. As entrevistas foram guiadas pelos elementos norteadores de análise do processo de implementação de Mazzei e Farah (2020), apresentados no quadro 1, considerando o processo de implementação pelo Banco do Brasil de Nova Cantu- PR, do PRONAF, bem como seus principais desafios e suas principais potencialidades.

Quadro 1 – Elementos norteadores da estrutura de análise do processo de implementação

Estrutura do Programa/ Plano	Diversidade de atores	Especificidades de Contexto	Plano de ação/ Estratégias	Espaço de Discricionariedade	Conflitos entre níveis de Governo
Objetivos	Indivíduos e Grupos (governamentais e não governamentais)	Condições de Trabalho e regras locais	Estratégias definidas pelos implementado-res	Espaços de decisões dos implementadores	Estruturas federativas
Estratégias / Metodologias	Relações entre eles – *Policy Network*	Recursos, pessoas, informações	Seleção de grupos prioritários	Decisões dos implementadores	Relações federativas
Público Alvo	Pontos de Tensão e Conflito	Condições socioeconômicas e culturais	Organização do trabalho e distribuição das tarefas	Ajustes e Alterações no plano	Competição ou Cooperação
Regras/ Diretrizes	Negociação e Barganha	Possíveis mudanças no contexto	Organização do tempo	Inovações e criações	
Recursos	Ideias e valores		Organização dos recursos		
Atores	Grupos não atendidos pela PP		Organização espaço territorial		

Fonte: Mazzei e Farah (2020, p. 338).

A escolha por entrevistas semiestruturadas permitiu flexibilidade, possibilitando que os entrevistados fornecessem informações detalhadas e contextualizadas sobre suas experiências. A seleção dos entrevistados foi baseada em sua experiência no setor bancário e na produção rural, assegurando uma perspectiva abrangente sobre o tema. Foram selecionados 8 produtores rurais da cidade com mais de 8 anos de atividade e relação com financiamentos de operações rurais, que pudessem contribuir com diferentes visões do tema divididos entre 26 anos a 68 anos de idade. Entre as 3 assistências técnicas da cidade, Sindicato Rural de Nova Cantu, New Tech e Dellazeri Consultorias, duas delas se disponibilizaram a participar da pesquisa. Dos 6 funcionários do Banco do Brasil de Nova Cantu, foram selecionados 3 que atuam no processo de implementação do PRONAF para entrevista.

Como parte da metodologia, foi utilizada também a técnica de observação participante, uma vez que o pesquisador atua no Banco do Brasil e faz parte do processo de implementação da política estudada, especialmente durante o contato com os produtores rurais e funcionários do Banco do Brasil em Nova Cantu. A observação participante permitiu ao pesquisador acompanhar de perto o ambiente de trabalho e as interações cotidianas entre os funcionários e os produtores, observando como as políticas públicas de crédito e financiamento são implementadas e recebidas na prática.

Essa abordagem permitiu uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas no processo de concessão de crédito rural, além de permitir a identificação de possíveis desafios enfrentados tanto pelos funcionários quanto pelos beneficiários. As anotações feitas durante o período de observação serviram como complemento às entrevistas e aos documentos analisados, contribuindo para uma visão mais completa e contextualizada da atuação do Banco do Brasil no município de Nova Cantu.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 POLÍTICA PÚBLICA: PRONAF

Até os anos 90 os agricultores familiares sempre tiveram dificuldades ao acesso ao crédito rural, esse segmento foi severamente negligenciado pelos governos durante o processo de modernização da agricultura que sempre teve foco na expansão do agronegócio para o comércio de exportação de *commodities*. Segundo Castro, Resende e Pires (2014), o próprio conceito de agricultura familiar não era disseminado entre os agricultores familiares e suas associações nos seus pleitos junto ao poder público. Esta falta de suporte por parte do governo era generalizada em todas as fases do processo produtivo agrícola, não apenas no acesso ao crédito rural, como também no acesso às terras e à comercialização da produção.

O PRONAF foi instituído em 1995 pela resolução do Banco Central do Brasil nº 2.191 com o intuito de conceder crédito de custeio e investimento na atividade rural de produção familiar (CARLOS; RESENDE; PIRES, 2014). Segundo o Manual de Crédito Rural (MCR Banco Central do Brasil), com o objetivo de estimular a geração de renda e melhorar o uso de mão de obra familiar, os beneficiários do programa são pequenos agricultores e produtores rurais enquadrados no programa mediante a apresentação da Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) ativa ou do documento Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) válido. Ainda diz que o beneficiário do programa deve, de forma geral, salvo algumas exceções:

- Explorar parcela de terra como proprietário, comodatário, arrendatário, posseiro, parceiro, concessionário do PNRA ou permissionário de áreas públicas;
- Não possuir, a qualquer título, área superior a 4 módulos fiscais (equivalente a 80 hectares em Nova Cantu-PR);
- No mínimo 50% da renda bruta familiar deve vir da exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento;
- Renda bruta anual familiar de até R$ 500.000,00.

Atendidas as regulamentações previstas no MCR os beneficiários do programa podem realizar o financiamento do custeio de suas atividades para prazo de pagamento em parcela única de até 720 dias após a contratação. Dentro dos programas do PRONAF, há o programa Mais Alimentos, que permite o financiamento para aquisição de matrizes, caminhonetes, motocicletas, tratores, implementos, máquinas agrícolas, além da construção, reforma ou ampliação de silos, barracões, cercas, moradia (em estabelecimento rural), adubação e recuperação de pastagens, entre outros itens financiáveis relacionados à atividade rural com prazo de pagamento de até dez anos incluídos até três anos de carência em parcelas anuais.

4.2 O BANCO DO BRASIL E O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

4.2.1 BANCO DO BRASIL

Auler (1958) diz que sociedade de economia mista se caracteriza pela participação das finanças públicas em uma sociedade de direito comercial, configurando-se como uma pessoa jurídica de direito privado que necessariamente sofre ingerência da autoridade pública em sua gestão como tentativa de colaboração entre o capitalismo privado e o Estado. As sociedades de

economia mista se destacam pela constituição baseada na associação entre a economia pública e a economia privada para a formação do capital social e a disciplina da gestão correspondente. Nesse contexto, é importante distinguir duas espécies de atuação social em tais sociedades: a atividade puramente privada, de natureza comercial ou industrial, e a atividade especificamente pública, relativa à prestação de serviços públicos de que têm a concessão (AULER, 1958).

No caso do Banco do Brasil como empresa de economia mista, é de grande importância destacar o seu papel na construção de políticas públicas para o desenvolvimento econômico do país, destacando que é instrumento de aproximação entre nações no comércio entre fronteiras atualmente (SANTINONI, 2011). Além do Banco do Brasil ser imprescindível para o desenvolvimento da agricultura brasileira, das micro e pequenas empresas, crédito na grande maioria dos segmentos da economia e agente de relações internacionais (OLIVEIRA, 2008, p.15).

Nas sociedades de economia mista, como o Banco do Brasil, a governança corporativa exige que os custos de implementação de políticas de governo sejam reconhecidos, quantificados e cobertos pelo controlador, assegurando a utilização da estatal como instrumento de política econômica e social, preservando os resultados e respondendo às expectativas dos acionistas minoritários, enquanto suas práticas de governança são constantemente avaliadas para melhorar os princípios e mecanismos que garantem a boa gestão (PAIXÃO, 2008).

Paixão (2008) também diz que o Banco do Brasil possui uma Auditoria Interna que realiza avaliações independentes e objetivas nos processos organizacionais, com foco nos riscos que podem comprometer os objetivos do banco; essas avaliações geram informações essenciais para assessorar a administração na melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança corporativa do conglomerado do Banco do Brasil.

4.2.2 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRONAF NO MUNICÍPIO DE NOVA CANTU

Em resumo, para o produtor rural, a participação do programa PRONAF acontece em quatro etapas: elaboração do projeto e enquadramento no programa através de uma instituição financeira; processo de análise do projeto, documentação e ajustes; a liberação do recurso para sua devida finalidade e o pós venda.

No quadro 2 seguem os pontos de destaque percebidos pelos produtores rurais de Nova Cantu beneficiados pelo PRONAF durante a primeira etapa do processo de implementação do PRONAF, ou seja, durante a fase de enquadramento do programa com as instituições financeiras.

Quadro 2 - Características apontadas pelos produtores rurais na fase de enquadramento e elaboração do projeto.

Aspecto Avaliado	**Banco do Brasil**	**Cooperativas de Crédito**
Atendimento e estrutura	Atendimento ágil e atencioso em canais não oficiais (Whatsapp e afins)	Ambiente físico mais confortável e moderno
Confiança e segurança	Status de banco público e longo relacionamento com a comunidade	Envolvimento com cooperativas agrícolas e patrocínio de eventos da comunidade

Burocracia	Menos burocracia e processos mais simplificados	Não foi comentado
Flexibilidade	Flexibilidade nas finalidades do recurso	Menos exigências na análise de crédito e capacidade de pagamento
Barganha	Menor exigências de garantias	Menos rigoroso na reciprocidade bancária
Transparência	Negociações e condições contratuais transparentes	Falta de clareza das condições pactuadas

Fonte: A pesquisa

De acordo com essas características, os produtores rurais de Nova Cantu destacam principalmente o fato do Banco do Brasil dispensar a hipoteca de suas propriedades como garantia das operações de crédito rural, alternativamente aceitando como garantia semoventes, máquinas ou avalistas. Este ponto foi bastante comentado pois esta é uma exigência nas cooperativas e até motivo de discriminação a produtores que não possuem imóvel próprio ou com algum problema na documentação de suas propriedades que impeça a hipoteca, acaba sendo a única opção para o pequeno produtor que não pode hipotecar sua terra, realizar suas operações rurais com o Banco do Brasil.

Também foi ponto de destaque a dispensa de uma análise rigorosa da capacidade de pagamento e análise de crédito por parte das cooperativas de crédito, o que acaba tornando o acesso a crédito rural mais acessível para os super endividados (produtores que já possuem alto endividamento no Sistema Financeiro Nacional). É importante destacar também que os produtores vêm que as cooperativas de crédito são menos rigorosas com reciprocidade bancária, o que acaba sendo motivo de afastamento de alguns, porém destacam a clareza e transparência do Banco do Brasil nas condições negociais e disponibilidade de recursos do programa para atender seus clientse com agilidade e de acordo com a necessidade de cada um.

No Quadro 3, são apresentados os pontos destacados pelas assistências técnicas de Nova Cantu, um dos principais agentes implementadores responsáveis pela elaboração dos projetos das propostas de crédito rural da região.

Quadro 3 - Características apontadas pelas assistências técnicas na fase de enquadramento e elaboração do projeto.

Aspectos Avaliados	Banco do Brasil	Cooperativas de Crédito
Acompanhamento das Propostas	Controle do andamento das propostas em tempo real, ajustes pontuais e clareza nas diligências pedidas	Processo mais automatizado, com menos acompanhamento direto
Diálogo e Alinhamento	Espaço para diálogo, alinhamento de prioridades e estratégias, incentivando parcerias	Sem espaço para ajustes pontuais ou diálogo para alinhamento estratégico
Remuneração	Remuneração mais atrativa pela elaboração dos projetos	Sem remuneração por parte das cooperativas
Agilidade no Processo	Agilidade no processo se torna uma preferência para atendimentos com necessidades mais urgentes	Menos burocracia, com menor exigência de informações cadastrais
Praticidade e Ferramentas	Sistema mais manual com maior exigência de atenção	Sistema mais prático e automatizado, com possibilidade de assinatura digital

Fonte: A pesquisa.

A partir destas descrições, é possível identificar que as assistências técnicas prezam por alguns pontos interessantes na elaboração dos projetos e acompanhamento das propostas pelo Banco do Brasil, pois com seu sistema, elas conseguem ter um maior controle das suas propostas em andamento, o que torna o contato com o produtor muito mais rápido e simples. Foi destacado durante as entrevistas que quando o produtor precisa saber como está o andamento da sua proposta em uma cooperativa de crédito, este precisa se deslocar presencialmente até à agência e perguntar a um funcionário que muitas vezes dão respostas vagas pois o processo nas cooperativas é automatizado e fora do controle da agência, porém quando as propostas são conduzidas através do Banco do Brasil a assistência técnica consegue acessar pelo portal conveniado e ter acesso ao processo da operação, em que estado ela se encontra, o que é preciso para dar continuidade e ter assim uma previsão para conclusão da proposta e passar esta para o produtor.

Além disso foi destacado a facilidade ao acesso de informações com funcionários do Banco do Brasil por parte das assistências técnicas, com conversas via Whatsapp ou presenciais para tirar dúvidas, orientações, alinhamento e criação de estratégias para um atendimento que supra a necessidade do produtor da melhor forma possível, ponto este que não é tão trabalhado pelas cooperativas de crédito da cidade.

Por outro lado, as assistências técnicas também valorizam a praticidade que é a inclusão das propostas pelo portal das cooperativas de crédito, com menos exigências cadastrais e preenchimento automático dos cálculos e dados de forma mais fluída, também destacam a praticidade da assinatura digital que dispensa a presença do produtor rural para assinatura dos projetos e documentação contratual, podendo ser feita através da internet.

No quadro 4 seguem os pontos destacados pelos funcionários do Banco do Brasil como agentes implementadores do PRONAF na cidade de Nova Cantu.

Quadro 4 - Características apontadas pelos funcionários do Banco do Brasil na fase de enquadramento e elaboração do projeto

Aspectos Avaliados	Banco do Brasil	Cooperativas de Crédito
Estrutura de Atendimento	Grande portfólio de produtos	Flexibilidade em aceitar cadastros fora das diretrizes do PRONAF, facilitando operações.
Prospecção de Clientes	Atrai naturalmente os produtores da região por se tratar de um banco público, com confiança e transparência	Equipe completa com vários funcionários com tempo e incentivo para realizar visitas e prospecção de clientes
Recursos Disponíveis	Possui maior disponibilidade de recursos do PRONAF para atender a região	Passam por maiores períodos de escassez de recurso do programa

Fonte: A pesquisa.

Os funcionários do Banco do Brasil da agência de Nova Cantu, vêm como vantagem competitiva a disponibilidade de recurso da linha, quando as cooperativas da cidade passam por escassez de recurso do programa, os produtores da região procuram o Banco do Brasil para satisfazer suas necessidades mais urgentes. Além do renome que o Banco do Brasil possui, que se torna um forte aliado durante a prospecção de clientes e geralmente é a primeira opção dos produtores, o seu completo portfólio de produtos atende todas as necessidades do cliente, dessa

forma o Banco do Brasil sempre busca atender as necessidades além do crédito do PRONAF.

As cooperativas de crédito da cidade se destacam na capacidade de prospecção de negócios ao possuir o dobro de funcionários do Banco do Brasil e maior incentivo da instituição na realização de visitas nas propriedades rurais para ofertar propostas de crédito e financiamento rural, os funcionários do Banco do Brasil reconhecem que este é um ato muito apreciado pelos produtores rurais e que tem grande impacto no relacionamento com as cooperativas de crédito.

Dando sequência, durante a fase de análise da documentação apresentada e ajustes do projeto, é destacado pelos produtores rurais a transparência e objetividade do Banco do Brasil nos primeiros momentos após análise documental, dito isto foi apreciado pelos produtores que o Banco do Brasil responde com honestidade e clareza quando uma proposta de financiamento ou custeio irá dar certo ou não, independentemente do porquê, quando o Banco do Brasil vê que não tem condições de aceitar um cadastro que não se enquadra no programa, problema nas garantias apresentadas ou deficiência da capacidade de pagamento por conta de alto endividamento sem solução, a resposta da negativa é rápida e objetiva com o intuito de dar seguimento das atividades sem prejudicar nenhuma das partes envolvidas. Foi destacado que nas cooperativas de crédito essa devolutiva da negativa chega apenas após vários pedidos de documentação (com custo de emissão arcado pelo produtor) e promessas de solucionar a demanda do produtor, ponto bastante criticado pelos produtores rurais de Nova Cantu.

Os produtores beneficiados pelo PRONAF destacam também a agilidade na análise e liberação do recurso por atender eventuais demandas urgentes de crédito rural do produtor. As assistências técnicas da cidade de Nova Cantu destacam a facilidade em acompanhar as propostas e definir quais têm prioridade em conjunto com o Banco do Brasil, além de proporcionar mais opções de garantia para as operações (hipoteca, semoventes, maquinário ou aval) o que acaba facilitando o diálogo com o produtor.

Quanto à liberação do recurso, os produtores rurais beneficiados pelo PRONAF destacam a flexibilidade na liberação do recurso para poder escolher entre a liberação diretamente na conta do fornecedor ou na conta do próprio produtor, apreciam também que a liberação do recurso ocorre no mesmo dia em que a nota fiscal ou recibo é apresentado junto com o contrato devidamente assinado. Os produtores também pontuaram que a fiscalização mais branda do Banco do Brasil é um ponto a favor do produtor que tem mais tempo para ajustar e alinhar as suas prioridades em comparação com as cooperativas de crédito que fazem a fiscalização com mais rigorosidade e pouco tempo após a liberação do recurso.

Porém os produtores destacam também o ponto forte que as cooperativas de crédito da cidade possuem ao darem a opção da assinatura digital, o que auxilia na atividade do produtor que muitas vezes reside a vários quilômetros da cidade e possui alta demanda com a atividade que exerce em sua propriedade rural, como exemplo dado por um dos produtores que, durante época de plantio e colheita, cada minuto fora lavoura é desperdício de tempo.

Com relação ao pós venda, os produtores rurais do município destacam fortemente a posição que o Banco do Brasil tem ao lidar com a inadimplência, diferente das cooperativas de crédito, possibilitando aos seus produtores rurais que passam por dificuldades financeiras realizar a prorrogação de suas dívidas rurais, desta forma adia o vencimento da prestação vigente para o ano seguinte do vencimento da última prestação. Essa medida ajudou os produtores da região a se recuperar dos problemas decorrentes da safra 2023/2024 que passou por pesadas alterações climáticas que afetaram a produção combinado com as dificuldades de

comercialização dos produtos (Mapa, 2024). Além disso as assistências técnicas se beneficiam e aprovam esta postura do Banco do Brasil pois precisam elaborar um pedido e laudo de prorrogação rural como condição para o produtor poder realizar o pedido de prorrogação na agência do Banco do Brasil, e desta forma a assistência técnica tem mais uma forma de remuneração que apenas tem através do Banco do Brasil, além dos projetos de financiamento e custeio que já é melhor remunerado em comparação com as cooperativas de crédito.

Os funcionários do Banco do Brasil destacaram com relação ao pós venda além das oportunidades de negócio com os produtores oriundos da prorrogação de dívidas rurais do PRONAF, o Banco do Brasil fica atrás das cooperativas de crédito no acompanhamento e contato presencial nas propriedades dos produtores com quem realizam as suas operações e também na falta de verba da instituição para entrega de brindes e presentes aos beneficiários do PRONAF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o papel do Banco do Brasil como agente implementador do PRONAF como política pública no município de Nova Cantu com o intuito de comparar suas práticas no processo de implementação do programa com outras instituições financeiras do município. Os dados mostraram que o Banco do Brasil, por sua estrutura robusta e relação histórica com a comunidade, oferece vantagens no atendimento às demandas de crédito rural via PRONAF, enquanto as cooperativas se destacam pela maior flexibilidade nas exigências cadastrais, análise de crédito e capacidade de pagamento. Também mostraram que o Banco do Brasil consegue facilitar a concessão de crédito rural pelo PRONAF com a dispensa de hipoteca da propriedade rural e também consegue ajudar os produtores que passam por momentos de dificuldade de produção e comercialização com a possibilidade de prorrogar suas dívidas, porém ainda precisa modernizar seus sistemas, integrar mais soluções digitais e resolver a falta de funcionários, especialmente frente à competitividade das cooperativas de crédito que investem em modernidade e inovação.

Esta pesquisa se limitou à análise do município de Nova Cantu, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras localidades. Pesquisas futuras poderiam contribuir com o assunto ao explorar a percepção de outros atores como as cooperativas agrícolas que têm forte influência na região.

Conclui-se que o Banco do Brasil continua sendo um alicerce importante na implantação do PRONAF como política pública no município de Nova Cantu, mas sem descartar que a concorrência das cooperativas de créditos demanda urgente inovação e modernização para acompanhar a crescente onda de investimentos e necessidades do setor.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Victor Leonardo de; CINTRA, Marcos Antonio Macedo. **O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira.** 2011.

ARRETCHE, Marta. **Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas.** In : BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre ; CARVALHO, Maria do Carmo Brant (Orgs.). Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. São Paulo : IEE/PUC-SP, 2001.

AULER, Hugo. Sociedade de economia mista-Isenção e imunidade fiscais-Banco do Brasil SA. **Revista de Direito Administrativo**, v. 51, p. 301-310, 1958.

BANCO DO BRASIL. **Relações com Investidores.** Disponível em: <https://ri.bb.com.br>, Acesso em: 15 out 2024

BARONE, Francisco Marcelo. ***Políticas públicas de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social:* o microcrédito no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana (PPFH) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj), Rio de Janeiro.

BARREIRA, M. C.; CARVALHO, M. C. B. (Orgs.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC, 2001.

BCB – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **MCR – Manual de Crédito Rural**. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CASTRO, César Nunes de; RESENDE, Guilherme Mendes; PIRES, Murilo José de Souza. **Avaliação dos impactos regionais do Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF)**. 2014.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Nova Cantu (PR) | Cidades e Estados.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pr/nova-cantu.html>. Acesso em: 13 dez. 2024.

LEITE, S. P; WESZ JUNIOR, V. J. **Estado, políticas públicas e agronegócio no Brasil: revisitando o papel do crédito rural**. Revista Pós Ciências Sociais, v.11, n.22, p.83-107, 2015.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of individual in public services**. Nova York: Russel Sage Foundation, 1980.

MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. **O processo de implementação de uma política públicas um instrumento de análise**. In: LIMA, Luciana L.; SCHABBACH, Letícia. Políticas públicas: questões teórico-metodológicas emergentes. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2020.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **CMN altera norma sobre renegociação de dívidas do crédito rural de amparo ao PRONAF.** Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2024/marco/cmn-altera-norma-sobre-renegociacao-de-dividas-do-credito-rural-ao-amparo-do-PRONAF>, Acesso em: 05 dez 2024.

MONTEIRO, Susana; MOREIRA, Amílcar. O ciclo da política pública: da formulação à avaliação Ex Post. **Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas**, p. 71-86, 2018.

OCNER FILHO, Vagner. O **papel do crédito rural frente ao crescimento econômico do Brasil**. Pensamento & Realidade, v. 32, n. 1, p. 16-16, 2017.

OLIVEIRA W. R. **Banco do Brasil – Dois Séculos de História**. Editora Portal Literário. Rio de Janeiro/RJ. p.1 – 405, 2008.

PAIXÃO, Renato de Almeida Vargas. **A Evolução e Consolidação das Práticas de Governança Corporativa no Banco do Brasil SA entre 1996 e 2006**. 2008. Tese de Doutorado.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGrawHill, 2006.

SANTINONI, Andrea Santana. **O comportamento estratégico do processo de internacionalização de um banco estatal: o caso do Banco do Brasil**. 2011.

SILVA, Pedro Luiz Barros; DE MELO, Marcus André Barreto. **O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos**. Unicamp, 2000.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, p. 20-45, 2006.

O IMPACTO DO AUMENTO DAS ALÍQUOTAS DE TAXA DE IMPORTAÇÃO SOBRE O COMPORTAMENTO DE COMPRAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Hercilio Costa Filho[1]
Miguel Gabriel Leite[2]
Pedro Leonardo Sigoli Grandi[3]
Vitória Eduarda De Oliveira Machado[4]
Wesley Henrique Nicolossi[5]

RESUMO

Com o avanço da globalização e do comercio eletrônico, tornou-se comum que consumidores brasileiros adquiram produtos importados, muitas vezes a preços mais competitivos do que os nacionais. No entanto, o recente aumento das taxas de importação sobre as compras e internacionais pode ter influência sobre as escolhas e percepções dos consumidores em relação ao comportamento de compra de produtos nacionais e internacionais. Neste contexto este estudo tem o objetivo de identificar quais mudanças no comportamento de compras nacionais e internacionais foram geradas pelo aumento de taxas de importação. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, com abordagem quantitativa, utilizando um questionário estruturado aplicado a 100 participantes com histórico de compras tanto nacionais quanto internacionais. Os resultados mostraram que a elevação das tarifas de importação afetou diretamente os hábitos de consumo: 61% dos participantes afirmaram sentir influência nas decisões de compra, e 64% passaram a buscar mais produtos nacionais e promoções. Foi verificado também que 60% reduziram as compras em sites estrangeiros, enquanto 56% passaram preferir produtos nacionais, mas também limitando a liberdade de escolha e o acesso a bens importados. O estudo pode contribuir para o debate sobre políticas tarifárias e consumo, ressaltando a necessidade de equilíbrio entre a proteção da indústria e o poder de compra da população.

Palavras-chave: Importação. Comportamento do consumidor. Tarifas. Comércio internacional. Consumo nacional.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o avanço da internet, tornou-se cada vez mais acessível adquirir produtos de outros países, como a China, muitas vezes a preços mais competitivos que os praticados no Brasil. No entanto, em 2025 o Brasil aumentou as alíquotas de importação destes produtos gerando uma mudança de comportamento de consumo da população.

Repassar integralmente o aumento das tarifas de importação aos consumidores não é uma estratégia lucrativa quando eles demonstram sensibilidade ao preço, pois tendem a reduzir suas compras diante de elevações nos valores. “Nunca é uma estratégia de maximização de

lucro para um vendedor de bens importados repassar 100% dos aumentos tarifários aos consumidores, se esses consumidores forem relativamente sensíveis ao preço, ou seja, se comprarem menos quando os preços sobem." (Zhang,2018, p. 2).

O aumento das alíquotas de taxa de importação sobre o comportamento de compras nacionais e internacionais impacta diretamente os preços finais e pode influenciar o comportamento de consumo Zhang (2018). Desta forma este estudo tem como o problema de pesquisa a seguinte questão. Qual foi a mudança no comportamento de compras nacionais e internacionais de taxas dos consumidores decorrente do aumento das taxas de importação?

Considerando o cenário recente de aumento de taxas de importação, tona-se relevante investigar como essa medida tem influenciado o comportamento de compra da população. Neste contexto este estudo tem o objetivo de identificar quais mudanças no comportamento de compras nacionais e internacionais foram geradas pelo aumento de taxas de importação.

Este estudo é relevante pois busca compreender se o aumento das taxas de importação resultou em alterações pois busca compreender se o aumento das taxas de importação resultou em alterações significativas no comportamento de consumo da população ou se tais mudanças foram mínimas ou inexistentes. A pesquisa contribui para a área acadêmica ao fornecer dados e reflexões que podem subsidiar análises sobre políticas tributárias, comércio eletrônico e comportamento do consumidor em um contexto de mercado globalizado.

1 FANDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No referencial teórico serão abordados três temas centrais: comércio exterior, por sua relevância na compreensão das dinâmicas econômicas globais e da inserção do Brasil no mercado internacional; taxas de importação, por serem instrumentos de política comercial que influenciam diretamente o custo de produtos e a competitividade entre bens nacionais e estrangeiros; e comportamento do consumidor, pois permite analisar como fatores econômicos, culturais e psicológicos determinam as escolhas de compra diante de variações nos preços e na disponibilidade de produtos.

2.1 COMÉRCIO EXTERIOR

O comércio exterior refere-se à troca de bens e serviços entre diferentes países, sendo um elemento essencial para o crescimento econômico e para a integração das nações na economia global. Ele possibilita que os países obtenham produtos e insumos que não produzem internamente ou que seriam mais caros de produzir localmente, ao mesmo tempo em que viabiliza a exportação de bens nos quais possuem vantagens competitivas. No caso do Brasil, por exemplo, há forte participação na exportação de commodities agrícola e minerais, como soja, minério de ferro, petróleo de carne bovina. Por outro lado, as importações são majoritariamente compostas por produtos industrializados e de alta tecnologia, como eletrônicos, medicamentos, veículos, peças automotivas e máquinas industriais (Barral; Pimentel,2020).

A intensificação do comércio internacional foi potencializada pela globalização, que promoveu maior integração econômica, redução de barreiras alfandegárias em alguns setores e avanços nos meios de transportes e comunicação. Esse processo permitiu que consumidores tivessem acesso a uma variedade maior de produtos, muitas vezes com preços mais competitivos (Krugman; Obstfeld; Melitz, 20180. Entretanto, a dinâmica do comércio exterior também está sujeita a políticas comerciais internas, que podem estimular ou restringir

determinadas operações, principalmente por meio da aplicação de taxas, impostos e incentivos fiscais.

O brasil adota uma política comercial que busca equilibrar a proteção da indústria nacional e a competitividade no mercado internacional. Isso significa que, ao mesmo tempo em que se incentiva a exportação por meio de isenções e benefícios fiscais, a importação é regulada por um conjunto de tributos e taxas, com o objetivo de proteger setores estratégicos e manter o equilíbrio da balança comercial (Cavalcanti; Ribeiro, 2019).

2.2 TAXAS DE IMPORTAÇÃO

Quando uma mercadoria é importada para o Brasil, ela passa uma série de tributações que encarecem o preço final para o consumidor. O primeiro deles é o Imposto de Importação, que incide sobre o chamado valor aduaneiro, formado pelo custo da mercadoria somando ao seguro e ao frete internacional (CIF). Esse imposto é um tributo federal regulatório, usado pelo governo tanto para arrecadar como para proteger a indústria nacional, e suas alíquotas variam geralmente entre 10% e 20% podendo alcançar até 35% em situações específicas.

Além do imposto de importação, temos o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), também federal, que é aplicado sobre mercadorias industrializadas, sejam nacionais ou importadas. No caso da importação, sua base de cálculo é o valor aduaneiro acrescido do Imposto de Importação. As alíquotas do IPI variam de acordo com o tipo de produto, podendo ser de 0% até 15%.

Outro grupo importante são as contribuições sociais, como o PIS (Programa de Integração Social) e a COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social). Na importação, ambos incidem sobre o valor aduaneiro, e suas alíquotas são, respectivamente, de 2,1% e 9,65%, totalizando aproximadamente 11,75%. Esses tributos têm como finalidade financiar a seguridade social no Brasil, abrangendo áreas como saúde, previdência e assistência social.

No campo estadual, existe o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços). Ele é um dos tributos mais pesados da importação, pois sua base de cálculo é ampla: considera o valor da mercadoria somando ao II, IPI, PIA, CONFINS, além do próprio frete e outras despesas aduaneiras. A alíquota varia de acordo com cada estado, girando normalmente entre 17% e 25% em São Paulo, por exemplo, é 18%, enquanto no Rio de Janeiro fira em torno de 20%.

No caso de transportes marítimos internacional, ainda há o AFRMM (Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante), que tem como objetivo financiar a infraestrutura naval e portuária do país. Ele incide sobre o valor do frete marítimo, sendo de 25% na navegação internacional, 10% na cabotagem (transporte entre portos brasileiros) e 40% em navegação interior.

Além desses tributos principais, outras taxas e encargos podem ser cobrados, como a capatazia (serviço de movimentação da carga dentro do porto), taxas de armazenagem, taxas de despacho aduaneiro e o IOF (Imposto sobre Operações Financeiras), que é aplicado sobre a operação de câmbio na hora de converter moeda estrangeira em real, com alíquota padrão de 0,38%.

No caso da exportação, a lógica diferente. Existe o Imposto de Exportação (IE), que tem uma alíquota-base de 30%, mas na prática é raramente aplicado, já que pode ser reduzido ou elevado (até 150%) conforme políticas governamentais e objetivos de controle da saída de determinados produtos estratégicos. Em geral, para estimular as exportações, o Brasil concede isenções: não se cobram IPI, ICMS, PIS/PASEP e COFINS sobre os produtos exportados, além

de existir a possibilidade de créditos tributários referentes aos impostos pagos na produção interna desses bens.

Além desses, existem taxas adicionais, como tarifas de armazenamento, capatazia (movimentação de carga no porto), taxa de despacho aduaneiro e IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) sobre câmbio, com alíquota de 0,38% (Receita Federal, 2024).

No caso das exportações, a tributação é bem menos onerosa, visando incentivar a venda de produtos brasileiros no exterior. O imposto de Exportação possui alíquota-base de 30%, mas essa taxa pode ser reduzida ou elevada em até 150%, conforme políticas do governo. Em geral, não incidem IPI, ICMS, PIS/PASEP e CONFINS sobre exportações, e o exportador ainda pode obter créditos tributários referentes a impostos pagos na cadeira produtiva.

Essa estrutura tributária influencia diretamente o preço final dos produtos importados e exportados, impactando o comportamento do mercado e as decisões de compra tanto de empresas quanto de consumidores finais.

Quando analisando o impacto tributário total sobre um produto importado, percebemos que o peso dos importados é muito significativo. Por exemplo, se um produto custa R$ 100 no valor aduaneiro (CIF), ele pode mais que dobrar de preço após a incidência de todos os tributos. Considerando uma simulação aproximada, poderíamos ter algo como: 20% de II (R$ 20), 10% de IPI (R$ 12, já que é aplicado sobre valor mais o II), 11,75% de PIS/CONFINS (R$ 11,75, além de 18% de ICMS (R$ 26, que é calculado sobre todos os valores anteriores0, sem contar taxas adicionais como IOF e AFRMM. Isso faria com que o produto que originalmente custava R$ 100 chegasse ao consumidor por algo próximo a R$ 170 a R$ 180, dependendo da composição de tributos estaduais e federais.

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor no contexto do comércio exterior está fortemente relacionado á variação de preços causada pelos tributos de importação. Quando há aumento das alíquotas, os produtos importados tendem a ficar mais caros, incentivando o consumo de itens produzidos nacionalmente. Por outro lado, reduções ou isenções fiscais podem tornar os importados mais competitivos, levando à substituição de produtos nacionais por estrangeiros (Mankiw, 2021).

Segundo Kotler e Keller (2012), o comportamento de compra é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. No caso específico das importações, os fatores econômicos como preço e renda disponível exercem papel decisivo. Quando o preço de um produto importado se eleva devido a tributos, muitos consumidores buscam alternativas mais acessíveis no mercado interno, mesmo que isso signifique abrir mão de determinadas características ou marcas.

Além disso, estudos apontam que consumidores que valorizam exclusividade, qualidade percebida e marcas internacionais tendem a manter a preferência por importados, mesmo diante de elevação de preços (Blackwell; Miniard; Engel, 2013). Já consumidores mais sensíveis ao preço demonstram maior propensão a substituir esses produtos por similares nacionais.

Outro ponto relevante é o efeito psicológico da percepção de valor. Em alguns casos, o alto preço de um produto importado pode reforçar sua imagem de luxo e exclusividade, fortalecendo a demanda em determinados nichos de mercado. Contudo, no consumo de massa, o aumento das taxas de importação tende a reduzir o volume de compras e a incentivar o consumo de itens nacionais, beneficiando a indústria local.

Dessa forma, as políticas de importação não apenas influenciam o comércio exterior como também moldam hábitos de consumo, alterando a forma como diferentes segmentos da população decidem onde e como gastar seu dinheiro.

2 MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, buscando compreender de forma aprofundada os impactos do aumento das alíquotas de importação no comportamento de compras nacionais e internacionais. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva visa observar, registrar e analisar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, permitindo uma descrição detalhada da realidade investigada.

A abordagem quantitativa foi escolhida por permitir a mensuração do impacto do aumento das alíquotas de importação sobre o comportamento de compras nacionais e internacionais, possibilitando verificar em que medida a variação tributária influencia escolhas de consumo. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa quantitativa se baseia na coleta e análise de dados numéricos, o que permite identificar padrões, testar hipóteses e estabelecer relações de causa e efeito entre variáveis.

O instrumento de coleta de dados utilizando foi um questionário estruturado, elaborado com questões previamente definidas e padronizadas. Essa escolha possibilitou maior objetividade na coleta, garantindo que todos os participantes respondessem às mesmas perguntas, o que favorece a comparabilidade dos dados e a organização da análise (Gil, 2008).

Os participantes foram selecionados de forma intencional, na sua totalidade foram 100 participantes, e com base em sua relação direta com o tema consumidores com histórico de compras nacionais e internacionais. A aplicação do questionário ocorreu de forma (presencial/online/híbrida), garantindo-se o anonimato, o sigilo das informações e o consentimento livre e esclarecido, conforme os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas de análise estatística, permitindo a organização, quantificação e interpretação das informações coletadas. A aplicação de testes estatísticos possibilitou identificar padrões, tendências e relações entre o aumento das alíquotas de importação e o comportamento de compras nacionais e internacionais. A triangulação de métodos quantitativos, combinando diferentes instrumentos de coleta e técnicas de análise, buscou conferir maior precisão, consistência e confiabilidade aos resultados obtidos. Segundo Field (2013), a análise estatística é essencial para testar hipóteses, identificar relações entre variáveis e interpretar de forma objetiva fenômenos complexos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados e analisados os principais resultados obtidos a partir do questionário aplicado, cujo objetivo foi compreender como as tarifas de importação influenciam o comportamento de consumo. Os dados coletados permitem traçar um panorama do perfil sociodemográfico dos participantes, bem como identificar percepções, atitudes e adaptações diante das políticas de taxação. Essa análise busca não apenas descrever percentuais e frequências, mas também interpretar as tendências observadas à luz do referencial teórico, relacionando as variáveis de gênero, idade, escolaridade, renda e preferências de consumo às

discussões sobre sensibilidade ao preço, nacionalismo econômico e liberdade de escolha do consumidor.

No que se refere ao gênero dos participantes, dos 100 respondentes, (54%) 54 pessoas se identificaram como do gênero feminino, (45%) 45 do gênero masculino e 1 declarou não binário ou preferiu não informar.

Em relação à faixa etária, a maior parte dos entrevistados encontra-se entre 18 e 22 anos, totalizando mais da metade da amostra. Contudo, a menor parcela foi observada na faixa acima de 30 anos, que representou menos de cinco participantes. Esse recorte revela um grupo predominantemente jovem, mas também evidencia a baixa participação de consumidores mais maduros, o que pode limitar a diversidade etária da amostra.

No que diz respeito ao estado civil, (81%) 81 entrevistados declaram-se solteiros, enquanto (10%) 10 afirmaram estar casados. As menores participações foram registradas entre divorciados e viúvos, somando menos de cinco entrevistados. Esse dado reforça o predomínio de jovens solteiros na amostra, perfil que apresenta maior flexibilidade das escolhas de consumo.

No quesito escolaridade, observou-se que (63%) 63 participantes estão cursando o ensino superior, (10%) 10 já concluíram essa etapa e 8declararam possuir pós-graduação. Assim, verificasse um público com nível educacional elevado, fator que pode influenciar a criticidade em relação às práticas de consumo. Barros e Sauerbronn (2018) ressaltam que maior escolaridade favorece uma postura mais reflexiva frente às decisões de compra, tornando o consumidor mais atento às mudanças de preços e políticas de mercado.

Sobre a renda mensal, (50%) 50 respondentes relataram receber até dois salários mínimos, enquanto (34%) 34 declaram rendimento entre dois e quatro salários mínimos. Apenas uma pequena parcela, em torno de (16%) 16 participantes, informou renda acima desse patamar. Esse resultado demostra que a maioria dos representantes pertence a faixas de menor poder aquisitivo, o que reforça a sensibilidade às variações de preços decorrentes das taxas de importação. Figueiredo et al. (2022), em estudo do IPEA, evidenciam que populações de menor renda são mais impactadas por políticas tarifárias, já que alterações nos preços afetam diretamente sua capacidade de consumo.

No bloco referente às percepções sobre o aumento das tarifas de importação, constatou-se que (61%) 61 participantes acreditam que esse aumento influencia diretamente seus hábitos de consumo. Assim, observa-se que, mesmo não havendo consenso absoluto, a percepção de impacto no comportamento é significativa. Ribeiro, et al. (2022) confirmam que variações tarifárias provocam mudanças nos preços relativos e no padrão de consumo, atingindo de forma perceptível a rotina de compra da população.

Adicionalmente, (64%) 64 respondentes afirmaram que as tarifas os motivaram a buscar promoções e descontos em produtos nacionais, evidenciando uma tendência de substituição de consumo. Nesse sentido, estudo da EY Brasil (2025) demostra que o consumidor brasileiro está cada vez mais sensível ao preço, utilizando estratégias como a busca por promoções e a substituições por alternativas mais acessíveis em contextos de aumento de custos. Esse comportamento reforça a ideia de que elevação das tarifas tem impacto direto não apenas nas escolhas de compra, mas também na forma como o consumidor reorganiza suas prioridades financeiras diante de um cenário econômico desafiador.

No que se refere à preferência por produtos nacionais, (56%) 56 participantes declararam optar por esses em razão das tarifas de importação às políticas de taxação. Carneiro (2007) observa que tarifas elevadas sobre bens intermediários e finais aumentam o custo de importados, favorecendo a competitividade de produtos nacionais, o que sustenta a escolha de

parte dos entrevistados. Além disso, tal tendência reflete um possível fortalecimento do sentimento de valorização da produção local, associando a compra de produtos brasileiros a um ato de apoio à economia nacional.

Outro aspecto relevante identificado foi que (60%) 60 respondentes reduziram a frequência de compras em sites internacionais devido ao aumento das alíquotas de importação, o que reforça a influência das políticas de taxação sobre o comércio eletrônico internacional. De acordo com Ribeiro, et al. (2022), tais alterações impactam diretamente cadeias de consumo, levando consumidores a readequar suas práticas de compra. Esse comportamento sugere que, mesmo diante das facilidades digitais, fatores economês e regulatórios ainda exercem papel determinante sobre os hábitos de consumo globalizados.

Além disso, (50%) 50 participantes consideram que os produtos nacionais se tornaram mais competitivos em relação aos importados após o aumento das tarifas. Essa percepção é compatível com a análise de Carneiro (2007), que demostra como a proteção comercial pode gerar vantagens estratégicas para a indústria nacional. Essa valorização também se relaciona com o crescimento do discurso sobre consumo consciente, no qual a preferência por produtos internos é vista como forma de estimular o desenvolvimento econômico e social do país.

No tocante à proteção da indústria, (63%) 63 entrevistados afirmaram concordar parcial ou totalmente que as taxas auxiliam nesse processo, enquanto (28%) 28 discordam. Esse dado evidencia reconhecimento da função estratégica da taxação. Figueiredo et al. (2022) destacam que políticas tarifárias podem, de fato, ter caráter protetivo, ainda que isso represente custos adicionais para consumidores finais. Tal percepção reforça a complexidade do tema, que envolve o equilíbrio entre incentivo à produção nacional e a manutenção do poder de compra da população.

Quanto ao impacto das tarifas na liberdade de escolha, (60%) 60 participantes afirmaram perceber restrição negativa em suas opções de consumo. Esse resultado sugere a existência de tensão entre a proteção da indústria nacional e a autonomia do consumidor. Barros e Sauerbronn (2028) reforçam que o comportamento do consumidor é marcado por essa dualidade entre desejo de liberdade de escolha e adaptação às restrições impostas pelo mercado. Além disso, nota-se que a percepção de limitação das alternativas disponíveis reflete um sentimento de perda de autonomia frente às políticas econômicas. Essa reação evidencia que, para muitos consumidores, a liberdade de escolha está diretamente ligada à diversidade e acessibilidade dos produtos ofertados.

Por fim, (70%) 70 respondentes consideram que o aumento das tarifas prejudica o acesso da população determinados produtos, evidenciando percepções crítica dos consumidores. Apesar disso, (30%) 30 afirmaram que preferem pagar mais caro por produtos nacionais do que optar por similares importados, o que demostra dualidade nas percepções. Tartarotti e De Toni (2021) apontam que, em contextos de restrição econômica, o preço torna-se fator central, mas outros elementos como nacionalidade e identidade da marca ainda exercem influência significativa sobre as decisões de compra. Essa contradição revela que, mesmo diante das dificuldades impostas pelos preços mais altos, há um senso de valorização da produção nacional. Assim, observa-se um equilíbrio entre racionalidade economia e sentimento de pertencimento, o que enriquece a compreensão do comportamento do consumidor.

De modo geral, a pesquisa apontou um público predominantemente jovem, solteiro, com nível de escolaridade elevado e renda concentrada até quatro salários mínimos. Esse perfil ajuda a explicar respostas: trata-se de consumidores informados críticos, mas que ainda enfrentam limitações financeiras que influenciam diretamente suas decisões de compra.

Os dados também mostraram que o aumento das tarifas de importação gera impactos claros sobre os hábitos dos consumidores, desde a busca por promoções e produtos nacionais até a redução de compras em sites internacionais. Essa tendência indica uma adaptação forçada às políticas de taxação, revelando tanto resistência quanto aceitação parcial às medidas governamentais.

Por fim, ficou evidente a dualidade entre proteção da indústria nacional restrição da liberdade de escolha do consumidor. Enquanto parte da amostra reconhece que as tarifas fortalecem o mercado interno e tornam os produtos nacionais mais competitivos, outra parcela aponta prejuízos como a limitação de opções e o encarecimento de determinados bens. Assim, a pesquisa evidencia que o tema das tarifas de importação desperta percepções ambíguas, mas sempre fortemente relacionadas à condição econômica dos respondentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer o impacto do aumento das alíquotas de importação sobre o comportamento de compras nacionais e internacionais, buscando compreender de que forma as tarifas influenciam nas decisões de consumo e as preferências dos consumidores brasileiros. Procurou-se identificar se o crescimento dessas alíquotas afeta a escolha entre produtos nacionais e importados, bem como os reflexos dessa política na percepção de liberdade de escolha e no poder de compra da população.

A partir da análise dos dados coletados, observou-se que o aumento das tarifas de importação exerce influência direta sobre os hábitos de consumo, levando a uma reconfiguração das estratégias de compra. Grande parte dos participantes (61%) reconheceu que as mudanças tarifárias impactam suas decisões, e (64%) afirmaram que passaram a buscar mais promoções e produtos nacionais. Esse movimento indica uma adaptação do consumidor às condições impostas pelo mercado, reforçando a tendência de substituição de produtos importados por opções internas. Resultados semelhantes foram observados por Ribeiro et al. (2022), que destacam o papel das tarifas na alteração do padrão de consumo.

Também foi constatado que (60%) dos respondentes reduziram a frequência de compras em sites internacionais, demonstrando o impacto das alíquotas sobre o comércio eletrônico. Essa mudança está de acordo com à análise da EY Brasil (2025), que aponta a crescente sensibilidade do consumidor brasileiro a variações de preço e políticas fiscais. Além disso, (56%) dos participantes afirmaram preferir produtos nacionais, o que evidencia uma valorização da produção interna e uma tendência de fortalecimento do consumo doméstico. Esse comportamento confirma as observações de Carneiro (2007), que argumenta que tarifas elevadas fortalecem a competitividade dos produtos nacionais, ainda que elevem os custos finais.

De forma geral, os resultados revelaram uma dualidade no comportamento do consumidor: enquanto parte da amostra reconhece o papel das tarifas na proteção da indústria nacional, outra parcela percebe nelas uma limitação à liberdade de escolha e um fator de encarecimento. Barros e Sauerbronn (2018) destacam que o consumo é um fenômeno marcado por tensões entre autonomia e restrições de mercado, o que se confirma neste estudo. Por outro lado, Tartarotti e De Toni (2021) ressaltam que, mesmo em períodos de crise, o sentimento de pertencimento e à identificação com marcas nacionais ainda exercem forte influência nas decisões de compra.

Ressalta-se que à amostra pesquisada é composta majoritariamente por jovens com escolaridade elevada e renda de até quatro salários mínimos, o que influencia a percepção de

preço e sensibilidade às variações econômicas. Essa limitação reduz a generalização dos resultados que contemplem grupos de diferentes idades, rendas e regiões do país.

Essas restrições indicam à importância de futuras investigações que ampliem a diversidade da amostra, incluindo públicos com outras realidades socioeconômicas. Recomenda-se também a realização de estudos que explorem o impacto das tarifas sobre o comércio eletrônico, comportamento de compra em plataformas internacionais e percepções das empresas frente às políticas de taxação.

Em síntese, esta pesquisa contribui para o entendimento das relações entre políticas tarifárias e comportamento do consumidor, ao demostrar que o aumento das alíquotas de importação afeta não apenas o preço final dos produtos, mas também as percepções, valores e atitudes dos consumidores. Dessa forma, reforça-se à importância de políticas equilibradas que promovam o fortalecimento da indústria nacional sem comprometer o poder de compra e a liberdade de escolha da população.

Conclui-se que o aumento das alíquotas de importação exerce influência significativa sobre o comportamento de compra dos consumidores brasileiros. As mudanças nas tarifas afetam diretamente tato à estrutura dos preços quanto as preferências de consumo, gerando impactos perceptíveis no mercado nacional e internacional. O estudo evidenciou que o aumento das tarifas incentiva a valorização dos produtos nacionais e, ao mesmo tempo, limita a liberdade de escolha do consumidor. Essa dualidade reflete o desafio das políticas econômicas em equilibrar a proteção da indústria com o acesso equitativo a bens e serviços.

Esses resultados reforçam as considerações de Figueiredo et al. (2022), ao apontarem que as políticas tarifárias têm caráter distributivo e atingem principalmente as camadas de menor renda, e dialogam com Carneiro (2007), ao evidenciarem que a proteção comercial pode beneficiar a produção nacional. Entretanto, os dados também confirmam as percepções de Barros e Sauerbronn (2018), que destacam os conflitos simbólicos e econômicos presentes nas decisões de compra contemporâneas.

Recomenda-se que faturas pesquisadas ampliem o escopo da investigação, considerando o impacto das tarifas sobre diferentes segmentos de consumo e sobre o comércio eletrônico em expansão. Também seria relevante incluir análise sobre a percepção de empresas e importadores diante das políticas de taxação, explorando os relexos sobre a competitividade e o comportamento do mercado.

Em conclusão, este estudo contribui para a compreensão das implicações sociais e comportamentais das políticas de importação no Brasil, oferecendo subsídios para gestores públicos e pesquisadores que buscam equilibrar o incentivo à produção nacional com a manutenção da liberdade e do bem-estar do consumidor.

REFERÊNCIAS

BARRAL, Welber; PIMENTEL, Luiz. **Comércio internacional:** políticas e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2020.

BARROS, D. F.; SAUERBRONN, F. F. **Consumo, cultura e sociedade:** uma perspectiva crítica. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 4, p. 636-649, 2018.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor.** 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CARNEIRO, R. **Desenvolvimento em crise:** a economia brasileira no último quarto do século XX. São Paulo: Editora Unesp, 2007.

CAVALCANTI, Ricardo; RIBEIRO, Luiz. **Política comercial brasileira.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

EY Brasil. EY Future ***Consumer Index*** **Brasil**. São Paulo: EY, 2025.

FIELD, Andy. ***Discovering statistics using IBM SPSS statistics*****.** 4. ed. Londres: SAGE, 2013.

FIGUEIREDO, L.; et al. **Impactos distributivos de políticas tarifárias no Brasil. IPEA**: Texto para Discussão nº 2772, 2022.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia.** 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice; MELITZ, Marc J. **Economia internacional:** teoria e política. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

RECEITA FEDERAL. **Tributação na importação e exportação.** Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/receita federal. Acesso em: 19 ago. 2025.

RIBEIRO, F. et al. **Tarifas de importação e seus impactos no consumo brasileiro.** Revista de Economia Contemporânea, v. 26, n. 1, p. 1-25, 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

TARTAROTTI, J.; DE TONI, D. **Comportamento do consumidor em tempos de crise:** um estudo exploratório. Revista de Administração da UFSM, v. 14, n. 3, p. 487-505, 2021.

ZHANG, Yuqing. ***Trade tariffs and consumer prices.*** *Journal of International Economics*, v. 115, n. 2, p. 1-15, 2018.

O PROCESSO DE (DES)(RE)TERRITORIALIZAÇÃO: O ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE RECICLAGEM DE UMA CIDADE DE PEQUENO PORTE

Stefany Figueiredo dos Santos[75]
Letícia dos Santos[76]

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo descrever o processo de (des)(re)territorialização de uma cooperativa de reciclagem localizada em um município de pequeno porte. Esse movimento foi demonstrado por meio do processo T-D-R (territorialização, desterritorialização e reterritorialização), que refere-se às dinâmicas de apropriação, ruptura e reconstrução de vínculos entre os sujeitos e o espaço, permitindo compreender como o território é constantemente (re)construído a partir das relações sociais, simbólicas e materiais. Além disso, destaca-se a importância das cooperativas de reciclagem e da sua conquista pelos espaços físicos e simbólicos. A pesquisa possui natureza qualitativa, caráter descritivo, e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com três cooperados e um agente público municipal, foi utilizado como fonte de análise, a análise de conteúdo. Os resultados mostram que o grupo passou por um processo de territorialização precária, marcado pela falta de autonomia e infraestrutura; seguiu-se uma desterritorialização, com conflitos e rupturas, e, posteriormente, observou-se uma nova territorialização, caracterizada pela conquista de um espaço próprio e pela reorganização interna, culminando em uma reterritorialização contínua, caracterizada pelo fortalecimento simbólico e social no novo local de trabalho. Com isso, concluiu-se que a conquista de um novo espaço, representou também reconhecimento institucional e pertencimento, evidenciando o território como construção simbólica, social e política, onde a nova estrutura física trouxe mais do que uma melhoria material: simbolizou a reconstrução de vínculos e dignidade.

Palavras-chave: Territorialidade. Identidade coletiva. Cooperativa. Processo T-D-R.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de reciclagem se apresentam como formas de organização coletiva que buscam promover a sustentabilidade ambiental e valorizar o trabalho associado à gestão de resíduos sólidos (Santos, 2019). Inseridas na lógica da economia circular, elas ajudam a fortalecer práticas mais conscientes de tratamento e reaproveitamento dos materiais recicláveis.

[75] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. (UNESPAR), Paranavaí-PR. E-mail: stefanyfigueiredosantos@gmail.com
[76] Professora Mestra Letícia dos Santos na Universidade Estadual do Paraná. (UNESPAR), Paranavaí-PR. E-mail: leticia.pedrassoli@gmail.com

Em cidades de pequeno porte, o processo de fixação dessas cooperativas pode exigir adaptações no espaço urbano e nas estruturas institucionais, o que demanda mudanças na forma como ocupam e se organizam no território. Esse território, para Haesbaert (2004), não se restringe à dimensão física, mas constitui-se como espaço simbólico e político, marcado por múltiplas territorialidades. Assim, no cenário das Cooperativas de reciclagem, é possível observar movimentos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização.

Nesse contexto, o processo de territorialização é crucial para entender as dinâmicas socioespaciais atuais, especialmente quando observada a partir das práticas e significados atribuídos aos espaços por seus habitantes. Quando essas relações são desfeitas ou transformadas, inicia-se os processos de desterritorialização, caracterizados pela perda de vínculos em determinado espaço. Já a reterritorialização, representa a reconstrução de vínculos e práticas no local de atuação.

Nessa perspectiva, se tratando dos processos territoriais das cooperativas de reciclagem, pode-se dizer que, estes, podem ocorrer de inúmeras maneiras e depende de diversos fatores, como o porte da cidade onde estão inseridas, a aceitação da população, entre outros. No que diz respeito às cidades de pequeno porte, estas, representam espaços específicos de análise, com dinâmicas e articulações próprias dentro da rede urbana. Elas se configuram como lugares de práticas sociais e de articulação territorial, que não se limitam a seu tamanho demográfico (Trajano da Silva; Barbosa da Silva, 2022), e sim, como contextos marcados por relações sociais mais personalizadas e identidades coletivas fortalecidas (Caniello, 2003). Nesses locais, os vínculos afetivos com o espaço costumam ser mais visíveis, o que torna o processo de mudança territorial ainda mais sensíveis para os grupos envolvidos.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo descrever o processo de (des)(re)territorialização de uma cooperativa de reciclagem situada em um município de pequeno porte. Por meio de uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, utilizando entrevistas semiestruturadas como fonte de coleta de dados, analisadas por meio de análise de conteúdo. A pesquisa se justifica em articular teoria e prática, aproximando os conceitos discutidos na Geografia e as práticas observadas no campo da Administração. Assim, buscou-se ampliar o debate acadêmico sobre o território como construção social e também como espaço de gestão e organização coletiva, destacando as particularidades que caracterizam a atuação das cooperativas de reciclagem no contexto atual. Sob a ótica administrativa, compreender o processo de (des)(re)territorialização permite analisar como as mudanças territoriais influenciam a estrutura, as relações de trabalho e a gestão participativa dessas organizações, evidenciando sua importância social e econômica em municípios de pequeno porte, ampliando o debate acadêmico sobre o território como construção social e destacando as particularidades que caracterizam a atuação dessas organizações no contexto atual.

O artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução. A primeira seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos de território e o processo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização (T-D-R). Em seguida, são discutidas as particularidades das cooperativas de reciclagem em cidades de pequeno porte. A segunda seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência a quarta sessão, onde são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas. E por fim, a quarta e última seção apresenta as considerações finais e as contribuições do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a análise do processo de (des)(re)territorialização de uma cooperativa de reciclagem em um município de pequeno porte. São discutidos conceitos clássicos e contemporâneos da Geografia, com ênfase na compreensão do território como construção social, simbólica e política. Em seguida, aborda-se o processo de

territorialização, desterritorialização e reterritorialização (T-D-R), destacando os principais autores que contribuem para essa discussão. Por fim, discute-se o papel das cooperativas de reciclagem e suas relações com o território local, especialmente em contextos de cidades de pequeno porte. A apresentação integrada dessas abordagens teóricas, permite compreender como as dinâmicas territoriais influenciam a organização e a identidade coletiva dos grupos estudados, conduzindo ao alcance dos objetivos da pesquisa.

2.1 O TERRITÓRIO

Para que se possa entender plenamente o território, é necessário retomar a noção de espaço, pois este, constitui sua base de origem. No uso corrente, o espaço é definido apenas como uma “Extensão limitada", ou "Intervalo entre um ponto e outro” (Dicio, 2024). Entretanto, na perspectiva da Geografia, o espaço não se restringe a essa concepção, mas sim um lugar onde as pessoas vivem, se relacionam, trocam ideias, circulam e transformam a realidade. É nele que se assentam as ações, relações e construções humanas que podem vir a configurar um território (Santos, 2006).

Com isso, o espaço geográfico representa a inseparabilidade entre objetos e ações, sempre em constante transformação pela atividade humana (Santos, 2006). Nessa lógica, o espaço é socialmente construído e carrega as marcas das relações econômicas, políticas, culturais e técnicas que nele se desenvolvem. O espaço não é algo estático, mas um produto histórico e relacional, formado a partir da coexistência de práticas e intenções humanas que moldam o cotidiano. É dessa dinâmica que emergem os territórios, entendidos como porções do espaço dotadas de sentido, pertencimento e poder.

Conforme Raffestin (1993), o território é o resultado de um processo de apropriação do espaço mediado pelas relações de poder e trabalho, no qual os sujeitos imprimem suas intenções e valores. Nessa mesma perspectiva, Saquet (2009) reforça que o território é um produto histórico e social, construído pela interação entre natureza, cultura e economia. O mesmo deve ser compreendido como um espaço vivo, em constante transformação, resultado da ação e da significação humana. Ele é resultado de processos sociais que envolvem a apropriação e o uso do espaço, marcados por relações de poder, identidade e simbolismo (Haesbaert, 2004; Saquet, 2009). Trata-se de um espaço vivido e construído coletivamente, no qual se expressam valores, vínculos e resistências. Para Souza (2001), todo território é atravessado por disputas, pois implica controle e dominação, mas também práticas de autonomia e solidariedade. Saquet (2009) e Haesbaert (2004), complementam que, o território não deve ser compreendido apenas como um espaço físico delimitado, mas sim como um campo simbólico construído por meio de relações sociais, políticas e afetivas, que se transformam ao longo do tempo.

Essas dimensões permitem compreender o território como uma construção complexa, que une materialidade e significado. Giddens (1991) destaca que os espaços sociais se formam por meio das práticas cotidianas, e que os sujeitos, ao interagirem, constroem sua própria territorialidade. De modo semelhante, Santos (2019) considera o território um campo simbólico e afetivo, onde se entrelaçam memória, cultura e identidade. Assim, o território é o palco das relações humanas e também o espelho de suas transformações, trazendo um movimento territorial formado pelos processos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização.

2.2 PROCESSO T-D-R: TERRITORIALIZAÇÃO, DESTERRITORIALIZAÇÃO E RETERRITORIALIZAÇÃO

As transformações territoriais podem ser interpretadas a partir da tríade territorialização, desterritorialização e reterritorialização (TDR), proposta por autores como Saquet (2009; 2018)

e Haesbaert (2012). A territorialização pode ser entendida como o processo inicial de apropriação e construção do território, a partir de práticas sociais, ou seja, ações humanas coletivas, que criam identidade, pertencimento e valor simbólico para aquele lugar. Saquet (2007), explica que a territorialização é historicamente determinada e resulta da interação entre forças econômicas, políticas, culturais e naturais. Ela envolve aspectos concretos e simbólicos, articulando normas, decisões e desejos coletivos. Segundo Machado e Saquet (2010), esse processo se dá por meio de ações como, nomear, delimitar, transformar, comunicar e estruturar o espaço, tornando ele, um território vivido, com regras e significados. Essas práticas configuram uma ação coletiva com sentido e finalidade.

Já a desterritorialização ocorre quando há a necessidade de sair ou se reorganizar fora do espaço originalmente ocupado. Para Haesbaert (2007), a mesma diz respeito à perda ou ruptura dos vínculos simbólicos, afetivos ou materiais, entre sujeitos e um território previamente apropriado. Esse processo pode ocorrer tanto em razão de mudanças econômicas, culturais, de mobilidade ou urbanização, quanto por imposições externas que enfraquecem o pertencimento ao espaço vivido. Essa perda pode se manifestar por deslocamento físico, esvaziamento simbólico ou reconfiguração das práticas cotidianas, gerando, nos sujeitos envolvidos, sensações de instabilidade, desenraizamento e perda de identidade.

Esse deslocamento nem sempre se refere a forçar alguma pessoa ou grupo a sair de um lugar fisicamente. Melo e Baptista (2020), destacam que a desterritorialização também pode ser vivenciada internamente, como uma sensação de estranhamento ou ruptura emocional com o espaço anteriormente vivido. As autoras utilizam metáfora da “caminhada noturna”, que ilustra bem esse momento de insegurança e mudança, onde os sujeitos saem no escuro em busca de novos sentidos para o território que se desfaz.

Por fim, a reterritorialização, ocorre quando os sujeitos (re)constroem laços com um novo território, ou resinificam o território anterior. Segundo Saquet (2007), esse processo não implica simplesmente reconstruir exatamente o que foi perdido, mas de criar novas formas de organização, identidade e pertencimento, a partir das transformações vividas. Pereira e Carrieri (2005), exemplificam que esse processo no campo organizacional, ao apontarem que a reterritorialização pode significar reconstruir sentidos coletivos após transformações institucionais, redefinindo o espaço organizacional de acordo com novos valores e práticas. Nesse contexto, o espaço é reorganizado com novos valores, regras e relações.

Desse modo, pode-se identificar que, a territorialização representa o momento em que sujeitos e grupos se apropriam do espaço e constroem laços de pertencimento e identidade. Ela está associada ao enraizamento, à criação de normas e ao estabelecimento de um modo de vida coletivo (Saquet, 2007). A desterritorialização expressa a ruptura desses vínculos, quando, por fatores econômicos, políticos ou culturais, há deslocamento, perda de poder ou descontinuidade simbólica (Haesbaert, 2007). E a reterritorialização surge como a reconstrução de vínculos e significados, em que o espaço é resignificado e novos laços sociais são formados (Saquet, 2009 e Haesbaert 2012).

Nesse sentido, o processo T-D-R revela que o território não é fixo, mas sim em constante construção, sujeito a disputas, negociações e novas possibilidades de existência. Entender essas dinâmicas é essencial para analisar como grupos, e organizações enfrentam deslocamentos, reconstroem suas práticas e constroem novos sentidos para os lugares que ocupam. Assim, entender o processo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização é fundamental para analisar a realidade das cooperativas de reciclagem. Essas organizações coletivas enfrentam constantemente mudanças em seus espaços de atuação, seja pela necessidade de adaptação a novas condições de trabalho, seja pelas transformações sociais e ambientais que marcam seu cotidiano.

No caso das cooperativas de reciclagem, que surgem como uma forma de resistência tanto social quanto ambiental, os processos territoriais se tornam ainda mais complexos. Isso porque envolvem não apenas mudanças físicas, mas também disputas por significado, poder e formas de organização. Com isso, os conceitos de T-D-R permitem interpretar como os catadores reorganizam suas práticas, constroem vínculos de pertencimento e atribuem novos significados ao território em que atuam.

2.3 COOPERATIVAS – CIDADES DE PEQUENO PORTE

As cooperativas de reciclagem constituem importantes expressões contemporâneas da territorialidade, pois representam espaços onde se articulam práticas econômicas, sociais e ambientais. Elas surgem como formas de resistência à exclusão e como alternativas sustentáveis de geração de renda (IPEA, 2013). A organização coletiva dos catadores transforma o espaço de trabalho em um território simbólico, no qual se fortalecem identidades e vínculos comunitários. O território da cooperativa, portanto, é mais do que um local físico de triagem: é um espaço de convivência, solidariedade e reconhecimento social.

As cooperativas de catadores de resíduos sólidos enfrentam desafios estruturais que comprometem tanto suas condições de trabalho quanto sua relação com a comunidade local. De acordo com Guimarães e Marchi (2020), a falta de infraestrutura adequada e de espaço para armazenamento dos materiais recicláveis é uma das principais dificuldades enfrentadas, levando muitos grupos a ocuparem áreas improvisadas e sem condições sanitárias adequadas. Essas limitações geram impactos ambientais, como mau cheiro, acúmulo de resíduos e risco de contaminação, o que por vezes causa rejeição da população vizinha. A ausência de apoio público e de políticas eficazes de incentivo fragiliza o desenvolvimento dessas organizações, que apesar das adversidades, desempenham papel essencial na gestão dos resíduos sólidos e na promoção da sustentabilidade urbana. Assim, fortalecer as cooperativas por meio de parcerias institucionais e investimentos em infraestrutura é fundamental para garantir dignidade aos trabalhadores e reconhecimento social ao serviço prestado à coletividade (Guimarães; Marchi, 2020).

A atuação dessas cooperativas também está vinculada a políticas públicas e marcos legais. A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) reconhece a importância dessas organizações, inserindo-as na lógica da responsabilidade compartilhada e da economia circular. Essa legislação busca transformar a forma como a sociedade lida com os resíduos, estimulando práticas de reaproveitamento e inclusão social. O Panorama dos Resíduos Sólidos 2024 (ABREMA, 2024) reforça esse papel estratégico, ao destacar as cooperativas como pilares de uma gestão ambientalmente responsável e socialmente justa.

Nos municípios de pequeno porte, as dinâmicas territoriais ganham características próprias. Nesses espaços, as relações sociais são mais próximas e o sentimento de pertencimento tende a ser mais forte (Silva; Silva, 2022). As pequenas cidades se caracterizam pela mistura entre o rural e o urbano, pela solidariedade comunitária e pela presença marcante de práticas tradicionais. Saquet e Sposito (2009) observam que o território nessas localidades é profundamente marcado pelas vivências cotidianas e pela ação coletiva. Essa proximidade entre os sujeitos confere ao território uma dimensão simbólica mais intensa, na qual o espaço é continuamente recriado pelas interações sociais.

Além disso, a permanência das pequenas cidades diante das pressões da urbanização é, por si só, uma forma de resistência. Endlich, Alves e Teixeira (2023) destacam que a vitalidade dessas localidades demonstra a capacidade de adaptação e de reinvenção dos grupos sociais que nelas habitam. Essa força de permanência reflete o mesmo movimento observado nas

cooperativas: a construção de novos territórios a partir da união, do trabalho e do sentimento de pertencimento.

Nas cidades de pequeno porte, as cooperativas de reciclagem têm relevância social e ambiental, pois contribuem para a geração de trabalho e renda, além de promoverem a destinação adequada dos resíduos sólidos. Nessas localidades, onde as relações sociais são mais próximas e o sentimento de pertencimento é mais intenso (Silva; Silva, 2022), o trabalho coletivo favorece o fortalecimento dos vínculos comunitários e a valorização do território. Entretanto, muitos desses grupos enfrentam limitações estruturais e falta de apoio do poder público, o que dificulta o desenvolvimento de suas atividades e gera impactos ambientais e sociais (Guimarães; Marchi, 2020). Ainda assim, mesmo diante das adversidades, as cooperativas demonstram capacidade de organização e resistência, reafirmando o papel das pequenas cidades como espaços de solidariedade, cooperação e construção de novas territorialidades (Saquet; Sposito, 2009; Endlich; Alves; Teixeira, 2023).

Desse modo, compreender o território nas cidades pequenas e nas cooperativas de reciclagem significa reconhecer um processo contínuo de construção e reconstrução simbólica. Cada mudança espacial carrega histórias, vínculos e identidades, revelando que o território é um espaço vivo, moldado pelas experiências humanas e pelas relações de solidariedade que o sustentam.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo descrever o processo de (des)(re)territorialização de uma cooperativa de reciclagem localizada em um município de pequeno porte. Adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, que possibilita compreender as experiências e percepções dos sujeitos envolvidos, valorizando os significados que atribuem às transformações vividas (Gil, 2008; Minayo, 2001).

A pesquisa tem natureza qualitativa, pois conforme Minayo (2001), esse tipo de abordagem busca compreender a realidade por meio de falas, vivencias e interpretações do sujeito. Ela se afasta de formulas estatísticas e números exatos, priorizando a compreensão dos sentidos que os participantes atribuem a sua realidade. Quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa descritiva pois segundo Triviños (1987), busca observar, analisar e relatar um fenômeno em sua realidade concreta, permitindo compreender sua totalidade. Assim, este estudo pretende descrever o processo de (des)(re)territorialização a partir das falas e percepções dos cooperados e demais atores envolvidos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, escolhidas por proporcionarem liberdade de expressão e aprofundamento nas respostas. De acordo com Triviños (1987), esse formato favorece tanto a descrição quanto a explicação dos fenômenos sociais, pois parte de um roteiro básico, mas permite adaptações conforme o diálogo se desenvolve.

A unidade de análise foi uma cooperativa de reciclagem fundada em 2022, localizada em uma cidade de pequeno porte. O grupo é composto por cinco cooperados, e possui aproximadamente três anos de atuação. A cooperativa é responsável pela coleta, triagem e destinação dos resíduos recicláveis da cidade.

Participaram da pesquisa quatro pessoas diretamente envolvidas com a cooperativa: um representante do poder público municipal, sendo ele o Diretor de Agricultura, Meio Ambiente e Desenvolvimento Cultural (Entrevistado 1, Diretor de Agricultura) e três cooperados (Entrevistado 2, 3 e 4), sendo o Entrevistado 2, o ocupante do cargo de presidência da

cooperativa. A escolha foi intencional, considerando a atuação direta desses sujeitos na gestão, nas decisões e nas vivências ligadas às mudanças de espaço e à reorganização do grupo.

Foram elaborados dois roteiros de entrevista: um voltado aos cooperados, com vinte perguntas, e outro ao Diretor de Agricultura, com nove perguntas. As questões abordaram temas como origem e estrutura da cooperativa, mudanças de local, condições de trabalho, apoio institucional, desafios e sentimento de pertencimento ao território. As entrevistas foram realizadas presencialmente, em local reservado dentro da cooperativa, com consentimento prévio dos participantes.

As conversas foram gravadas em áudio, totalizando quarenta e cinco minutos de material, distribuídos da seguinte forma, cooperados e Diretor. O conteúdo foi transcrito integralmente, resultando em doze páginas de entrevistas revisadas e digitadas. As transcrições foram realizadas e revisadas com o apoio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT), o que garantiu precisão e agilidade sem comprometer a autenticidade das falas.

As entrevistas incluem falas detalhadas sobre a trajetória da cooperativa, as dificuldades enfrentadas, o papel da Prefeitura, a mudança de espaço e as percepções dos cooperados em relação ao novo local de trabalho. O material textual foi organizado de forma integral, preservando a estrutura das respostas originais e identificando cada fala por meio da codificação “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”, “Entrevistado 3” e “Entrevistado 4”. Esse conjunto de registros constituiu a base empírica utilizada para a análise qualitativa.

A análise dos dados foi conduzida conforme a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que permite identificar categorias e padrões de sentido nas falas. As respostas foram organizadas segundo os eixos teóricos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização, possibilitando relacionar as percepções dos entrevistados com o referencial teórico. Essa etapa evidenciou as transformações físicas, bem como as dimensões simbólicas e práticas do território, revelando como a mudança de espaço repercutiu na identidade coletiva e na consolidação de um novo local de pertencimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A cooperativa estudada foi fundada em 2022 e é composta por cinco cooperados responsáveis pela coleta seletiva do município. O grupo atua na coleta, triagem e comercialização de materiais recicláveis, como papel, plástico, metal e vidro, e organiza-se de forma autônoma, com apoio do poder público municipal, estadual e de instituições parceiras. Atualmente, encontra-se instalada em um barracão urbano amplo e coberto, com infraestrutura adequada e equipamentos obtidos por meio de parcerias com a Prefeitura e a Itaipu Binacional.

O início da cooperativa foi marcado por muitas dificuldades. O grupo começou em um espaço alugado, localizado na área rural, a cerca de cinco quilômetros da cidade. O local era administrado por uma cooperativa de outro município, e os trabalhadores locais ainda não tinham autonomia sobre o próprio trabalho. Os relatos apontam que o ambiente era precário, o barracão era aberto, sem cobertura e sem estrutura mínima. Um dos cooperados relatou que “era tudo desorganizado, só tínhamos uma prensa e o local era ruim” (Entr.3). Outro lembrou que, “quando chovia, nem dava pra ir trabalhar” (Entr.2). As falas revelam as limitações enfrentadas no início, com falta de conforto, segurança e reconhecimento, caracterizando um processo inicial de territorialização.

Mesmo diante das dificuldades, o grupo se manteve unido. Havia o desejo de crescer e de transformar o lugar, mesmo que simples. A Prefeitura já custeava o aluguel do espaço, mas o controle e as decisões ainda não estavam nas mãos dos cooperados locais. A mudança para

um novo espaço representou um marco importante na trajetória do grupo, iniciando seu processo de desterritorialização. A troca de barracão foi necessária porque o antigo local não comportava os novos equipamentos conquistados por meio de parcerias, como prensas, mesas, guinchos, caminhões e empilhadeira. Segundo Diretor de Agricultura, "o novo barracão foi uma conquista que exigiu diálogo com a antiga ocupadora do local. A empresa que ali estava, não queriam sair, pois já estavam há 30 anos" (Entr.1). A ocupação do imóvel, portanto, demandou um processo de negociação complexo. Embora a Prefeitura tenha disponibilizado outro espaço para a antiga empresa, houve resistência inicial em deixar o local, uma vez que a presença prolongada havia gerado vínculos simbólicos e materiais com aquele. Somente após o diálogo mediado pela Prefeitura e a apresentação da documentação que o impasse foi resolvido. O entrevistado destacou que houve resistência também por parte da população, que ainda não compreendia o papel da cooperativa, "ninguém queria morar perto de uma Cooperativa de Resíduos Recicláveis" (Entr.1).

As falas evidenciam que o processo foi desafiador, mas também marcou o início de uma fase de autonomia, sendo foi um novo processo de territorialização para a coorperativa. A Prefeitura cedeu o imóvel e assumiu despesas como água, energia e combustível. A parceria com a Itaipu Binacional também foi essencial para o repasse de equipamentos avaliados. Com a mudança para o novo barracão urbano, a cooperativa passou a operar em um ambiente amplo, coberto e bem estruturado. O local fica na cidade, o que facilita o deslocamento dos trabalhadores. Um cooperado afirmou: "O novo espaço ajuda muito, é mais organizado, e é perto da minha casa. " (Entr.3)

As melhorias físicas refletiram no ambiente de trabalho e nos cooperados. Hoje o grupo conta equipamentos próprios como, prensas, empilhadeira, caminhões, esteira e balanças, os mesmos que antes pareciam distantes da realidade. Um cooperado destacou: "a cooperativa é como uma família pra mim. ", e "aqui tem banheiro, cozinha, o lugar é grande" (Entr.3). Subentende-se que, no espaço anterior, as condições eram precárias e faltavam elementos básicos de higiene, o que comprometia a segurança e o bem-estar dos trabalhadores. O novo local, ao contrário do antigo, oferece estrutura adequada e proporciona melhores condições de conforto, dignidade e pertencimento aos cooperados. Essas falas mostram que o espaço passou a representar mais do que um local de trabalho, tornando-se um ambiente adequado, com estrutura e também de convivência, união e reconhecimento

O apoio da Prefeitura aparece como elemento constante nas entrevistas. O agente público explicou que:

> A Prefeitura mantém um contrato de prestação de serviços com a cooperativa, além de convênios e parcerias com outros órgãos. O Departamento é responsável por acompanhar o cumprimento do contrato, garantindo que o serviço seja prestado conforme o previsto, além de apoiar a gestão operacional e administrativa da cooperativa. (Entr.1).

As parcerias com instituições externas também se mostraram decisivas para o fortalecimento da cooperativa. A doação de equipamentos e veículos por meio de projetos de fomento, como os realizados pela Itaipu Binacional, juntamente com o apoio da administração municipal, foram mencionados pelos entrevistados como fatores que possibilitaram a ampliação da estrutura física e a melhoria das condições de trabalho do grupo. Esses investimentos contribuíram para o aumento da capacidade operacional e para o reconhecimento institucional da cooperativa como agente ativo na gestão dos resíduos recicláveis do município.

Apesar dos avanços, os entrevistados reconhecem que ainda há desafios. O principal é a falta de conscientização da população sobre a separação correta dos materiais recicláveis. "Nem sempre a população separa direito, vem muita coisa misturada" (Entr.2). Essa dificuldade

reflete um problema estrutural de educação ambiental e de corresponsabilidade social, já que o êxito da coleta seletiva depende também da participação ativa da comunidade. O poder público tem buscado enfrentar esse problema com ações de educação ambiental, campanhas e visitas a escolas. Os participantes também mencionaram o desejo de ampliar as atividades, incluindo novos tipos de resíduos, como orgânicos e da construção civil o que indica uma visão de futuro voltada ao crescimento e à diversificação das ações. De modo geral, as falas mostram uma trajetória de superação, marcada pela conquista de autonomia, melhorias estruturais e fortalecimento dos laços entre os cooperados. O território da cooperativa foi sendo construído ao longo do tempo do antigo barracão precário ao espaço atual, mais estruturado, organizado e reconhecido pela comunidade. A partir dessas transformações, torna-se possível compreender como o processo vivenciado pela cooperativa reflete as etapas de territorialização, desterritorialização e reterritorialização (T-D-R), que serão discutidas a seguir.

Os resultados obtidos revelam que o processo vivenciado pela cooperativa reflete com clareza as etapas de territorialização, desterritorialização e reterritorialização (TDR). Esses movimentos permitem compreender como as mudanças espaciais influenciaram a organização, o sentimento de pertencimento e a identidade do grupo. O território, nesse contexto, não se limita a um espaço físico, mas configura-se como uma construção simbólica e social, resultado das interações, disputas e significados compartilhados entre os sujeitos. Essa dinâmica corrobora a perspectiva de Saquet (2009) e Haesbaert (2004), para quem o território é um processo em constante (re)construção, moldado pelas práticas cotidianas e pelos laços de pertencimento.

As entrevistas mostram que, no início, os cooperados tinham pouca autonomia e atuavam sob a gestão de uma cooperativa de outro município, o que limitava o controle sobre o próprio trabalho. O espaço era precário, “Era tudo desorganizado, a rotina era bagunçada, faltavam equipamentos. Só tínhamos uma prensa e a localização era ruim” (Entr.1). Se tratava de um barracão aberto e sem cobertura, revelando um território ainda em formação e marcado pela dependência institucional. Esse contexto representa o momento inicial de territorialização da cooperativa, quando o grupo começa a se fixar em um espaço, ainda que de forma frágil e precária, e a estabelecer as primeiras práticas coletivas de trabalho. Segundo Saquet (2009), a territorialização é o processo por meio do qual os sujeitos constroem vínculos simbólicos, econômicos e sociais com o espaço, transformando-o em território a partir da ação e da experiência cotidiana. Assim, o barracão inicial, mesmo em condições adversas, já simbolizava o início da apropriação do espaço e da construção de uma identidade coletiva.

As condições precárias de infraestrutura e a falta de autonomia afetavam não apenas a produtividade, mas também o sentimento de valorização dos cooperados. As falas demonstram que a ausência de estrutura adequada comprometia a percepção de dignidade e de reconhecimento social, uma vez que o trabalho era realizado em um ambiente improvisado e sem conforto. Conforme Sturza e Marques (2017), o trabalho digno é condição essencial para a consolidação da cidadania e da emancipação humana, sendo um direito social fundamental. Assim, a mudança de espaço representou não apenas uma melhoria material, mas também a recuperação simbólica da dignidade e do reconhecimento social do grupo.

A mudança de barracão marcou um momento decisivo na trajetória da cooperativa e simbolizou um processo de ruptura. Os relatos evidenciaram que o antigo espaço, além de inadequado, não comportava os novos equipamentos conquistados por meio de parcerias, o que forçou o grupo a buscar um novo local. Essa transição, no entanto, foi acompanhada de tensões: houve resistência de antigos ocupantes do atual barracão e dificuldades na negociação do imóvel, exigindo intervenções maiores. As falas dos entrevistados revelam sentimentos mistos como insegurança diante da mudança, mas também esperança por condições melhores. Esses elementos expressam tanto a perda de vínculos com o território anterior, quanto o início de uma

reorganização coletiva no novo espaço. Haesbaert (2004) explica que a desterritorialização não apresenta apenas perda, mas também a possibilidade de criação de novos territórios, configurando um processo simultâneo de ruptura e reconstrução. No caso da cooperativa, a saída do antigo barracão, embora difícil, representou a possibilidade de reconstruir o território a partir de novas relações.

Com a mudança para o novo barracão, iniciou-se um novo processo de territorialização, caracterizado pela apropriação e adaptação ao espaço urbano. O grupo passou a dispor de uma estrutura mais ampla, coberta e bem equipada, o que permitiu maior conforto e produtividade. Um dos cooperados afirmou: "O novo espaço ajuda muito, é mais organizado e é perto da minha casa" (Entr.3). Segundo Saquet (2009), a territorialização ocorre quando os sujeitos se apropriam de um espaço e o preenchem de significados por meio das práticas cotidianas. Nesse sentido, o novo local tornou-se um ponto de referência para os cooperados, representando estabilidade, segurança e o fortalecimento das relações de trabalho, mostrando uma representação tanto física quanto simbólica em relação a apropriação do espaço.

No entanto, esse processo não se encerra com a mudança física do espaço. A cooperativa passa por constantes reterritorializações à medida que redefine suas práticas, amplia parcerias e adapta sua rotina às condições materiais e simbólicas do novo local. Conforme Saquet (2009; 2018) a reterritorialização representa o momento em que o espaço se torna expressão das práticas e identidades coletivas sendo o território uma construção permanente, resultante das interações sociais, econômicas e afetivas que se renovam no cotidiano. Assim, cada nova etapa, como a busca por reconhecimento da comunidade, a ampliação das atividades e a reorganização interna do grupo, representa uma nova forma de reterritorialização. Desse modo, o território da cooperativa não é estático, mas um espaço em movimento, continuamente (re)construído pelas ações e relações dos cooperados.

As falas dos cooperados evidenciam orgulho e pertencimento, destacando que o novo espaço é mais organizado, confortável e próximo de suas residências. Essa percepção indica que o território passou a representar não apenas um local de trabalho, mas um símbolo de conquista e reconhecimento. Saquet (2018), corrobora dizendo que, o território é uma construção permanente, resultante das interações sociais, econômicas e afetivas que se renovam no cotidiano.

Além disso, as entrevistas revelaram que, após a mudança, houve maior integração com a comunidade local, marcando uma nova etapa de reterritorialização. Os cooperados relataram que passaram a ser mais reconhecidos pelos moradores e pelo poder público, o que reforça a construção de uma identidade coletiva. A reterritorialização, nesse contexto, manifesta-se não apenas na apropriação do espaço físico, mas também no reconhecimento simbólico e social do grupo dentro da cidade. (Dias, 2021) afirma que os catadores desempenham papel essencial na economia circular e na gestão de resíduos, mas ainda enfrentam desafios de marginalização e invisibilidade. Nesse sentido, a cooperativa estudada segue a mesma trajetória de reterritorialização simbólica descrita por Gutberlet e Carenzo (2020), na qual o trabalho coletivo se transforma em forma de resistência e afirmação social.

Essa realidade confirma o que Raffestin (1993) explica ao afirmar que o território é produzido por relações de poder e de apropriação, nas quais os sujeitos constroem significado e autoridade sobre o espaço. De modo complementar, Vélez de Castro (2022) observa que os processos de desterritorialização e reterritorialização envolvem não apenas deslocamentos físicos, mas também reconstruções simbólicas e afetivas. Assim, no caso da cooperativa, a territorialização inicial pode ser compreendida como um momento de construção incipiente de identidade e de busca por autonomia dentro de um espaço ainda dominado por outros agentes

Além disso, a educação ambiental é um dos instrumentos utilizados pela cooperativa para fortalecer o vínculo com a comunidade e melhorar a qualidade da coleta seletiva. As ações são realizadas de maneira contínua e articulada entre os cooperados e o poder público, abrangendo desde o contato direto com os moradores até parcerias intersetoriais. Entre as estratégias adotadas, destacam-se: Redes sociais e campanhas porta a porta: durante as entregas dos "bags" (sacos grandes distribuídos pela cooperativa para que cada residência deposite os materiais recicláveis que serão posteriormente recolhidos) de coleta, os cooperados orientam os moradores sobre a correta separação dos resíduos e os dias de recolhimento; Ações imediatas de correção: quando há descarte inadequado (como materiais hospitalares), o caso é rastreado e solucionado diretamente com o responsável; Parcerias intersetoriais: a Assistência Social, em grupos da terceira idade e projetos com crianças, com a Saúde e com a Educação, para promover ações contínuas e adaptadas a diferentes públicos.

Por outro lado, as dificuldades com a separação incorreta dos resíduos apontam que a população não separa o lixo corretamente. A fala de um dos cooperados, que menciona que "a população ainda não separa direito o lixo reciclável", revela a existência de barreiras culturais e educacionais. Guimarães e Marchi (2020) destacam que, mesmo com o avanço das políticas públicas, as cooperativas ainda enfrentam baixo engajamento popular e falta de reconhecimento social. Essa limitação é confirmada pelo Panorama dos Resíduos Sólidos 2024 (ABREMA, 2024), que mostra que, embora a coleta seletiva tenha se expandido no país, a adesão efetiva da população permanece reduzida, especialmente em municípios de pequeno porte.

Essa limitação também revela a importância de práticas contínuas de educação ambiental, que, segundo Tiago et al. (2021), serve como instrumento essencial para desenvolver uma consciência crítica e participativa diante das questões ambientais locais. De modo semelhante, Velempini (2025) destaca que a educação ambiental tem papel fundamental na construção de sociedades sustentáveis e na promoção de comportamentos coletivos voltados à corresponsabilidade social.

Ademais, o papel da Prefeitura, nesse processo, é fundamental. Santos (2006) observa que o território resulta da inseparabilidade entre objetos e ações, ou seja, entre a materialidade do espaço e as práticas sociais que nele se desenvolvem. No caso da cooperativa, o apoio institucional por meio da cessão do espaço, do custeio de despesas básicas e da parceria com a Itaipu Binacional foi decisivo. Experiências semelhantes foram observadas na Colômbia, onde, Parra (2020) identificou que, o reconhecimento legal das cooperativas de catadores como prestadoras de serviço público foi resultado de longas disputas políticas e simbólicas, que garantiram maior legitimidade e autonomia a esses grupos. Essa comparação evidencia que o processo T-D-R das cooperativas latino-americanas é marcado por um movimento simultâneo de luta, formalização e reconhecimento social, consolidando a reterritorialização constante.

Em síntese, o processo de TDR da cooperativa analisada representa um ciclo de resistência, reconstrução e pertencimento. A territorialização inicial expressou a busca por um espaço próprio; a desterritorialização revelou a ruptura e reorganização; e a reterritorialização foi encontrada na identidade coletiva, associada ao orgulho, à autonomia e ao reconhecimento social. Como afirmam Saquet e Sposito (2009), o território é um processo vivo, constantemente moldado pelas práticas e significados dos sujeitos. No caso estudado, o território da cooperativa foi construído pela união de trabalho, solidariedade e dignidade elementos que reafirmam sua importância social e simbólica no contexto local.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo descrever o processo de (des)(re)territorialização de uma cooperativa de reciclagem em um município de pequeno porte. Os resultados evidenciaram que

o grupo passou por uma territorialização inicial marcada pela precariedade e falta de autonomia, seguida por uma desterritorialização ocasionada pela mudança de local, que envolveu conflitos e rupturas, e, posteriormente, por uma nova territorialização caracterizada pela reorganização interna e pela reconstrução de vínculos coletivos. Essa territorialização em um novo espaço físico e social, culminou em um processo de reterritorialização contínuo, fortalecido pela conquista de um novo espaço e pelo reconhecimento institucional.

Observou-se que a nova estrutura física representou mais do que uma melhoria material: ela simbolizou um processo de reconstrução de vínculos, dignidade e pertencimento. Contudo, o sentimento de satisfação com as condições atuais também revelou certa limitação, visto que os cooperados, após vivenciarem períodos de extrema precariedade, parecem ter internalizado a ideia de que o básico conquistado já é suficiente. Essa percepção pode restringir novas perspectivas de crescimento coletivo e inovação.

Além disso, constatou-se que o processo de reciclagem não depende apenas da cooperativa, mas também da corresponsabilidade da sociedade. A pouca adesão da população à separação correta dos resíduos mostra que o processo ainda exige um envolvimento mais amplo da comunidade e do poder público.

O estudo permitiu compreender como o processo de mudança de espaço físico da cooperativa refletiu em transformações simbólicas e identitárias, evidenciando o território como um produto das relações sociais e do trabalho coletivo, bem como as tensões vividas pelos cooperados na transição entre espaços. Dessa forma, conclui-se que a reterritorialização da cooperativa não se restringe à reorganização produtiva, mas à (re)construção de um sentimento de pertencimento e de uma identidade coletiva fortalecida. Além disso, contribui-se nos debates sobre território e gestão em contextos locais, ressaltando o valor do trabalho cooperativo e das relações simbólicas que sustentam a permanência e o sentido do território em comunidades de pequeno porte.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me sustentar nesta caminhada, à minha mãe, que é minha maior inspiração, aos meus amigos que tornaram o percurso mais leve e aos professores que contribuíram para a realização deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESÍDUOS E MEIO AMBIENTE. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2024**. Elaboração: DAJ Consultoria (Leonardo Matheus da Silva; Leticia Maria Nocko; Saulo Krichanã Rodrigues; Suzani Maria Rodrigues da Paz). São Paulo: ABREMA, 2024.

AL-HAMMADI, Mariam Ibrahim. Deterritorialization in the context of cultural heritage and globalizing Msheireb downtown Doha. **Frontiers in Sustainable Cities**, v. 5, p. 1-11, 2023. DOI: 10.3389/frsc.2023.1186781.

BENVINDO, Aldo Zaiden. **A nomeação no processo de construção do catador como ator econômico e social**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

BOUVIER, Mathilde; DIAS, Sonia Maria. Catadores de materiais recicláveis no Brasil: um perfil estatístico. **Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing (WIEGO) Statistical Brief**, n. 29, nov. 2021. Disponível em: https://www.wiego.org/publications. Acesso em: 31 out. 2025.

CHAGAS, Priscilla Borgonhoni; OLIVEIRA, Josiane Silva de; SANTOS, Letícia dos. O retorno presencial do ensino universitário: o processo de (des)(re)territorialização em virtude da pandemia de Covid-19. **Revista Administração em Diálogo**, v. 24, n. 2, p. 1–20, 2023.

DIAS, Sonia Maria. Catadores e a economia circular: inclusão e reconhecimento social. **WIEGO Policy Brief**, n. 21, 2021. Disponível em: https://www.wiego.org. Acesso em: 7 nov. 2025.

ENDLICH, Ângela Maria; ALVES, Cíntia da Silva; TEIXEIRA, Kézia Cristina Carvalho. Cidades pequenas, dinâmicas territoriais e mudanças na rede urbana da Região dos Vales/RS. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 28, n. 1, p. 1–25, 2023. DOI: 10.17058/redes.v28i1.18531.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

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

GUIMARÃES, Lís Quarantini Souza; MARCHI, Cristina Maria Dacach Fernandez. Cooperativas de catadores de resíduos sólidos: condições ambientais e impactos na comunidade. **Revista Monografias Ambientais (REMOA)**, Santa Maria, v. 19, e11, 2020. DOI: 10.5902/2236130843529.

GUTBERLET, Jutta; CARENZO, Sebastián. Waste, Work and Livelihoods: The Social and Economic Potential of Recycling Cooperatives in Latin America. **Progress in Development Studies**, v. 20, n. 1, p. 1–17, 2020. DOI: 10.1177/1464993419880985.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MLINAR, Zdravko. Deterritorialization and reterritorialization of cultural identities. **Družboslovne Razprave**, n. 15-16, p. 10-153, 1994.

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

RIBEIRO, Luiz Carlos de Santana et al. Aspectos econômicos e ambientais da reciclagem: um estudo exploratório nas cooperativas de catadores de material reciclável do Estado do Rio de Janeiro. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 191–214, jan./abr. 2014. DOI: 10.1590/0103-6351/1390.

SANTOS, Letícia dos. **O processo de (des)(re)territorialização das cooperativas de reciclagem de Maringá – PR**: uma luta pela ocupação da cidade. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2019.

SAQUET, Marcos Aurélio; SPOSITO, Eliseu Savério (Org.). **Território e territorialidades: teorias, processos e conflitos**. São Paulo: Expressão Popular, 2009

SILVA, Izabelle Trajano da; SILVA, Anieres Barbosa da. Pequenas cidades: lugares de articulação e de práticas espaciais. **Sociedade e Território**, Natal, v. 34, n. 2, p. 27–43, maio/ago. 2022.

SILVA, Sandro Pereira; GOES, Fernanda Lira; ALVAREZ, Albino Rodrigues. **Situação social das catadoras e dos catadores de material reciclável e reutilizável: Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2013.

SOUZA, Marcelo Lopes de. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. (Org.). **Geografia: conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 77–116.

STROHER, Ana Paula. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Paranavaí: Unifatecie, 2020.

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

TIAGO, Edilene da Silva et al. Educação ambiental e sustentabilidade: práticas para uma consciência ecológica. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 12, n. 6, p. 25–37, 2021.

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

VELEMPINI, Masilo. Environmental education and sustainable societies: building collective responsibility. **Journal of Environmental Studies**, v. 15, n. 2, p. 1–12, 2025.

VÉLEZ DE CASTRO, Freddy. Territorialidades e (re)territorializações: aproximações conceituais. **Revista Geosaberes**, Fortaleza, v. 13, n. 30, p. 1–17, 2022.

O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS PROCESSOS INTERNOS DE UMA MARCENARIA DE PEQUENO PORTE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Barbara Gomes dos Anjos[77]

Letícia dos Santos [78]

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever de que maneira a Inteligência Artificial pode ser aplicada como ferramenta de apoio à organização dos processos internos de uma marcenaria de pequeno porte no noroeste do Paraná. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, utilizou observação participante e entrevista semiestruturada como principais técnicas de coleta de dados, permitindo compreender tanto o funcionamento produtivo quanto a gestão administrativa da empresa. A análise evidenciou que, embora a adoção de tecnologias avançadas ainda enfrente limitações financeiras e estruturais, o uso de ferramentas digitais simples já representa um passo importante para melhorar a eficiência, reduzir erros e otimizar o tempo de trabalho. Constatou-se que a modernização é possível quando ocorre de forma gradual, com foco na digitalização das rotinas administrativas e na adaptação da equipe às novas ferramentas. O estudo demonstrou que a Inteligência Artificial pode atuar como uma aliada das pequenas empresas quando aplicada de forma gradual e compatível com sua realidade, contribuindo para aprimorar a organização, reduzir erros e otimizar os processos internos.

Palavras-chave: Pequenas empresas. Inovação tecnológica. Automação. Inteligência artificial.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm papel essencial na economia brasileira, sendo responsáveis por grande parcela da geração de emprego e renda. Mesmo com essa importância, ainda enfrentam dificuldades estruturais e operacionais que limitam seu crescimento e a adoção de novas tecnologias. Nesse cenário, a automação e a Inteligência Artificial (IA) aparecem como caminhos promissores para melhorar processos, reduzir custos e aumentar a eficiência das atividades **(**Schwaeke et al., 2025). A IA vem se tornando uma das principais ferramentas de inovação, pois permite o uso inteligente de dados, amplia a precisão das decisões e facilita a gestão de diferentes setores de um negócio. A literatura recente indica amplo reconhecimento do potencial competitivo da IA pelas empresas, ainda que persistam lacunas para sua implementação efetiva (Schwaeke et al., 2025).

[77]Graduanda do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. (UNESPAR), Paranavaí-PR. E-mail: barbara_1505@hotmail.com

[78]Professora Mestra Letícia dos Santos na Universidade Estadual do Paraná. (UNESPAR), Paranavaí-PR. E-mail: leticia.pedrassoli@gmail.com

Mesmo com esse potencial, a adoção da Inteligência Artificial ainda representa um grande desafio para a maioria das pequenas empresas. A falta de recursos financeiros, a baixa qualificação tecnológica e as limitações de infraestrutura tornam o acesso a essas ferramentas distante da realidade de muitos empreendedores (Proietti & Magnani, 2025). Enquanto as IAs voltadas à gestão administrativa e financeira tendem a ser mais acessíveis, as tecnologias aplicadas à produção, como robôs e sistemas automatizados, exigem investimentos elevados e acabam se tornando inviáveis para pequenos negócios. Esse contraste mostra a diferença entre o que a tecnologia pode oferecer e o que, de fato, é possível aplicar em empresas com poucos recursos.

Diante desse contexto, este trabalho teve como objetivo descrever de que maneira a inteligência artificial pode ser aplicada como ferramenta de apoio à organização dos processos internos de uma marcenaria de pequeno porte no noroeste do Paraná. A proposta foi compreender a rotina produtiva e administrativa da marcenaria e relacioná-la com possibilidades reais de inovação, considerando as barreiras financeiras e operacionais que dificultaram a adoção de tecnologias mais avançadas.

A pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo descritiva, com coleta de dados feita por meio de observação participante e entrevista semiestruturada. A análise baseou-se no conteúdo das anotações e da entrevista, identificando os principais desafios da marcenaria e as possíveis soluções que poderiam ser oferecidas pela Inteligência Artificial. Foram avaliadas tanto as áreas administrativas e financeiras, onde o uso da IA se mostrou mais viável, quanto as etapas produtivas, em que o investimento necessário ainda se apresentou elevado para pequenos empreendedores.

Quanto à relevância teórica, a pesquisa apresenta importância prática, ao oferecer sugestões e ideias para que gestores e donos de marcenarias possam melhorar a organização e a rotina de trabalho com o apoio de ferramentas digitais. As alternativas propostas podem facilitar o controle de materiais, melhorar a produtividade, reduzir desperdícios e tornar a administração mais simples e eficiente no dia a dia. Dessa forma, o estudo reforça que a inovação tecnológica não depende apenas de grandes investimentos, mas da capacidade de adaptar as tecnologias disponíveis à realidade e às necessidades das pequenas empresas.

Como resultados, o estudo apresentou um diagnóstico das principais dificuldades enfrentadas pela marcenaria e apontou formas de aplicar a IA de maneira acessível à sua realidade econômica. Também demonstrou como o avanço tecnológico, mesmo com suas limitações de custo e acesso, pode ser incorporado gradualmente no setor moveleiro.

Além disso, este trabalho se justifica por contribuir com a área de Administração ao discutir o uso de tecnologias em pequenos negócios do setor moveleiro, que ainda são pouco explorados pela pesquisa acadêmica. A ideia é mostrar como ferramentas modernas podem ser adaptadas à realidade de empresas menores, ajudando a ampliar o debate sobre inovação em segmentos que costumam ser mais tradicionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta as bases teóricas que sustentam o estudo, abordando a importância das pequenas empresas na economia, o conceito e a evolução da Inteligência Artificial, suas aplicações em negócios de pequeno porte e os principais desafios e soluções para sua adoção. De forma integrada, esses temas oferecem suporte às análises realizadas e contribuem para compreender como a IA pode auxiliar na organização e modernização das pequenas empresas.

2.1 PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas do Brasil vêm chamando cada vez mais a atenção de pesquisadores e instituições, não apenas pela sua capacidade de gerar empregos, mas também por sua flexibilidade, proximidade com o consumidor final e potencial de inovação localizada. O papel estratégico dessas organizações ultrapassa o volume de negócios que movimentam, estendendo-se à capacidade de promover transformações sociais, impulsionar economias regionais e responder com agilidade a mudanças no mercado (Frota; Alves, 2025).

Apesar dessa importância, muitas ainda sofrem com desafios estruturais e dificuldades ligadas à centralização de decisões e à ausência de planejamento de longo prazo. Tais fatores acabam comprometendo a sustentabilidade e o crescimento desses negócios. A modernização e o investimento em inovação tecnológica tornaram-se não apenas diferenciais competitivos, mas condições essenciais para a sobrevivência das pequenas empresas em um ambiente de intensas transformações econômicas (Schwaeke et al., 2025).

As micro e pequenas empresas representam quase a totalidade dos empreendimentos nacionais e respondem por uma parcela significativa do PIB, além de serem as maiores geradoras de empregos formais. Esse alcance faz delas peças centrais não apenas na economia, mas também no processo de inclusão social e na distribuição de renda (Souza, 2023).

Entretanto, persistem obstáculos significativos. A gestão, em muitos casos, é marcada por práticas informais, ausência de controle eficiente e dificuldade de acesso a crédito, o que limita a expansão e a inovação. A falta de profissionais qualificados e a resistência às mudanças tecnológicas também restringem a competitividade das pequenas empresas em mercados mais exigentes (Pessoa; Diniz, 2017).

Outro ponto crítico é a forte dependência da figura do empreendedor, que frequentemente acumula funções administrativas, operacionais e financeiras. Essa concentração de responsabilidades torna o negócio mais vulnerável e reduz sua capacidade de adaptação a novas demandas. Embora a flexibilidade seja uma vantagem, ela não garante, por si só, a sobrevivência diante da velocidade das mudanças econômicas e tecnológicas (Frota; Alves, 2025).

Por outro lado, o contato direto com o cliente e a atuação em nichos locais permitem maior personalização de produtos e agilidade nas decisões. Essa característica é uma das principais razões que explicam a vitalidade desse segmento. Contudo, para que esse potencial se converta em competitividade sustentável, é essencial que as pequenas empresas adotem práticas de gestão mais estruturadas e incorporem ferramentas tecnológicas que auxiliem no controle e na tomada de decisão. Assim, a tecnologia deixa de ser opcional e passa a ser uma exigência para o fortalecimento desses negócios (Almeida et al., 2025). Dentre as tecnologias existentes, a Inteligência artificial se torna promissora.

2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A Inteligência Artificial (IA) é entendida como o conjunto de tecnologias que reproduzem o raciocínio humano em sistemas computacionais. Essa capacidade inclui a realização de tarefas como reconhecimento de padrões, interpretação de dados, aprendizado e tomada de decisão automatizada (Schwaeke et al., 2025). Entre suas principais áreas estão o aprendizado de máquina, as redes neurais, o processamento de linguagem natural e a visão computacional, que vêm sendo aplicadas de forma crescente em diferentes setores.

No ambiente organizacional, a IA deixou de ser exclusiva de grandes corporações e passou a integrar soluções do dia a dia. Hoje, está presente em sistemas de atendimento, softwares de gestão, plataformas de análise de dados e ferramentas de marketing digital. A disseminação dessa tecnologia se deve à sua capacidade de lidar com ambientes complexos, dinâmicos e de alta demanda, oferecendo respostas rápidas e contribuindo para a eficiência operacional das organizações (Frota; Alves, 2025).

O campo da IA começou a se consolidar a partir da década de 1950, com as reflexões pioneiras de Alan Turing sobre a possibilidade de máquinas pensarem. Desde então, o avanço da computação e o acesso a grandes volumes de dados transformaram a IA em um dos principais marcos da Quarta Revolução Industrial. O grande diferencial atual está na integração entre a análise de dados e a tomada de decisão em tempo real, o que muda completamente a forma como empresas se organizam e competem (Silva; Azrak; Bérgamo, 2024).

Os impactos dessa tecnologia são amplos e podem ser vistos em diferentes áreas. Na saúde, auxilia diagnósticos; nas finanças, otimiza análises de risco; na logística, ajusta rotas e previsões; e no varejo, personaliza o atendimento ao cliente. Esses exemplos demonstram que a IA não está restrita a um nicho, mas possui potencial de transformação em praticamente todos os setores produtivos (Almeida et al., 2025).

Além dos impactos técnicos, há uma transformação profunda na gestão. Ferramentas de automação e análise preditiva tornam as decisões mais seguras e embasadas em dados, reduzindo falhas e liberando profissionais para atividades estratégicas. A IA passou, portanto, de um recurso opcional a um elemento indispensável para que as empresas mantenham competitividade em um ambiente cada vez mais digital e incerto (Frota; Alves, 2025).

Assim, mais do que um conjunto de técnicas, a IA deve ser vista como um agente de transformação das dinâmicas sociais e econômicas, capaz de redefinir a forma como se pensa a gestão e a inovação, especialmente em pequenas empresas, onde seu uso pode representar uma oportunidade real de modernização e aumento da eficiência mesmo com recursos limitados.

2.3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E SUA APLICAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

A adoção da IA em pequenas empresas vem crescendo de forma lenta, mas constante. Mesmo com recursos limitados, muitos empreendedores buscam alternativas viáveis, como plataformas em nuvem, softwares simplificados e ferramentas de automação acessíveis. Essas soluções de baixo custo têm garantido ganhos reais em organização.

Na prática, o uso da IA se concentra em rotinas operacionais e administrativas, como controle de estoque, gestão financeira e atendimento automatizado. Essas ferramentas permitem maior eficiência, evitando desperdícios e melhorando o controle das informações (Ghouse, 2025). São justamente essas aplicações mais simples que proporcionam melhorias significativas nos resultados, adaptando a tecnologia à realidade financeira de pequenos negócios.

Apesar desse avanço gradual, muitas pequenas empresas ainda enfrentam dificuldades para incorporar novas tecnologias de forma efetiva. A falta de capacitação tecnológica, o tempo reduzido para treinamentos e o receio de investir em algo desconhecido acabam tornando o processo de adoção mais lento (Frota; Alves, 2025). Essas limitações estão ligadas ao cotidiano dos empreendedores, que precisam conciliar a rotina produtiva com as demandas administrativas, o que reduz a disponibilidade para aprender e testar novas ferramentas digitais.

Quando aplicada à gestão, a IA potencializa a organização interna, padroniza processos e aumenta a segurança das informações. Isso ocorre especialmente com o uso de algoritmos de previsão de demanda e controle inteligente de estoques, que tornam as decisões mais assertivas

e reduzem erros. Esses benefícios mostram que a tecnologia é útil até mesmo em negócios menores e mais artesanais (Brandão, 2020 apud Frota; Alves, 2025).

O setor moveleiro tem sido um dos exemplos dessa transformação. Marcenarias de pequeno porte já utilizam programas de desenho assistido, simulações 3D e sistemas de otimização de cortes de madeira. Esses recursos calculam o melhor aproveitamento dos materiais e geram orçamentos automáticos, reduzindo desperdícios e aumentando a produtividade. Assim, a IA se mostra compatível até com atividades tradicionais, contribuindo para a inovação sem afastar a essência artesanal.

2.4 DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA A ADOÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Apesar do potencial da tecnologia, as pequenas empresas enfrentam sérios desafios para adotar soluções baseadas em IA. Os principais estão relacionados ao alto custo de implementação, à falta de infraestrutura adequada e à ausência de profissionais qualificados. Mesmo quando há interesse em inovar, a distância entre o desejo e a execução é grande, criando um "vazio tecnológico" que separa pequenas e grandes corporações (Zavodna, Ueberwimmer & Frankus, 2024).

Outro ponto é que, enquanto as IAs administrativas são acessíveis, as voltadas à automação produtiva, como robôs e sensores inteligentes, exigem investimentos incompatíveis com a realidade das microempresas (Proietti & Magnani, 2025). Além das barreiras econômicas, persistem entraves culturais, como resistência a mudanças, receio de substituição de mão de obra e falta de confiança na tecnologia (Schwaeke et al., 2025). Essa combinação de fatores faz com que muitos negócios permaneçam dependentes de processos manuais, o que limita seu crescimento e competitividade.

Mesmo com tantas limitações, existem alternativas práticas para que pequenas empresas iniciem o processo de digitalização. O uso de ferramentas em nuvem, planilhas inteligentes e IAs generativas, como assistentes virtuais, já demonstra resultados positivos na organização financeira e administrativa (California Management Review, 2025). Essas tecnologias de baixo custo ajudam a otimizar o tempo, reduzir erros e facilitar o controle de informações.

Outra alternativa viável é a adoção gradual de soluções tecnológicas, começando por áreas mais simples e de menor custo. Esse processo pode ser combinado à capacitação dos gestores e funcionários, permitindo que a tecnologia seja incorporada sem comprometer a estrutura financeira da empresa (Proietti & Magnani, 2025). Mais do que investir em máquinas ou sistemas complexos, a inovação nas pequenas empresas depende de estratégia e adaptação à realidade local. Parcerias com universidades, participação em programas de fomento e o uso de plataformas acessíveis são caminhos que tornam a adoção da IA mais possível e sustentável.

3 METODOLOGIA

A pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo, tendo como objetivo descrever de que maneira a inteligência artificial pode ser aplicada como ferramenta de apoio à organização dos processos internos de uma marcenaria de pequeno porte no noroeste do Paraná. A escolha por uma abordagem qualitativa se deu porque ela permite compreender a realidade estudada a partir das experiências, percepções e contextos vividos, sem recorrer a dados numéricos. Lakatos e Marconi (2007) explicam que esse tipo de pesquisa busca entender os fatos a partir de teorias e interpretações, o que se encaixa bem no objetivo deste trabalho. Já o caráter descritivo, como aponta Koche (1997, p. 26), é usado quando se deseja observar e registrar como as situações

acontecem naturalmente, sem interferir nelas. Assim, o estudo procurou observar de forma detalhada como uma marcenaria de pequeno porte realiza suas atividades e como a Inteligência Artificial pode ajudar a melhorar tanto a produção quanto a gestão da empresa.

Esta pesquisa envolveu duas técnicas principais para a coleta de dados: observação participante e entrevista semiestruturada. Essas escolhas foram feitas porque juntas elas permitem compreender melhor como os processos acontecem no dia a dia e o que pode ser aprimorado. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a observação participante consiste na inserção real do pesquisador no ambiente estudado, permitindo vivenciar as atividades e compreender a realidade social de dentro do grupo observado, o que amplia a percepção e a profundidade da análise. Já a entrevista semiestruturada, de acordo com os mesmos autores, é uma conversação guiada por um roteiro flexível que possibilita ao entrevistado expressar suas opiniões e experiências com liberdade, mantendo o foco do pesquisador nos temas de interesse.

A observação participante possibilitou acompanhar de perto o funcionamento da marcenaria, enquanto a entrevista trouxe a visão do profissional que participa diretamente de todas as etapas do negócio, desde o orçamento até a entrega final dos produtos. O uso dessas duas técnicas contribuiu para uma análise mais completa da empresa e ajudou a relacionar os dados obtidos com o objetivo do estudo.

A etapa de observação participante foi feita dentro da própria marcenaria, com o objetivo de entender de forma detalhada como ocorre a produção e como é feito o controle financeiro. As visitas aconteceram em diferentes momentos do trabalho, desde a chegada da madeira até o acabamento e a entrega final. Durante as observações, foram registradas informações sobre o uso das máquinas, o fluxo de materiais, as tarefas repetitivas e o modo como são controlados os pedidos e os pagamentos.

Nesse sentido, foi feito o acompanhamento das rotinas diárias e interação com o marceneiro-chefe e os demais colaboradores. Em algumas visitas, a permanência foi no ambiente de produção, observando a execução das etapas e fazendo perguntas pontuais sobre o funcionamento das máquinas e o controle dos pedidos. Em outros momentos, o acompanhamento foi na parte administrativa, observando o registro de orçamentos e pagamentos. Essa presença direta permitiu compreender a dinâmica do trabalho, o ritmo das atividades e as principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários no dia a dia.

As anotações foram feitas manualmente logo após cada visita, resultando em três páginas de registros com descrições e comentários sobre o que foi observado. Esses registros ajudaram a identificar pontos do processo que poderiam ser melhorados com o uso de tecnologia, como automação e controle de dados, sem interferir no trabalho dos funcionários. O foco principal foi entender de forma prática como os processos manuais influenciam o tempo, os custos e a organização da empresa.

A entrevista semiestruturada serviu para complementar as observações e aprofundar a compreensão sobre os processos internos e a gestão da marcenaria. O entrevistado, identificado neste trabalho como Entrevistado (E), é o marceneiro-chefe e atua em todas as etapas do negócio faz orçamentos, acompanha a produção e participa da entrega final. Ele foi escolhido por ter uma visão completa da rotina e das dificuldades enfrentadas, tanto na parte prática quanto na administrativa. A entrevista foi realizada presencialmente, teve duração aproximada de uma hora e meia e foi gravada com autorização do participante. O roteiro contou com vinte e seis perguntas abertas, divididas em três blocos principais: funcionamento interno, gestão financeira e possibilidades de uso da Inteligência Artificial. A transcrição foi feita de forma literal, mantendo as palavras e expressões usadas pelo entrevistado, e resultou em seis páginas digitadas que foram depois analisadas com base em seu conteúdo.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir de uma revisão teórica sobre gestão de produção, controle financeiro e tecnologia em pequenas empresas. O roteiro da entrevista foi composto por vinte e seis perguntas, divididas em três blocos: o primeiro sobre a organização e funcionamento interno da marcenaria, o segundo sobre a gestão administrativa e financeira, e o terceiro sobre as possibilidades de uso da Inteligência Artificial nos processos internos. Essa divisão ajudou a alinhar o roteiro com os objetivos do trabalho, garantindo que os temas observados e discutidos estivessem diretamente ligados à proposta de estudo.

A unidade de análise do estudo foi uma marcenaria de pequeno porte localizada na região Noroeste do Paraná, com cerca de sete anos de funcionamento e seis funcionários. A empresa foi escolhida por representar o perfil de muitos pequenos negócios que ainda realizam grande parte do trabalho de forma manual e têm dificuldades em controlar de maneira eficiente a produção e as finanças. Essa realidade tornou possível observar de perto os desafios e pensar em como a Inteligência Artificial pode contribuir para melhorar a organização e a produtividade.

A análise dos dados foi realizada em duas etapas complementares. A primeira consistiu no exame das anotações obtidas por meio da observação participante, com o objetivo de identificar padrões, tarefas repetitivas e dificuldades na organização da produção e no controle financeiro. A segunda etapa concentrou-se na análise das respostas da entrevista, relacionando as falas do Entrevistado com as situações observadas e com as ideias apresentadas na fundamentação teórica. O cruzamento entre observação, entrevista e referencial bibliográfico permitiu compreender a realidade da marcenaria e propor formas de aplicação da Inteligência Artificial capazes de aprimorar o desempenho da empresa, tornando seus processos mais organizados, eficientes e compatíveis com sua estrutura atual.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos a partir da observação participante e da entrevista realizada com o marceneiro-chefe da empresa estudada. O objetivo é descrever de que maneira a inteligência artificial pode ser aplicada como ferramenta de apoio à organização dos processos internos de uma marcenaria de pequeno porte no noroeste do Paraná.

4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E DESCRIÇÃO DOS BLOCOS DE ENTREVISTA

As observações foram registradas em caderno de campo e complementadas pela entrevista semiestruturada realizada com o marceneiro-chefe (E), profissional com mais de 37 anos de experiência no ramo e responsável por todas as etapas, desde o orçamento até a entrega final do produto. As falas do entrevistado foram fundamentais para compreender o funcionamento cotidiano da empresa, as principais dificuldades enfrentadas e os pontos que podem ser aprimorados por meio de tecnologias de automação e IA. A seguir, a análise está organizada nos três blocos temáticos definidos na metodologia: (1) organização e funcionamento interno da marcenaria; (2) gestão administrativa e financeira; e (3) possibilidades de uso da Inteligência Artificial.

4.1.1 **Organização e funcionamento interno da marcenaria**

O primeiro bloco da entrevista abordou o processo produtivo e a estrutura de funcionamento da marcenaria. O Entrevistado relatou que a empresa atua com seis funcionários e tem como foco a produção de portas ripadas, pergolados, decks e outros serviços sob medida,

com destaque para o uso da madeira Cumaru. A rotina produtiva foi descrita de forma detalhada, desde a chegada da madeira até a entrega final:

> A madeira chega normalmente em pranchas, nós as separamos e estocamos por medidas [...] Depois passamos prancha por prancha no desengrosso, cortamos no tamanho exato, passamos três vezes na tupia, lixamos dos dois lados e aplicamos verniz em quatro camadas até a montagem final. (E)

Durante a observação participante, foi possível verificar a complexidade e o cuidado envolvidos em cada etapa, especialmente nas fases de tupia, lixamento e envernizamento, que exigem esforço físico e tempo. O entrevistado destacou que essas são as etapas mais demoradas:

> "Os processos que mais consomem tempo são passar na tupia, lixar e envernizar." (E)

Essas atividades apresentam alto grau de repetição e dependem de mão de obra especializada, o que limita a produtividade e aumenta o desgaste dos trabalhadores. A organização interna é feita de forma prática, com separação das madeiras por tipo e dimensão, mas sem o uso de sistemas automatizados de controle de estoque. O fluxo de produção é contínuo, e a sequência de tarefas segue um padrão definido pela experiência do marceneiro-chefe, que supervisiona todas as etapas.

A observação também revelou que o ambiente de trabalho, embora bem estruturado, ainda carece de equipamentos automatizados que poderiam reduzir o esforço manual e aumentar a precisão dos cortes e acabamentos. Essa realidade está de acordo com o que Ghouse (2025) descreve sobre pequenas empresas do setor moveleiro, indicando que ainda dependem de processos manuais e apresentam baixo grau de digitalização.

4.1.2 **Gestão administrativa e financeira**

O segundo bloco tratou da forma como a empresa realiza o controle de suas atividades administrativas e financeiras. A gestão é conduzida de maneira compartilhada entre o marceneiro-chefe e a secretária, responsável pelo atendimento, orçamentos e emissão de notas fiscais. Todo o processo de contato com o cliente ocorre de forma digital, principalmente por WhatsApp, e a organização das obras é feita por meio de grupos específicos para cada pedido.

> "O cliente manda as medidas, a gente confere, faz o orçamento e já cria um grupo no WhatsApp para acompanhar o andamento da obra." (E)

O acompanhamento financeiro é realizado por um sistema, utilizado para registrar entradas e saídas, emitir notas fiscais e controlar o fluxo de caixa. Além disso, a empresa utiliza planilhas no Excel para acompanhar pagamentos, cheques e obras em andamento. Apesar desse controle, o entrevistado reconhece que ainda há dificuldade em calcular o lucro real por projeto:

> "Ainda não conseguimos controlar 100% quanto temos de lucro em cada obra, eu só consigo ter uma noção de custo de madeira, mas de quanto gastamos com parafuso, cola, gasolina, essas coisas eu não consigo controlar." (E)

Essa limitação é comum entre pequenas empresas, conforme observa Frota e Alves (2025), que destacam a ausência de ferramentas integradas de gestão como um dos principais fatores que reduzem a eficiência e dificultam a tomada de decisão. Durante a observação, foi possível notar que o controle financeiro é bem organizado, porém depende de lançamentos manuais e anotações diárias, o que aumenta o risco de erros e retrabalhos.

Além disso, a comunicação entre os setores é eficiente, mas ainda informal, baseada em trocas de mensagens e conversas presenciais. Esse modelo, embora funcional, limita o acesso rápido a informações estratégicas. O uso de sistemas de gestão integrados poderia tornar o acompanhamento mais ágil e confiável, oferecendo uma visão completa das obras e dos custos.

4.1.3 **Possibilidades de uso da Inteligência Artificial**

O terceiro bloco da entrevista explorou as percepções e o interesse da marcenaria em adotar tecnologias de Inteligência Artificial. O Entrevistado demonstrou abertura à inovação, mas reconheceu as limitações de investimento e a falta de conhecimento técnico sobre o tema.

"Se tivesse uma IA que ajudasse a tirar medidas e organizar os pedidos, já diminuiria muito o meu trabalho. Acho que essa parte de lançar gastos e controlar as obras seria interessante automatizar." (E)

Durante a observação, percebeu-se que as principais dificuldades da empresa estão relacionadas ao controle manual de informações, as tarefas repetitivas e a falta de padronização em alguns processos. Nesse contexto, a IA poderia ser uma alternativa para auxiliar na organização interna e na melhoria da produtividade. Durante as observações, foi possível verificar ainda, que as áreas mais promissoras para implementação são: controle financeiro, análise de rentabilidade, atendimento automatizado e redução de erros em medidas e orçamentos.

Schwaeke et. al. (2025) destaca que a IA tem potencial para otimizar rotinas e apoiar decisões estratégicas em pequenas empresas, desde que seja aplicada de forma acessível e compatível com sua estrutura. Esse cenário é coerente com o observado na marcenaria estudada, que, apesar de suas limitações, demonstra disposição para incorporar ferramentas digitais gradualmente.

4.2 APLICAÇÕES POTENCIAIS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Com base nas observações e nas falas do Entrevistado, foi possível identificar diferentes áreas da marcenaria que poderiam ser beneficiadas pela aplicação da Inteligência Artificial. A seguir, a Tabela 1 apresenta de forma sintetizada as soluções possíveis, suas funções e a viabilidade de implantação.

Tabela 1 – Ferramentas de Inteligência Artificial aplicáveis ao contexto da marcenaria

Rótulo	**Solução de IA**	**Etapa do processo**	**Como atua**	**Custo estimado**	**Viabilidade**
IA1	Omnirobotic PSA-80 PRO	Lixamento de portas e painéis	Lixamento autônomo por visão 3D	R$ 750 mil – R$ 1,2 mi	Baixa
IA2	Biesse Rover G5	Corte e usinagem de peças	Automatiza cortes e reduz desperdício	R$ 1,1 – R$ 1,6 mi	Baixa
IA3	Cobot UR10e + Garra a Vácuo	Movimentação de peças	Reduz esforço e risco	R$ 235 – R$ 300 mil	Baixa
IA4	MoistNet	Controle de umidade e acabamento	Predição por imagem	Protótipo (baixo custo)	Média

IA5	Conta Azul / QuickBooks	Controle financeiro	Automatiza lançamentos e relatórios	R$ 150 – R$ 400/mês	Alta
IA6	Looker Studio / ChatGPT Sheets	Rentabilidade por obra	Gera indicadores e relatórios automáticos	Gratuito ou baixo custo	Alta
IA7	Chatbot Inteligente	Atendimento e relacionamento	Automatiza dúvidas e registros	R$ 100 – R$ 250/mês	Alta

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As tecnologias listadas demonstram diferentes níveis de complexidade e investimento. Embora algumas soluções ainda sejam de alto custo, como a Omnirobotic PSA-80 PRO (IA1) e a Biesse Rover G5 (IA2), outras já podem ser aplicadas gradualmente, como o uso do MoistNet (IA4) e modelos de IA de baixo custo para controle financeiro e atendimento automatizado.

A IA1 (Omnirobotic PSA-80 PRO) foi identificada como uma das tecnologias mais avançadas, voltada para o lixamento automático de portas e painéis por meio de visão 3D. Essa ferramenta é amplamente usada em indústrias de grande porte, onde há alto volume de produção. Na marcenaria estudada, o custo e a necessidade de espaço e adaptação estrutural tornam sua adoção inviável no curto prazo. No entanto, sua análise foi importante para compreender até onde a automação poderia chegar no futuro, mostrando o potencial da IA em atividades que exigem esforço físico e repetição.

A IA2 (Biesse Rover G5) representa outro exemplo de automação de ponta, projetada para cortes e usinagens precisas de peças de madeira. Apesar de sua eficiência em reduzir desperdícios e padronizar a produção, o investimento inicial é elevado e a manutenção demanda suporte técnico especializado. Na realidade da empresa observada, onde a produção é sob medida e de baixo volume, esse tipo de equipamento ainda não se mostra viável, mas indica caminhos para o futuro do setor moveleiro.

A IA3 (Cobot UR10e + Garra a Vácuo) é uma tecnologia colaborativa que auxilia na movimentação de peças, reduzindo o esforço físico e o risco de acidentes. Essa aplicação seria útil principalmente nas etapas de lixamento e montagem, onde há repetição de movimentos. Apesar do custo ainda ser alto, esse tipo de robô colaborativo demonstra como pequenas automações podem melhorar a ergonomia e a segurança no ambiente de trabalho, servindo como um passo intermediário entre a produção manual e a automação completa.

A IA4 (MoistNet) é uma solução inovadora que utiliza sensores e análise de imagem para prever o nível de umidade da madeira, garantindo melhor acabamento e evitando falhas na aplicação de verniz. Essa tecnologia tem custo mais acessível e poderia ser testada em projetos-piloto, já que sua adoção exigiria apenas a integração com equipamentos simples. Sua utilização permitiria reduzir desperdícios de material e aumentar a padronização dos acabamentos uma etapa sensível dentro do processo produtivo da marcenaria.

As IAS5 (Conta Azul) e (QuickBooks) são ferramentas voltadas à gestão financeira e administrativa. Ambas permitem automatizar lançamentos, emitir notas fiscais e gerar relatórios de fluxo de caixa de forma rápida e segura. Essas soluções se destacam como as mais viáveis para o porte da empresa estudada, pois demandam apenas um computador e conexão à internet. Além disso, podem ser facilmente operadas pela equipe administrativa, otimizando o controle de custos e reduzindo erros manuais.

A IA6 (Looker Studio / ChatGPT Sheets) atua na análise de rentabilidade por obra, conectando planilhas e dados financeiros em painéis de indicadores automáticos. Essa aplicação é relevante porque a marcenaria estudada não possui um método sistematizado para medir o lucro individual de cada projeto. Com o uso dessa IA, seria possível acompanhar de forma clara os custos de produção, os prazos e a margem de lucro, permitindo decisões mais assertivas sobre orçamento e produtividade.

Por fim, a IA7 (Chatbot Inteligente) representa uma solução acessível e de implementação imediata. Ela pode automatizar o atendimento ao cliente, organizar pedidos e enviar atualizações automáticas sobre o andamento das obras. Essa ferramenta traria benefícios diretos à comunicação interna e ao relacionamento com os clientes, liberando tempo para que o marceneiro-chefe e a equipe possam focar na produção.

Essa análise reforça o que Zavodna, Ueberwimmer e Frankus (2024) apontam em seus estudos: o maior desafio das pequenas empresas não é a falta de interesse pela inovação, mas o alto custo e a dificuldade de acesso às tecnologias produtivas. Por outro lado, as IAs administrativas e de gestão, como Conta Azul, QuickBooks (IA5) e Looker Studio (IA6), apresentam alto potencial de aplicação prática, podendo gerar ganhos imediatos na organização e produtividade.

4.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados evidencia que a marcenaria estudada reflete o cenário descrito por diversos autores abordados na fundamentação teórica. Assim como Silva (2025) argumenta, as pequenas empresas enfrentam dificuldades estruturais e financeiras para adotar tecnologias avançadas, o que limita sua modernização. Essa realidade foi confirmada na observação participante, em que se constatou que, embora exista interesse pela automação, o investimento inicial necessário ainda é inviável. Nesse contexto, durante a coleta de dados, ficou claro que a marcenaria tem consciência da importância da modernização, mas esbarra em obstáculos como o alto custo dos equipamentos e a falta de mão de obra especializada para operá-los. Essa percepção mostra que o problema não está na falta de interesse, mas nas condições práticas que impedem a adoção de tecnologias mais sofisticadas.

Ghouse (2025) destaca que a IA pode ser uma ferramenta essencial para pequenas empresas aprimorarem processos administrativos e aumentarem sua eficiência sem depender de grandes investimentos. Essa ideia foi verificada nas soluções mais viáveis em relação as IAs apresentadas: IA5, IA6 e IA7. Estas, estão relacionadas a áreas de gestão e controle financeiro, que demandam custos menores e retornos mais rápidos. No caso da marcenaria estudada, percebeu-se que a automação de lançamentos financeiros, o uso de relatórios automáticos e o atendimento digital poderiam trazer ganhos imediatos de tempo e organização, além de reduzir erros e retrabalhos. O entrevistado também reconheceu que essas ferramentas teriam utilidade prática e poderiam ser aplicadas sem comprometer o orçamento atual, o que demonstra que, na gestão, a IA já é uma realidade acessível, desde que bem direcionada.

A análise das soluções propostas reforçou essa percepção. Das sete tecnologias avaliadas, apenas três se mostraram realmente viáveis para o contexto da marcenaria: as voltadas à gestão financeira e administrativa: IA5, IA6 e IA7. Essas ferramentas exigem baixo investimento e oferecem retorno rápido, principalmente por automatizarem lançamentos, controle de obras e atendimento aos clientes. Já as tecnologias aplicadas ao processo produtivo, como os robôs de lixamento e corte automatizado (IA1, IA2 e IA3), ainda são inviáveis para pequenas empresas devido aos custos elevados e à necessidade de infraestrutura específica. Enquanto essas máquinas demandam investimentos que giram em torno de R$ 200 mil a R$ 1,6 milhão, o lucro líquido anual da marcenaria entrevistada gira em torno de R$ 180 a R$ 240 mil, conforme informado pelo marceneiro-chefe durante a coleta de dados. Esse cenário

demonstra que a aquisição de uma única tecnologia desse porte poderia comprometer os lucros da empresa, visto que, dentre as tecnologias disponíveis, a mais barata equivale a mais de um ano de lucro líquido, e a mais cara, comprometeria cerca de oito anos, tornando sua implementação financeiramente inviável dentro da realidade atual.

Ficou evidente que, embora a marcenaria compreenda os benefícios da tecnologia, ela ainda não possui o suporte técnico ou financeiro necessário para transformar esse conhecimento em prática. As falas do entrevistado mostraram que a prioridade dos investimentos ainda está voltada para o setor produtivo manual. Assim, as oportunidades de inovação acabam limitadas a pequenas adaptações, como a organização de planilhas e o uso de aplicativos simples. Esse cenário reflete exatamente o que Zavodna, Ueberwimmer e Frankus (2024) apontam, ao destacarem que o maior desafio das PMEs está na lacuna entre o potencial da IA e sua aplicação real, uma realidade claramente visível na empresa estudada, onde há interesse pela inovação, mas pouca estrutura técnica e financeira para sua efetiva implementação.

A marcenaria estudada apresenta um perfil típico de pequena empresa tradicional, onde a transformação tecnológica precisa ocorrer de forma gradual. A adoção de ferramentas administrativas, como o controle financeiro automatizado e chatbots para atendimento, representa um primeiro passo importante na construção de uma cultura digital interna. Esse processo permite que a empresa aprenda com as ferramentas, adapte seu funcionamento e, futuramente, possa investir em inovações mais complexas ligadas à produção. Essa trajetória confirma o que Proietti e Magnani (2025) defendem ao afirmar que a digitalização gradual é a estratégia mais adequada para tornar a inovação acessível e compatível com a realidade de pequenas empresas como a analisada.

Durante a observação participante, foi possível perceber que a empresa valoriza o aprendizado prático e que qualquer inovação precisa fazer sentido dentro da rotina de trabalho. O Entrevistado destacou a importância de entender como as ferramentas funcionam antes de investir, mostrando que a principal dificuldade não está apenas no custo, mas em saber como aplicá-las corretamente. Esse cuidado em aprender e se adaptar antes de mudar reflete a necessidade de preparar a equipe para o uso da tecnologia, garantindo que ela traga benefícios reais ao dia a dia. Essa percepção vai ao encontro do que Frota e Alves (2025) explicam, ao afirmarem que o sucesso da adoção tecnológica depende mais do envolvimento e da capacitação das pessoas do que do investimento financeiro em si.

Portanto, a análise demonstra que a Inteligência Artificial, quando adaptada às limitações financeiras e operacionais de pequenas empresas, pode atuar como uma aliada no fortalecimento da gestão e na melhoria dos processos. A marcenaria analisada representa o exemplo de um negócio tradicional que, mesmo com estrutura simples, possui potencial de evolução tecnológica, desde que o processo ocorra de forma gradual, planejada e compatível com sua realidade econômica. Os resultados indicam que o primeiro passo para essa transformação é digitalizar os processos internos mais simples, criando uma base de organização e informação que futuramente poderá sustentar avanços mais amplos na produção e na automação

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi descrever de que maneira a inteligência artificial pode ser aplicada como ferramenta de apoio à organização dos processos internos de uma marcenaria de pequeno porte no noroeste do Paraná. Com base na análise realizada, constatou-se que a aplicação da IA é possível, desde que adaptada às limitações financeiras e estruturais da

empresa. As tecnologias mais viáveis foram aquelas voltadas à gestão administrativa e financeira, por exigirem baixo investimento e oferecerem retorno rápido em eficiência e controle das informações.

Verificou-se também que as soluções de maior complexidade, como robôs e sistemas automatizados de produção, ainda são inviáveis para pequenas empresas, devido aos altos custos e à necessidade de infraestrutura específica. Dessa forma, a modernização pode ocorrer, porém, de forma gradual, priorizando a digitalização das rotinas mais simples e acessíveis. O estudo mostrou que, mesmo com recursos limitados, a adoção de tecnologias básicas já contribui para melhorar a organização, reduzir erros e otimizar o tempo de trabalho.

Assim, conclui-se que a Inteligência Artificial pode atuar como aliada das pequenas empresas quando utilizada de maneira planejada e compatível com a realidade do negócio, fortalecendo a gestão e abrindo caminho para uma futura automação produtiva. Como considerações futuras, sugere-se que novas pesquisas acompanhem a implementação dessas ferramentas em diferentes contextos empresariais, avaliando seu impacto na produtividade, na organização e no desenvolvimento sustentável das pequenas empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança durante toda esta caminhada. Aos meus pais, pelo apoio e incentivo em todos os momentos; aos professores que me orientaram neste trabalho, pela dedicação, paciência e valiosas contribuições; e aos meus amigos, pela parceria e amizade que tornaram esta jornada mais leve e significativa.

REFERÊNCIAS

AL-HAMMADI, Mariam Ibrahim. Deterritorialization in the context of cultural heritage and globalizing Msheireb downtown Doha. **Frontiers in Sustainable Cities**, v. 5, p. 1–11, 2023. DOI: 10.3389/frsc.2023.1186781.

FROTA, Ana Beatriz Dias da; ALVES, Vanessa de Oliveira. O impacto da inteligência artificial na gestão financeira de pequenas empresas. **Studies in Multidisciplinary Review**, v. 6, n. 1, 2025. DOI: 10.55034/smrv6n1-034.

GHOUSE, Suhail Mohammad. Harnessing AI for Entrepreneurs: Overcoming Barriers to Drive Digital Growth. **California Management Review**, v. 67, n. 3, p. 1–12, 2025.

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

LU, Xiaoqian; WIJAYARATNA, Kumud; HUANG, Yufei; QIU, Aimei. AI-enabled opportunities and transformation challenges for SMEs in the post-pandemic era: a review and research agenda. **Frontiers in Public Health**, v. 10, p. 885067, 2022. DOI: 10.3389/fpubh.2022.885067.

PEREIRA, Daniel Henrique. **Inteligência artificial**: usos e aplicações em pequenos negócios. 2021. Monografia (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Contagem, 2021.

PESSOA, Rosiomar Santos; DINIZ, Francisco. Os principais desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrentam no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 137–161, 2017.

PROIETTI, Serena; MAGNANI, Roberto. Assessing AI adoption and digitalization in SMEs: A framework for implementation. **arXiv**, n. 2501.08184v1, 14 jan. 2025.

SCHWAEKE, Julia et al. The new normal: The status quo of AI adoption in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 63, n. 3, p. 1297–1331, 2025. DOI: 10.1080/00472778.2024.2379999.

SILVA, Adriano Queiroz. O impacto da inteligência artificial no comportamento das organizações. **Revista ft**, Administração, v. 29, n. 143, fev. 2025. DOI: 10.69849/revistaft/th102503040923.

SILVA, Giovanni Henrique Marques da; AZRAK, Keila Duarte de Souza; BÉRGAMO, Luciano. Inteligência artificial na gestão empresarial: oportunidades e tendências. **Ciência & Tecnologia: FATEC, Sertãozinho**, v. 16, n. 1, 2024.

SOUZA, Silmara Regina de. O uso da inteligência artificial nas estratégias de marketing para pequenos negócios. **Revista E&S**, v. 4, e20230052, 2023. DOI: 10.22167/2675-6528-20230052.

STROHER, Ana Paula. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Paranavaí: Fatecie, 2020.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

ZAVODNA, Lucie Sara; ÜBERWIMMER, Margarethe; FRANKUS, Elisabeth. Barriers to the implementation of artificial intelligence in small and medium-sized enterprises: pilot study. **Journal of Economics & Management**, v. 46, p. 331–352, 2024. DOI: 10.22367/jem.2024.46.13.

O USO ESTRATÉGICO DO INSTAGRAM NA CAPTAÇÃO DE CLIENTES EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DE PARANAVAÍ - PR

Daniela Gois Silva[79]
Sany Silva Flacon[80]
Vitória Stocco de Souza[81]
Marco Antonio Damásio Filho[82]
Juliane Andressa Pavão[83]

RESUMO

O presente estudo analisa como o Instagram tem se consolidado como uma ferramenta estratégica para a captação de clientes em escritórios contábeis de Paranavaí – PR. Diante do avanço da era digital e da crescente presença das redes sociais na rotina profissional, buscou-se compreender de que maneira o posicionamento digital e o uso planejado dessa plataforma contribuem para a visibilidade e o fortalecimento da imagem dos escritórios contábeis. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e caráter descritivo, utilizando questionário eletrônico aplicado a profissionais da área contábil, cujos dados foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que o Instagram possui potencial significativo para ampliar o alcance dos serviços contábeis, criar vínculos de confiança e promover uma comunicação mais acessível e personalizada com o público. Identificaram-se, contudo, desafios relacionados à gestão do tempo, ao domínio técnico das ferramentas digitais e à dificuldade de manter constância nas publicações. Ainda assim, os participantes reconhecem o papel essencial das redes sociais na competitividade e no reposicionamento da contabilidade frente às novas demandas do mercado. Conclui-se que o uso estratégico, ético e consistente do Instagram fortalece a imagem profissional e impulsiona o crescimento dos escritórios contábeis.

Palavras-chave: Marketing contábil. Instagram. Captação de clientes. Estratégias digitais. Posicionamento profissional.

[79] Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná - daniela.gs@outlook.com.br.
[80] Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná - sanyflacon1408@hotmail.com.
[81] Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná - vitoriastocco358@gmail.com
[82] Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná – marco.filho@unespar.edu.br
[83] Professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná – juliane.pavao@unespar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O avanço da era digital e a consolidação das redes sociais como canais de interação transformaram profundamente as estratégias de comunicação e marketing nas últimas décadas. No contexto da contabilidade, essa nova realidade representa tanto um desafio quanto uma oportunidade, pois a visibilidade profissional deixou de depender exclusivamente de indicações pessoais e meios tradicionais, exigindo agora uma presença digital estratégica. Segundo Costa *et al*. (2022), o marketing digital aplicado à contabilidade tornou-se indispensável, uma vez que auxilia no fortalecimento da imagem profissional e na ampliação do alcance dos serviços.

Dentre as diferentes plataformas, o Instagram destaca-se como uma das mais utilizadas para escritórios contábeis que buscam captar clientes, divulgar serviços e construir autoridade. De acordo com Julio, Rosa e Sigrist (2019, p. 101), "as redes sociais configuram-se como uma alternativa acessível e de grande impacto para pequenas empresas, devido à sua ampla capacidade de engajamento e visibilidade". Esse cenário aplicado aos escritórios contábeis, possibilita uma aproximação direta com o público, fortalecendo vínculos de confiança com clientes e potenciais clientes, favorecendo a fidelização.

Entretanto, existe ainda uma lacuna de pesquisa prática acerca do impacto do Instagram especificamente no segmento contábil. A maior parte dos estudos concentra-se em setores amplos do marketing digital ou em empresas de varejo, o que torna incerta a aplicabilidade desses achados a pequenos e médios escritórios de contabilidade. Nesse sentido, Santos, Paes e Lima (2022, p. 9) destacam que "a contabilidade digital está em plena ascensão, mas a compreensão sobre como as práticas digitais afetam a dinâmica do setor contábil ainda é limitada".

Diante disso, este trabalho propõe o seguinte problema de pesquisa: como a divulgação e posicionamento de serviços contábeis no Instagram auxilia na captação de clientes? O objetivo geral é analisar como a divulgação e o posicionamento de serviços contábeis no Instagram de escritórios contábeis auxiliam na captação de clientes no município de Paranavaí - PR.

A relevância desta pesquisa está em demonstrar como o uso consciente e planejado do Instagram pode servir como ferramenta estratégica para escritórios contábeis, promovendo visibilidade, competitividade e proximidade com o público-alvo. Além disso, o estudo aborda um tema contemporâneo, relacionado às transformações no perfil do consumidor e às novas formas de interação entre empresas e clientes. Como afirmam Julio, Rosa e Sigrist (2019, p. 106), "a presença digital tornou-se fundamental para a sobrevivência de empresas em mercados competitivos, uma vez que proporciona credibilidade e amplia a interação com os consumidores".

Este trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a introdução, na qual são expostos o problema de pesquisa, os objetivos e a relevância do tema. Em seguida, o referencial teórico reúne conceitos e discussões sobre marketing digital, marketing contábil e estratégias de posicionamento no Instagram. Na terceira seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, detalhando a abordagem, os instrumentos de coleta e as técnicas de análise dos dados. A quarta seção é dedicada à análise e discussão dos resultados obtidos, relacionando-os com a literatura existente. Por fim, são apresentadas as considerações finais, com as principais conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante das transformações geradas pelo avanço digital, o marketing tem assumido um papel estratégico em diferentes setores, incluindo a contabilidade. Mais do que divulgar serviços, trata-se de criar conexões autênticas com o público, posicionando o profissional contábil como agente de valor. Para Las Casas (2006), o marketing de serviços demanda uma sensibilidade maior para identificar as necessidades do cliente e atender às suas expectativas de forma qualificada e confiável. Nesse contexto, a adoção de estratégias digitais, aliadas a um bom posicionamento nas redes sociais, contribui para a atração, fidelização e consolidação da imagem dos profissionais da contabilidade no mercado. Assim, o presente capítulo reúne contribuições teóricas sobre marketing digital, marketing contábil, estratégias de conversão e o uso do Instagram como meio de posicionamento profissional.

2.1 MARKETING DIGITAL E REDES SOCIAIS

Segundo Ferreira *et al.* (2019), o marketing digital é uma das formas mais usadas pelas empresas para se divulgarem. Isso acontece porque ele alcança muito mais pessoas, custa menos do que os meios tradicionais, como panfletos e *outdoors*, e ainda traz resultados rápidos. Além disso, permite que a empresa converse com o cliente, entendendo o que ele quer e oferecendo o que ele realmente precisa.

Esses autores também explicam que, com o marketing digital, é possível acompanhar como as pessoas reagem às campanhas e mudar o que for necessário. Isso ajuda a melhorar os resultados e a fazer com que o dinheiro investido traga mais retorno (Ferreira *et al.*, 2019).

Já para Lima Filho *et al.* (2024), as redes sociais são grandes aliadas nesse processo, principalmente para quem está começando um negócio. Aplicativos como Instagram, Facebook e WhatsApp ajudam a aproximar as marcas dos clientes, criando uma relação mais próxima, direta e até mais humana. As redes permitem que as empresas mostrem seus produtos, contêm um pouco da sua história e conversem com o público de forma prática e rápida.

Ainda de acordo com Lima Filho *et al.* (2024), outro ponto positivo das redes sociais é que elas permitem uma interação constante com os clientes. Curtidas, comentários, mensagens e compartilhamentos são formas simples, mas eficazes, de manter contato e fazer com que as pessoas se sintam parte da marca.

Para Julio, Rosa e Sigrist (2019), essa facilidade é muito importante para os pequenos negócios. Mesmo com pouco dinheiro, é possível competir com empresas maiores se houver boas ideias e organização. Segundo os autores, só com um celular já é possível criar postagens, responder clientes e vender os produtos, sem gastar muito e com bons resultados.

Dessa forma, como mostram Ferreira *et al.* (2019), Lima Filho *et al.* (2024) e Julio, Rosa e Sigrist (2019), o marketing digital junto com as redes sociais é uma solução moderna e acessível para divulgar um negócio, atrair mais clientes e criar uma boa relação com o público. Isso faz com que até os pequenos empreendedores tenham chance de crescer e aparecer no mercado.

2.1.1 Estratégias de Marketing Digital nas Redes Sociais

Como apontam Ferreira *et al.* (2019), um bom planejamento é o primeiro passo para que as ações realmente deem certo. É muito importante entender o público, os objetivos da empresa e a linguagem certa para cada rede, antes de publicar qualquer coisa.

Lima Filho *et al.* (2024) explicam que os anúncios pagos são uma opção interessante, já que as plataformas permitem segmentar o público, ou seja, escolher exatamente quem vai ver a propaganda. Assim, o dinheiro é investido de forma eficiente.

Costa, Anjos e Amorim (2025) destacam que o marketing digital nos escritórios contábeis aumenta visibilidade, atrai clientes e fortalece a comunicação, sendo essencial para o crescimento e sucesso do negócio, apesar de barreiras como a cultura organizacional.

Julio, Rosa e Sigrist (2019) lembram que, além de criar conteúdo e anúncios, é essencial acompanhar os resultados. Ver o que deu certo (e o que não deu) permite ajustar a estratégia e melhorar o desempenho com o tempo.

2.1.1.1 Impacto nas Pequenas Empresas

As redes sociais têm sido um verdadeiro divisor de águas para pequenos negócios. De acordo com Lima Filho *et al.* (2024), muitos empreendedores conseguiram crescer e conquistar seu espaço no mercado justamente por usarem essas plataformas como vitrine. Mesmo quem não tem loja física ou estrutura passou a alcançar pessoas de diferentes lugares, com pouco investimento.

Para Julio, Rosa e Sigrist (2019), o uso das redes vai além da venda: é uma forma de criar vínculo com o público e fortalecer a marca. Postagens bem pensadas, um atendimento próximo e conteúdos interessantes fazem com que os clientes confiem mais, interajam e, com o tempo, se tornem fiéis à empresa.

Por outro lado, o cuidado com a imagem também precisa ser redobrado. Silva, Alves e Oliveira (2016) destacam que a utilização das redes sociais como estratégia de vendas traz vantagens competitivas, mas também riscos de exposição da empresa, sendo vulnerável a críticas e interpretações equivocadas.

Ferreira *et al.* (2019) complementam dizendo que o marketing digital também ajuda o pequeno empresário a se organizar melhor. Com as ferramentas certas, é possível adotar novas tecnologias, acompanhar dados importantes e se preparar para competir em um mercado que está sempre mudando. Isso mostra que o digital não é só um apoio para vender, mas também para crescer com mais segurança e planejamento.

Dessa forma, o impacto das redes sociais nas pequenas empresas é amplo: elas oferecem visibilidade, fortalecem relacionamentos e ajudam no amadurecimento do negócio, desde que sejam usadas com responsabilidade e propósito.

2.2 MARKETING CONTÁBIL

2.2.1 Marketing Contábil: Conceito e Papel Estratégico

O marketing contábil funciona como um recurso estratégico para aumentar a visibilidade dos escritórios e estabelecer uma imagem diferenciada no mercado competitivo. Bertozzi (2002, p. 74), define o marketing contábil como “[...] todos os esforços estratégicos e

comunicacionais para ofertar serviços de qualidade criados para suprir a necessidades e desejos do cliente [...]". Essa definição evidencia que o marketing, quando aplicado ao setor contábil, vai além da propaganda tradicional ao criar uma ponte entre as soluções contábeis e as reais necessidades e expectativas do cliente.

Para Siebeneichler e Somavilla (2014), as empresas do setor contábil precisam atualizar suas práticas diante das transformações do mercado, adotando estratégias inovadoras que contribuam para sua diferenciação. Nesse contexto, quando os serviços contábeis são divulgados de forma estratégica geram uma vantagem competitiva, possibilitando que os escritórios se posicionem à frente de seus concorrentes. Ao divulgar serviços com foco na solução de problemas reais do público-alvo, os escritórios conseguem ampliar sua visibilidade e atrair novos clientes. Segundo Bertozzi (2003, p. 56), "[...] o marketing é a principal arma para posicionar o profissional em um mercado altamente competitivo e deve ser incansável para obter os melhores resultados [...]".

Nesse sentido, fica evidente que o uso de estratégias de marketing na promoção dos serviços contábeis permite que esses profissionais não apenas divulguem suas atividades, mas também criem valor junto ao cliente, diferenciando-se por meio da qualidade, confiabilidade e inovação. Conforme Kotler e Keller (2012, p. 45), "o marketing eficaz deve criar valor para o cliente e estabelecer relacionamentos duradouros que beneficiem ambas as partes, indo além da simples divulgação para focar na criação de valor e satisfação do cliente".

Contudo, a utilização dos instrumentos de marketing para a aproximar os serviços contábeis dos clientes devem estar alinhados com o Código de Ética do contador. Como ressalta Koliver (2002, p. 15), "O marketing contábil deve ser ético, técnico e estratégico, pois trata-se da promoção de um serviço que lida com informações sensíveis e exige credibilidade". A confiança continua sendo um dos pilares na relação entre cliente e contador, e o marketing precisa ser desenvolvido de maneira a reforçar esse vínculo.

De acordo com Dedonatto *et al.* (2004, p. 32), "o marketing contábil deve ser um instrumento de ajuda no enfrentamento de mudanças ambientais rápidas, de ampliar o relacionamento com os clientes atuais, atrair novos clientes, melhorar a eficiência [...]". Esse pensamento demonstra que o marketing não deve ser visto apenas como uma atividade complementar, mas como parte importante da gestão do escritório contábil. Quando bem aplicado, ele contribui para o crescimento do negócio e para um posicionamento mais competitivo no mercado.

2.2.2 Captação e Fidelização de Clientes

Marion e Rosa (2004) reforçam a perspectiva ao afirmarem que o marketing contábil deve ser compreendido como uma ferramenta estratégica que vai além da captação de novos clientes, buscando também a fidelização dos já existentes por meio da oferta de serviços de qualidade e do fortalecimento do relacionamento com o público. Dessa forma, compreende-se que a função do marketing vai além da conquista de mercado, envolvendo também o fortalecimento das relações já existentes com clientes. A fidelização é construída a partir da entrega consistente de valor, baseada no conhecimento das necessidades do cliente e na oferta de soluções individualizadas.

Ainda segundo os autores, "a conversão de um *lead* em cliente começa com o entendimento das suas necessidades e a criação de uma proposta de valor diferenciada, que se baseia na confiança e na entrega de serviços de qualidade" (Marion; Rosa, 2004, p. 45). Essa afirmação evidencia a importância de conhecer o perfil do cliente ideal e direcionar os esforços

de marketing de maneira personalizada, aumentando as chances de conversão e retenção. Dessa forma, os escritórios de contabilidade podem se posicionar de forma mais estratégica no mercado, oferecendo soluções que realmente atendam às demandas do público e gerem valor a longo prazo.

2.3 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA NO INSTAGRAM

2.3.1 Instagram no Marketing Contábil

Por meio da evolução da sociedade digital, além de se destacar em setores comerciais tradicionais, o marketing também passou a desempenhar um papel fundamental em áreas técnicas, como a contabilidade. Segundo Torres (2010), o marketing digital é um conjunto de produtos ou serviços nos meios digitais, com estratégias voltadas à promoção de marcas, o que permite o contato direto e dinâmico com o público-alvo. Sabe-se que o Instagram, como um aplicativo de alta quantidade de público, é uma das plataformas que mais se destaca no meio de empresas e consumidores.

Segundo Silva e Matos (2022), usar o Instagram de forma estratégica para o marketing de uma empresa possui grandes benefícios, como maior interação com clientes, menores custos de marketing, captação de clientes, divulgações facilitadas, integração com canais de venda, mensurações dos resultados, entre outros.

Nesse contexto, vale ressaltar que, para que esses benefícios sejam válidos, uma estratégia bem definida de posicionamento digital é necessária para que a empresa se adapte a esse novo cenário e essa nova realidade, trazendo novos clientes e fazendo publicações para que mantenha a fidelização dos mesmos.

2.3.2 Análise de Posicionamento e Engajamento nas Publicações Contábeis

Em um estudo de Silva e Matos (2022) sobre a análise de posicionamento digital das organizações contábeis do Distrito Federal, foi analisado que o conteúdo que mais geram engajamento em publicações contábeis são os conteúdos voltados ao interesse e desejo (18% de média de conteúdo), como a apresentação de equipe, depoimentos de clientes e também a variedade dos diferenciais dos serviços prestados. Analisaram também que 75 % dos conteúdos são voltados para a etapa de atenção, com informações gerais educativas, e apenas 7% para ação (contratação do serviço).

De acordo com Santos (2009), a melhoria de comunicação e comportamento da empresa com os consumidores pode ser atingida por meio do marketing digital, gerando uma diminuição dos gastos com propagandas e publicidade, visto que o gasto com o marketing na internet é menor do que o marketing via rádio e TV.

Santos (2009), ressalta que se deve aproveitar a tecnologia da melhor forma, pois é essa a forma de divulgação, que trouxe inúmeros benefícios devendo ser aproveitados tanto pelas empresas quanto pelos consumidores, sendo eles: logística facilitada, tempo, conforto e comunicação instantânea.

2.3.3 Planejamento Estratégico e Divulgação no Instagram

Conforme Costa *et al.* (2022), o bom planejamento é essencial para obtenção de resultados nas ações no mercado digital, com bom conhecimento em plataformas de divulgação do marketing e saber qual o público-alvo dos assuntos postados.

Existem diferentes maneiras de se fazer o marketing contábil, mas deve ser levado em conta que a melhor estratégia de divulgação é buscar sempre a satisfação dos clientes, com conteúdo que seja relevante e interessante. Conforme destaca Chiavenato (2014), o sucesso de qualquer negócio depende da capacidade de compreender e satisfazer o cliente, princípio que também se aplica aos escritórios contábeis. Assim, manter uma presença digital consistente e profissional, por meio de redes sociais e sites, é fundamental para atrair novos clientes, fidelizar os atuais e consolidar a confiança no mercado.

Baseando-se em Dedonatto *et al.* (2004), conclui-se que a divulgação do marketing contábil via Instagram é essencial para alcançar novos clientes e divulgar melhor o serviço, tendo em vista que também são disponibilizadas ferramentas de anúncio, podendo, assim, atrair clientes que pesquisam sobre o assunto, possibilitando que as pessoas saibam mais sobre o escritório, o que faz um contador e o quanto os seus serviços são importantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, adotou-se a abordagem qualitativa como método principal de investigação, por ser a mais adequada à análise de fenômenos complexos e subjetivos, como é o caso da aplicação do marketing na contabilidade. Segundo Denzin e Lincoln (2006, p. 2), “a pesquisa qualitativa é um campo emergente que envolve um conjunto de práticas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e atribuir significado aos fenômenos sociais”. Por isso, essa abordagem é recomendada quando o objetivo da pesquisa envolve a interpretação de realidades específicas sob o ponto de vista dos participantes envolvidos.

Além disso, a abordagem qualitativa possibilita uma investigação mais aprofundada de contextos sociais, comportamentos, crenças e experiências, aspectos fundamentais para compreender como o marketing tem sido inserido na rotina dos profissionais da contabilidade (Godoy, 1995). O foco dessa perspectiva está na análise do conteúdo simbólico e subjetivo das ações humanas, o que permite captar nuances que não seriam identificadas por meio de instrumentos estatísticos.

Outro ponto relevante é que esse tipo de abordagem valoriza a diversidade de interpretações dos sujeitos e evita a generalização dos dados, o que é essencial para estudos que envolvem práticas ainda não plenamente consolidadas no campo profissional. Nesse sentido, Triviños (2008) destaca que a pesquisa qualitativa se mostra especialmente útil para captar a percepção dos contadores sobre os benefícios, limites e desafios do uso do marketing em seus escritórios, proporcionando uma análise mais rica e contextualizada.

Essa pesquisa tem como objetivo descrever as estratégias de marketing usadas por escritórios de contabilidade, analisando como essas ações contribuem para o posicionamento de mercado, a captação e fidelização de clientes. A pesquisa possui uma abordagem descritiva conforme a conceituação de Gil (2008), que destaca que esse tipo de análise tem como objetivo

a observação, análise, registro e correlação de fatos sem que haja interferência direta do pesquisador.

A pesquisa descritiva não altera o ambiente estudado, contudo, investiga e representa com objetividade e clareza. Esse tipo de abordagem se considera mais útil quando ainda não há um conhecimento muito aprofundado sobre o fenômeno e há a necessidade de sistematizar informações (Gil, 2008).

De acordo com o autor, "a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis" (Gil, 2008, p. 28). Adotando este conceito ao campo da contabilidade, a proposta é compreender e mapear a maneira como os escritórios utilizam ferramentas de marketing, a partir de estratégias como sites institucionais, depoimentos de clientes, redes sociais, produção de conteúdo informativo, entre outras. Essa pesquisa visa levantar principais ações de marketing utilizadas, fazer a identificação do perfil dos escritórios que mais investem nessas práticas captando as percepções dos clientes quanto ao impacto da presença digital no processo de decisão e fidelização.

A pesquisa se desenvolve com base na técnica de levantamento de dados (*survey*), técnica metodológica descrita por Gil (2008), como adequada para estudos que objetivam descrever e compreender características sociais a partir da coleta sistemática de dados diretamente com os sujeitos da pesquisa. Essa escolha se justifica pelo interesse em compreender estratégias, percepções e práticas adotadas pelos responsáveis pela comunicação e marketing digital dos escritórios, sem interferir no ambiente pesquisado.

Os participantes da pesquisa foram selecionados por amostragem não probabilística, do tipo conveniência, abrangendo profissionais da área contábil e/ou responsáveis pela gestão de marketing dos escritórios. Esse tipo de amostragem é adequado quando se busca obter dados de pessoas acessíveis e dispostas a participar do estudo. De acordo com Vergara (1998), a amostragem não probabilística é válida em estudos exploratórios e descritivos, pois visa compreender fenômenos específicos a partir de sujeitos que reúnem as características essenciais ao objeto de pesquisa.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um formulário eletrônico (Google *Forms*), composto por perguntas fechadas e abertas, estruturadas de modo a permitir ao respondente relatar suas experiências e práticas relacionadas ao uso do Instagram como ferramenta de atração de clientes. Segundo Mota (2019), o uso do Google *Forms* mostra-se muito útil para a coleta e análise de dados, por facilitar o desenvolvimento da pesquisa e contribuir com a organização do processo investigativo.

A opção por esse instrumento visa garantir acessibilidade, alcance e flexibilidade nas respostas, favorecendo a coleta de dados com riqueza descritiva. Como destacam Prodanov e Freitas (2013, p. 102), "as perguntas fechadas propiciam maior facilidade no preenchimento e na tabulação dos dados, enquanto as abertas permitem ao pesquisado emitir sua opinião com liberdade, contribuindo para maior profundidade na análise dos resultados".

Antes da aplicação definitiva do formulário estruturado, foi realizado um pré-teste com profissionais da área contábil, a fim de verificar a clareza, pertinência e objetividade das perguntas propostas. Esse procedimento é essencial para garantir a validade do instrumento e a adequação à realidade dos respondentes, conforme apontam Lakatos e Marconi (2003), que destacam a importância do pré-teste na identificação de possíveis falhas no questionário e na melhoria da qualidade dos dados coletados. Os participantes do pré-teste forneceram *feedbacks* positivos, ressaltando que o formulário estava interessante, bem elaborado e coerente com a proposta da pesquisa, o que reforça sua aplicabilidade e confiabilidade no contexto do estudo.

Após a aplicação definitiva do questionário, foram obtidas respostas de seis escritórios contábeis, que constituíram os objetos de análise deste estudo. A análise dos dados qualitativos coletados por meio das perguntas abertas foi realizada por meio da análise de conteúdo, método

sistemático que possibilita a interpretação e organização das informações textuais. Segundo Bardin (1977, p. 41), a análise de conteúdo é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". Esta técnica permite identificar categorias, temas e padrões recorrentes nas respostas dos participantes, conferindo rigor e validade à interpretação dos dados.

Prodanov e Freitas (2013, p. 128) reforçam que a análise de conteúdo "possibilita extrair significados essenciais dos dados, facilitando a compreensão dos fenômenos estudados por meio da categorização das informações textuais". Assim, a análise qualitativa foi integrada aos dados quantitativos do *survey* para fornecer uma visão abrangente das estratégias e percepções sobre o uso do Instagram nos escritórios contábeis.

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi organizada em cinco fases, conforme Moraes (1999): 1) Preparação das informações, etapa em que as respostas do questionário foram coletadas por meio do Google *Forms* e organizadas em planilha; 2) Unitarização, na qual as respostas foram divididas em unidades de análise correspondentes a cada questão respondida; 3) Categorização, que resultou na definição de eixos temáticos: "perfil da amostra", "uso do Instagram nos escritórios contábeis", "percepção sobre a eficácia", "desafios e dificuldades" e "estratégias e aprendizados"; 4) Descrição, momento em que os resultados de cada categoria foram sistematizados e exemplificados com base nas respostas; e 5) Interpretação, fase em que os dados foram discutidos criticamente de acordo com o referencial teórico, sempre considerando os objetivos da pesquisa.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada teve como objetivo compreender de que forma os escritórios de contabilidade têm utilizado o Instagram como ferramenta estratégica de marketing digital, com foco na captação e fidelização de clientes. A escolha do Instagram como objeto de estudo se justifica pela crescente relevância da plataforma no cenário brasileiro, especialmente entre profissionais autônomos e empresas de pequeno e médio porte, que buscam ampliar sua visibilidade e relacionamento com o público. A análise dos resultados permitiu observar dimensões qualitativas, revelando percepções, práticas, desafios e aprendizados que caracterizam a realidade atual do marketing digital no setor contábil.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O perfil dos respondentes evidencia que a maioria possui formação em Ciências Contábeis, atuando como contadores, auxiliares de escritório ou sócios-proprietários de escritórios de diferentes portes. Houve predominância de escritórios de pequeno porte, embora haja participação de empresas médias, o que assegura diversidade de perspectivas. No que se refere à presença digital, grande parte dos respondentes declarou utilizar o Instagram como ferramenta de divulgação e captação de clientes há mais de dois anos, indicando certo conhecimento da plataforma.

Esse cenário mostra que a amostra é representativa da realidade de escritórios, nos quais o marketing digital ainda se encontra em processo de consolidação, mas já incorporado à rotina de comunicação. Como destaca Gil (2008, p. 52), "os estudos descritivos em contextos específicos permitem compreender práticas emergentes e características particulares de

determinados grupos sociais". Godoy (1995, p. 25) complementa que "a pesquisa qualitativa possibilita identificar percepções e experiências que não seriam captadas por instrumentos puramente quantitativos".

4.2 USO DO INSTAGRAM NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

A análise das respostas revelou variação no nível de conhecimento das normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC): alguns profissionais afirmaram estar totalmente atualizados, enquanto outros declararam ter pouco domínio ou dificuldades de aplicação. Tal aspecto confirma Koliver (2002), ao enfatizar que o marketing contábil deve estar em permanente alinhamento às normas éticas da profissão, sob risco de perda de credibilidade.

Com base no Código de Ética Profissional do Contador (NBC PG 01), os escritórios de contabilidade e profissionais contábeis podem sofrer sanções ao utilizar o Instagram de forma indevida. As punições para os profissionais podem variar de advertências e censuras à suspensão e cassação do exercício profissional. Além disso, os escritórios podem sofrer sanções legais ou civis de acordo com a gravidade da infração.

Quanto aos objetivos atribuídos ao uso do Instagram, os mais citados foram: ampliar a visibilidade do escritório, captar novos clientes e fidelizar clientes atuais. Esse achado dialoga com Marion e Rosa (2004, p. 37), que afirmam que "estratégias de marketing contábil bem-sucedidas combinam ações de atração de clientes com mecanismos de retenção, assegurando relações duradouras e confiáveis".

De acordo com os respondentes, a frequência de publicação mostrou-se heterogênea: alguns escritórios publicam semanalmente, outros raramente, e parte deles pelo menos duas vezes por semana. Os conteúdos mais recorrentes, segundo os entrevistados, incluem dicas contábeis, atualizações legislativas, notícias econômicas, vídeos explicativos e bastidores do escritório. Essa diversidade de práticas encontra respaldo em Silva e Matos (2022), que identificaram maior engajamento em publicações que equilibram aspectos técnicos com conteúdo humanizados e próximos do cotidiano profissional.

No que se refere ao acompanhamento de métricas, a maioria declarou monitorar indicadores como número de seguidores, alcance das postagens, curtidas, comentários e novos contatos gerados. Entretanto, parte dos respondentes realiza esse acompanhamento apenas de maneira esporádica. Esse resultado confirma Ferreira *et al.* (2019), que defendem a mensuração sistemática de métricas como base para ajustes estratégicos e maior assertividade no marketing digital.

4.3 PERCEPÇÃO SOBRE A EFICÁCIA DO INSTAGRAM

A percepção dos participantes sobre a eficácia do Instagram é predominantemente positiva. Os entrevistados consideram a plataforma uma ferramenta eficaz para atrair clientes, destacando que ela amplia a visibilidade dos escritórios, facilita o acesso do público, transmite credibilidade e permite divulgar conteúdos relevantes com baixo custo de uso. Muitos relataram já ter obtido contatos de potenciais clientes por meio da rede, ainda que em proporções modestas em alguns casos (por exemplo, "um a cada 30 contatos" ou "raramente"). De modo geral, o Instagram é percebido como um meio acessível e eficiente de divulgação do trabalho contábil e fortalecimento da presença profissional no ambiente digital. Como afirmam Lima Filho *et al*. (2024, p. 92), "a humanização da comunicação nas redes sociais aproxima clientes e fortalece o vínculo com empresas de serviços profissionais".

Além disso, os respondentes destacaram que o Instagram tem transformado a comunicação com clientes, tornando-a mais rápida, acessível e interativa. Tal resultado reforça o argumento de Santos (2009), de que a comunicação digital gera benefícios como instantaneidade, redução de custos e maior amplitude de alcance.

4.4 DESAFIOS E DIFICULDADES

Apesar da percepção favorável, os participantes apontaram barreiras significativas para o pleno aproveitamento do Instagram como ferramenta estratégica. Entre os principais desafios mencionados estão: baixo engajamento do público, forte concorrência no setor, custos associados à contratação de agências de marketing e falta de tempo ou de profissionais dedicados exclusivamente ao marketing. Alguns participantes relataram que, embora a utilização básica da plataforma seja acessível, a busca por resultados mais consistentes leva determinados escritórios a recorrerem a agências especializadas ou profissionais de marketing digital, o que eleva os custos e pode se tornar um obstáculo para negócios de menor porte.

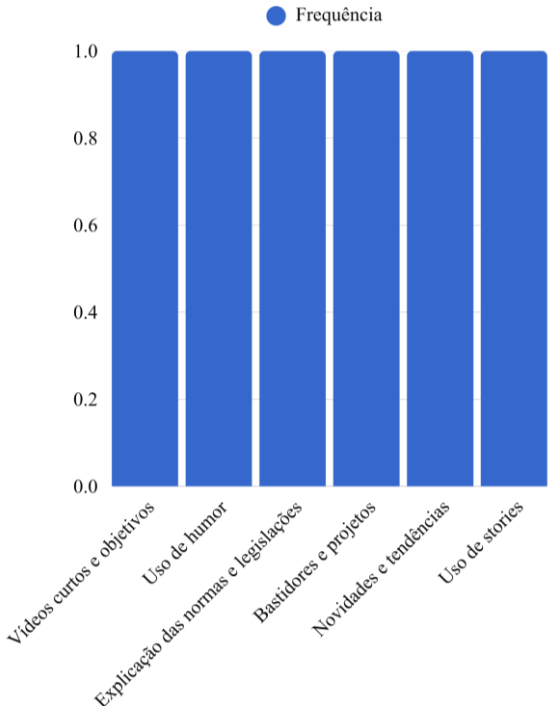
Essas fragilidades evidenciam um quadro de adoção crescente, porém desigual, em que o entusiasmo com o potencial do Instagram convive com obstáculos estruturais e operacionais. Conforme Costa *et al.* (2016) e Dedonatto *et al.* (2004), a superação dessas barreiras demanda planejamento estratégico, investimento em capacitação e integração do marketing contábil à própria gestão empresarial.

4.5 ESTRATÉGIAS E APRENDIZADOS

A análise das respostas permitiu identificar práticas e estratégias consideradas mais eficazes, dentre as quais se destacam: a produção de vídeos curtos e objetivos; o uso de humor leve como recurso de aproximação; explicações simplificadas sobre normas e legislações; o compartilhamento de bastidores e projetos do escritório; e a divulgação de novidades e tendências do setor contábil.

Essas práticas confirmam a relevância de conteúdos que gerem valor, identificação e desejo no público, assim como Kotler e Keller (2012, p. 65) que afirmam que “o marketing moderno deve criar relacionamentos duradouros com o cliente, oferecendo valor, identificação e experiências positivas que gerem lealdade”.

Gráfico 1 – Práticas e estratégias mais utilizadas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 1 apresenta as principais práticas mencionadas pelos escritórios de contabilidade quanto ao uso do Instagram como ferramenta estratégica. A amostra foi composta por seis escritórios, sendo que cada respondente indicou apenas uma principal estratégia utilizada. Observa-se que todos os métodos foram mencionados com a mesma frequência, o que indica diversidade nas formas de atuação e percepção de eficácia entre os escritórios participantes.

Além dessas práticas, a pesquisa também revelou percepções estratégicas sobre o uso do marketing digital. As respostas evidenciam que o Instagram deve ser tratado como uma parte essencial da gestão do negócio, e não como algo secundário, sendo recomendado inclusive o investimento em profissionais especializados para garantir consistência e eficiência nas publicações. Também se observou a importância de adaptar o conteúdo ao público mais jovem, acompanhar as mudanças do setor, criar desejo e despertar o interesse de quem ainda desconhece o papel da contabilidade. Essas percepções reforçam que o uso profissional das redes sociais requer planejamento, constância e alinhamento com os objetivos organizacionais, validando a ideia de Kotler e Keller (2012) de que o marketing eficaz deve focar na criação de valor para o cliente e no estabelecimento de relacionamentos duradouros que beneficiem ambas as partes, e não apenas na divulgação de produtos ou serviços.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao relacionar os resultados obtidos na pesquisa com a literatura especializada, percebe-se que o Instagram, quando bem utilizado, configura-se como ferramenta eficaz para captação, fidelização e fortalecimento da imagem profissional dos escritórios de contabilidade. Contudo, também fica claro que o sucesso nesse processo depende de um tripé essencial: estratégia

consistente, monitoramento de métricas e conformidade ética com as normas do CFC.

A amostra estudada indica que os escritórios se encontram em um estágio de adoção ainda conflitante do marketing digital. Enquanto alguns já demonstram práticas consolidadas e domínio da ferramenta, outros enfrentam barreiras relacionadas a tempo, conhecimento e engajamento do público. Essa realidade sugere que, embora haja percepção positiva e evidências de resultados concretos, a exploração do potencial do Instagram exige avanços estruturais e culturais, sobretudo em termos de planejamento de comunicação, segmentação do público e inovação no conteúdo. Nesse sentido, essa urgência por adaptação e domínio da ferramenta dos escritórios é reforçada quando Costa *et al.* apontam que o marketing digital deixou de ser opcional e se tornou indispensável para o fortalecimento da imagem e a ampliação do alcance dos serviços contábeis.

Assim, a análise conduzida permite concluir que o Instagram está em processo de consolidação como canal estratégico no setor contábil, mas sua eficácia só será alcançada à medida que os escritórios ampliarem seus investimentos em gestão de marketing, profissionalização da comunicação digital e integração com os objetivos organizacionais de longo prazo (Kotler; Keller, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como a divulgação e o posicionamento de serviços contábeis no Instagram auxiliam na captação de clientes em escritórios contábeis de Paranavaí – PR. Com base nos dados obtidos, constatou-se que esse objetivo foi alcançado, uma vez que a pesquisa evidenciou que o Instagram vem se tornando um recurso indispensável para os escritórios contábeis que desejam se destacar em um ambiente cada vez mais competitivo e digitalizado. A análise das respostas obtidas demonstra que a presença ativa nas redes sociais vai além da simples divulgação de serviços, pois trata-se de um meio eficaz de relacionamento, aprendizado e fortalecimento da imagem profissional dos escritórios.

Entre os principais achados da pesquisa, observou-se que a maioria dos escritórios reconhece o potencial do Instagram para aumentar a visibilidade e captar clientes, mostrando como o Instagram contribui para a aproximação entre contador e cliente, promovendo uma comunicação dinâmica e transparente, que transmite confiança e valor. Entretanto, persistem dificuldades práticas, como baixo engajamento, falta de tempo e ausência de conhecimento técnico específico.

Verificou-se que os escritórios que realizam um planejamento estruturado definindo público-alvo, monitorando métricas e mantendo constância nas publicações obtêm melhores resultados em termos de alcance e relacionamento com os clientes. Além disso, conteúdo educativo, humanizado e que mostram o cotidiano profissional foram apontados como os que mais geram interação e confiança, confirmando a relevância da presença digital para o sucesso no mercado contábil.

As implicações teóricas e práticas deste estudo se complementam ao evidenciar o papel do Instagram no contexto contábil. No âmbito teórico, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre marketing digital aplicado à contabilidade, reforçando que estratégias de comunicação em redes sociais podem influenciar a captação, fidelização e fortalecimento da imagem profissional, tema ainda pouco explorado especificamente no segmento contábil. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para que escritórios de contabilidade aperfeiçoem sua atuação digital, destacando a importância do planejamento estratégico, da

definição de público-alvo, da produção de conteúdo relevante e do monitoramento de métricas para potencializar resultados. Além disso, o estudo evidencia desafios reais enfrentados pelos profissionais, como falta de tempo, baixo engajamento e limitações técnicas, apontando caminhos para capacitação, organização interna e adoção de práticas de gestão que permitam o uso mais eficiente do Instagram como ferramenta de competitividade.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se que o estudo foi aplicado apenas em escritórios contábeis localizados na cidade de Paranavaí – PR, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outras regiões. Também se observa que o número de participantes foi reduzido, o que limita a amplitude das conclusões.

Por isso, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o universo amostral, incluindo escritórios de diferentes cidades e portes, além de investigar o impacto de outras plataformas digitais, como YouTube, Facebook e TikTok, na captação e fidelização de clientes contábeis. Estudos comparativos entre regiões ou entre escritórios que utilizam e os que não utilizam o marketing digital também podem contribuir para o avanço do conhecimento sobre a relação entre contabilidade e estratégias digitais.

Dessa forma, conclui-se que o uso estratégico do Instagram representa uma oportunidade relevante de crescimento e posicionamento para os escritórios contábeis, desde que seja conduzido com ética, planejamento e alinhamento às normas do Conselho Federal de Contabilidade. Assim, investir em estratégias digitais deixa de ser uma opção e passa a ser uma necessidade para quem deseja manter relevância e competitividade no mercado contábil atual.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BERTOZZI, Cláudio Luiz. **Marketing contábil na prática: como conquistar e manter clientes**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERTOZZI, Cláudio Luiz. **Marketing de serviços contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC PG 01 – Código de Ética Profissional do Contador**. Brasília, DF: CFC, 2019.

COSTA, Larissa dos Santos; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos; AMORIM, Dênia Aparecida de. Estudo sobre marketing digital nos escritórios contábeis de Monte Carmelo – MG. **Revista GETEC**, v. 24, jul. 2025. Disponível em: https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3936 Acesso em: 07 nov. 2025.

COSTA, Sabrina Layane Silva; LOPES, Walter Saraiva; SARAIVA, Antonia; PEREIRA, Cleber Augusto. Marketing digital contábil: um estudo em escritórios de contabilidade. **Temática**, João Pessoa, v. 18, n. 12, p. 64–77, dez. 2022. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/64842 Acesso em: 12 maio 2025.

DEDONATTO, Omeri; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva; SANTOS, Diogo Pereira dos; SIMON, Márcia Edir; MAZZIONI, Sady. Marketing contábil: um instrumento de comunicação na estratégia competitiva profissional. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 3, n. 9, p. 67-83, 2004. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454776 Acesso em: 07 nov. 2025.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERREIRA, Cassiano de Andrade; CAMPOS, Rafaella Cristina; NAVES, Fernanda Mariano; SILVA, Wanessa Barati da. Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras – MG. **Revista Foco**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 88-11, 2019. Disponível em: https://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/688 Acesso em: 07 nov. 2025.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 07 nov. 2025.

JULIO, Isabella Souza; ROSA, Mariana Ferreira; SIGRIST, Vanessa Cristina. O marketing digital nas redes sociais e seus impactos em pequenas empresas. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, v. 7, n. 2, 2019. Disponível em: https://www.fatec.edu.br/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/230 Acesso em: 07 nov. 2025.

KOLIVER, Otacílio. O futuro da classe e as questões éticas irresolvidas, notadamente diante da expansão do exercício profissional em regime de empresa. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Rio Grande do Sul, n. 84, p. 15-27, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA FILHO, Josué do Nascimento; TEMOTEO, Gustavo Passos; DIAS, João Victor Costa; DE SOUSA, Francisco Nikeven Anastácio; RICARDO, Patrícia Ponsiano; FERNANDES, Allysson Barbosa. Estratégias de marketing digital para pequenas empresas no interior do Ceará. **Anais New Science Publishers**, 2024. *[S. l.]*, v. 1, n. 1, 2024. DOI: 10.56238/I-CIM-026. Disponível em: https://periodicos.newsciencepubl.com/ans/article/view/1611. Acesso em: 7 nov. 2025.

MARION, José Carlos; ROSA, Fernanda da Silva. **Contabilidade e marketing: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7–32, 1999.

MOTA, Janine da Silva. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Revista Humanidades e Inovação**, Araguaína, v. 6, n. 12, p. 372–380, 2019. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1106 Acesso em: 07 nov. 2025.

PRODANOV, Cássia Maria; FREITAS, Ênio José de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Fabiola Meira de Almeida. **O marketing digital e a proteção do consumidor**. 2009. 183 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTOS, Ithamyres Maria da Silva; PAES, Amanda Pimentel; LIMA, Thiago Henrique Claudino. Adoção e uso da contabilidade digital: uma percepção de organizações contábeis. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 14, n. 1, 2022.

SIEBENEICHLER, Fabiano César; SOMAVILLA, Rodrigo. Marketing aplicado à contabilidade: estratégias de sucesso. **Revista de Administração**, v. 12, n. 3, p. 45–56, 2014.

SILVA, Bruna Martins Wolff da; MATOS, Eduardo Bona Safe de. Análise do posicionamento digital das organizações contábeis do Distrito Federal com base no modelo de AIDA. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE – INTERNATIONAL CONFERENCE, 22., 2022, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FIPECAFI, 2022.

SILVA, Carla Aparecida; ALVES, Débora Ferreira; OLIVEIRA, João Carlos. **A utilização das redes sociais como estratégia de vendas: vantagens e riscos para as organizações**. Convibra Administração, São Paulo, v. 12, p. 1–15, 2016.

TORRES, Cláudio Alexandre. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Sessão Descritiva
Nesta primeira parte, queremos conhecer melhor o perfil dos participantes e os dados básicos sobre o escritório onde atuam. As informações são importantes para contextualizar os resultados da pesquisa e identificar padrões de atuação entre diferentes tipos de escritórios contábeis.

1- Qual a sua formação acadêmica?
2- Qual a sua função/cargo no escritório?
3- Qual o porte do escritório que você atua?
( ) Individual
( ) Pequeno
( ) Médio
( ) Grande
4- Há quanto tempo o escritório está presente no Instagram?

Sessão Comportamental
Aqui buscamos entender como os escritórios de contabilidade têm utilizado o Instagram em sua rotina de comunicação e marketing. As perguntas abordam o nível de conhecimento, frequência de uso, tipo de conteúdo publicado e acompanhamento de resultados, permitindo mapear o comportamento digital dos escritórios.

5-O escritório tem conhecimento sobre as regras e restrições do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em relação à publicidade e marketing?
6-Quais são os principais objetivos do escritório ao utilizar o marketing digital? (Marque até 3)
[ ] Aumentar a visibilidade do escritório
[ ] Captar novos clientes
[ ] Fidelizar clientes atuais
[ ] Educar o público sobre serviços contábeis
[ ] Melhorar o relacionamento com clientes
7-Você acredita que o Instagram é uma ferramenta eficaz para atrair clientes para o escritório?
8-O escritório já recebeu contato de possíveis clientes por meio do Instagram? Em média, quantos contatos são convertidos em cliente?
9-Com qual frequência o escritório publica no Instagram?
( ) Diariamente
( ) Duas ou mais vezes por semana
( ) Uma vez por semana
( ) Raramente
( ) Nunca
10-Que tipo de conteúdo o escritório costuma publicar? (Marque até 3)
[ ] Dicas contábeis ou tributárias
[ ] Atualizações de legislação
[ ] Notícias do setor econômico
[ ] Bastidores do escritório (dia a dia, equipe)
[ ] Casos de sucesso ou depoimentos
[ ] Vídeos explicativos
[ ] Outro (especificar) _____
11-Vocês acompanham os resultados (alcance, engajamento, novos seguidores) das postagens do Instagram?

() Sim, regularmente
() Às vezes
() Raramente
12-Se sim, quais indicadores são acompanhados?
[ ] Número de seguidores
[ ] Alcance das publicações
[ ] Curtidas, comentários e compartilhamentos
[ ] Cliques em links
[ ] Novos contatos ou clientes captados
[ ] Outro (especificar) _____
13-O Instagram impacta na forma de se comunicar com o público/clientes?

Sessão Preferencial
Nesta última sessão, queremos saber sua opinião sobre o uso do Instagram no contexto contábil. Suas percepções, experiências e sugestões vão enriquecer nossa análise e contribuir para a compreensão dos desafios e oportunidades do marketing digital para escritórios de contabilidade.

14-Acha que o mercado contábil está preparado ou não para o marketing digital? Por quê?
15-Você acredita que investir no Instagram é essencial para o futuro dos escritórios contábeis? Por quê?
16-Na sua opinião, quais estratégias utilizadas no Instagram funcionam melhor para atrair clientes para serviços contábeis?
17-Quais são as maiores dificuldades ou desafios que o escritório enfrenta ao usar o Instagram?
18-Quais dicas ou aprendizados você compartilharia com outros escritórios que desejam começar a usar o Instagram profissionalmente como forma de marketing?

OS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE ESCOLAS

Flávia Lília Soares De Sá [1] Hercílio Costa Filho [2] Melissa Maeda Pires [3] Talia Bichofre Pisciteli [4] Thiago De Sousa Dos Santos [5]

RESUMO

Este estudo aborda os desafios enfrentados na administração pública de escolas, destacando como a gestão impacta diretamente a qualidade da educação e o funcionamento das instituições de ensino. A pesquisa foi conduzida com o objetivo de identificar os principais obstáculos enfrentados pelos gestores públicos, analisando como esses desafios afetam a organização, o desempenho dos profissionais e o aprendizado dos alunos. Utilizou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, com estudo de caso como método. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestores de escolas públicas de Paranavaí (PR), selecionados pela experiência na área. As entrevistas focaram em identificar desafios relacionados a recursos, organização institucional e relações com a comunidade escolar. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, categorizando os principais temas emergentes. Os resultados indicaram que os gestores enfrentam dificuldades como falta de recursos, acúmulo de responsabilidades e necessidade constante de mediação de conflitos, mas demonstram compromisso com a qualidade do ensino e buscam estratégias para melhorar a gestão. Conclui-se que uma gestão pública eficiente nas escolas é crucial para garantir a qualidade da educação, promover o bem-estar da comunidade escolar e colaborar no desenvolvimento humano. A administração escolar eficaz é fundamental para melhorar a organização, o processo educacional e a satisfação dos envolvidos.

Palavras-chave: Administração pública. Gestão escolar. Educação pública.

1 INTRODUÇÃO

[1] Graduanda no curso de administração na Universidade Estadual do Paraná *e-mail*: flaviali8449507@gmail.com.

[2] Professor doutor na Universidade Estadual do Paraná *e-mail*: herciliohcf@gmail.com.

[3] Graduanda no curso de administração na Universidade Estadual do Paraná *e-mail*: melissamaedapires.mp@gmail.com.

[4] Graduanda no curso de administração na Universidade Estadual do Paraná *e-mail*: taliatalia.bichofre@gmail.com.

[5] Graduando no curso de administração na Universidade Estadual do Paraná *e-mail*: thiagosouzadossantos80@gmail.com.

A administração está presente em muitas as áreas organizacionais e, por meio dela, é possível garantir um bom funcionamento e a ordem por meio de decisões eficazes. No contexto escolar, a administração pública é essencial para assegurar que todos os processos estejam organizados, promovendo eficiência e atendendo às necessidades da educação. Uma gestão bem estruturada contribui para a satisfação de funcionários e alunos diante das decisões e mudanças realizadas. Portanto, a educação pública, por estar diretamente ligada ao interesse coletivo, reforça a importância de uma administração competente que garanta resultados positivos.

A gestão pública dentro das escolas abrange fatores como a utilização do orçamento disponível que atenda às necessidades relacionadas à escola, a circulação e a escolha de forma precisam de profissionais qualificados. Além disso, a gerência pública nas escolas se relaciona com as questões psicológicas e familiares dos alunos, o que pode interferir nos resultados e na disciplina dos estudantes, e esses temas se tornam responsabilidade dos gestores para garantir uma boa organização. Nesse sentido, é importante estudar os problemas da gestão democrática nas escolas públicas, porque esse tipo de escola precisa ser administrado de forma participativa, com foco no que é bom para todos, e contando com a colaboração de toda a comunidade escolar (NASCIMENTO, et al., 2022).

Este estudo verifica o fato de que a administração pública nas escolas enfrenta uma série de desafios que impactam diretamente a qualidade do ensino oferecido. Questões como a má distribuição de recursos, a carência de profissionais qualificados, a falta de infraestrutura adequada, além de dificuldades na gestão participativa e no atendimento às necessidades sociais dos alunos, faz parte do cotidiano dos gestores escolares.

Diante dessas dificuldades e da complexidade da gestão educacional, emerge a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados na gestão pública de escolas, e de que forma eles interferem no funcionamento e na qualidade da educação oferecida?

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelos gestores públicos no ambiente escolar, compreendendo como esses obstáculos afetam a organização, o desempenho dos profissionais da educação e o aprendizado dos alunos.

A administração escolar eficiente é essencial para garantir uma educação de qualidade. No entanto, diversos obstáculos administrativos provenientes da gestão pública comprometem esse objetivo. Este estudo se justifica pela importância de compreender tais entraves, a fim de propor melhorias que possam beneficiar diretamente alunos, professores e toda a comunidade escolar. Adicionalmente, a análise pode servir como base para futuras políticas públicas que busquem otimizar a gestão escolar no setor público, preenchendo a lacuna de estudos de caso regionais sobre a articulação entre gestão pública e desafios administrativos em escolas de médio porte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão abordados os conceitos centrais da gestão pública e escolar, em diálogo com os desafios concretos enfrentados pelas escolas públicas. O objetivo é compreender como essas esferas se articulam para garantir uma educação de qualidade e justa.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

1.1

A gestão pública é o processo de administração de recursos, políticas e instituições estatais voltadas à prestação de serviços à sociedade. Em contraste com a administração privada, que visa o lucro, a pública tem como objetivo o interesse coletivo e o bem-estar social, sendo orientada pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). De acordo com Chiavenato (2014), a gestão pública deve buscar eficiência e eficácia no uso dos recursos, garantindo resultados positivos e transparência na administração.

Segundo Di Pietro (2015), o setor público enfrenta desafios estruturais, como a burocracia excessiva, a má distribuição de serviços e a baixa eficiência administrativa. Essas limitações comprometem a efetividade das políticas públicas e dificultam a execução de programas essenciais, especialmente na área da educação. Para Motta e Vasconcelos (2010), a administração pública moderna precisa adotar práticas de planejamento estratégico e descentralização, promovendo a integração entre os órgãos governamentais e as demandas sociais.

Nesse contexto, Bresser-Pereira (2008) destaca que a reforma do Estado brasileiro introduziu a chamada administração pública gerencial, cujo foco é a eficiência, o controle de resultados e a valorização da responsabilidade social. Essa perspectiva gerencial aproxima a gestão pública de métodos administrativos mais modernos, promovendo maior autonomia e flexibilidade nas decisões. Entretanto, Silva (2018) aponta que, mesmo com avanços, muitos municípios ainda enfrentam barreiras burocráticas que atrasam a execução de políticas educacionais, afetando diretamente o cotidiano das escolas.

Portanto, a gestão pública deve ser compreendida como um instrumento estratégico que alia eficiência administrativa e compromisso social. Ela deve garantir a aplicação correta dos recursos, promover a justiça social e assegurar a continuidade das políticas públicas voltadas à educação. Assim, conforme Chiavenato (2014), o papel do gestor público é atuar com ética, responsabilidade e foco em resultados, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições do Estado.

2.2 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar compreende o conjunto de ações administrativas, pedagógicas, financeiras e comunitárias voltadas para a organização e o funcionamento das instituições de ensino. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), cabe à escola elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar recursos humanos e financeiros e garantir o cumprimento do calendário letivo. Para Libâneo (2012), a gestão escolar é um processo coletivo e participativo que busca integrar os diferentes segmentos da comunidade escolar em torno de objetivos comuns.

Lück (2009) afirma que a gestão escolar vai além da dimensão administrativa: ela é também uma prática pedagógica e política, pois envolve decisões que impactam diretamente o ensino e a aprendizagem. O gestor deve promover um ambiente colaborativo, em que professores, alunos e famílias participem das decisões, fortalecendo o Projeto Político- Pedagógico (PPP) como instrumento de gestão democrática.

Rodrigues (2019) evidencia que muitos gestores enfrentam sobrecarga de funções, o que limita o tempo destinado ao acompanhamento pedagógico e ao apoio à equipe docente. Essa sobrecarga decorre da concentração de responsabilidades administrativas e da falta de profissionais de apoio nas escolas públicas. Para Paro (2010), esse cenário reforça a necessidade de uma gestão mais participativa e humanizada, em que a comunidade tenha voz ativa nas decisões e na construção das políticas escolares.

Dessa forma, a gestão escolar eficiente é aquela que consegue equilibrar as demandas administrativas e pedagógicas, promovendo um clima organizacional saudável e participativo. De acordo com Libâneo (2012), o gestor deve agir como líder educacional, mediador de

conflitos e facilitador do diálogo, criando condições para que a escola cumpra sua função social de formar cidadãos críticos e conscientes.

2.3 ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

A articulação entre a gestão pública e a gestão escolar é essencial para o bom funcionamento das escolas e para a execução eficaz das políticas educacionais. No entanto, essa relação enfrenta desafios significativos, especialmente pela falta de alinhamento entre as secretarias de educação e as direções escolares. Almeida (2020) destaca que, em muitas redes municipais, a ausência de comunicação e integração entre esses níveis compromete a efetividade das ações, agravando as desigualdades regionais e prejudicando o desenvolvimento pedagógico.

Oliveira (2015) ressalta que a descentralização administrativa deve vir acompanhada de apoio técnico e financeiro, pois, sem recursos e capacitação, os gestores escolares ficam sobrecarregados e sem condições de atender às exigências da gestão moderna. Além disso, as desigualdades regionais se refletem diretamente nas escolas, que enfrentam dificuldades em infraestrutura, recursos humanos e acesso a tecnologias.

De acordo com Martins (2017), a efetiva articulação entre gestão pública e escolar depende de um modelo de governança participativa, no qual os gestores tenham autonomia para decidir, mas também responsabilidade pelos resultados. Essa autonomia, quando acompanhada de capacitação e suporte institucional, fortalece a capacidade da escola de responder às demandas locais e de implementar políticas adaptadas à sua realidade.

Assim, a integração entre as duas esferas deve ser contínua e colaborativa. Paro (2010) argumenta que uma gestão democrática requer o envolvimento de toda a comunidade escolar e o diálogo constante com os órgãos públicos. Somente por meio dessa cooperação é possível superar os desafios estruturais e construir escolas públicas mais eficientes, participativas e comprometidas com a formação cidadã.

2.4 CONSTRUINDO UMA GESTÃO EFICIENTE E DEMOCRÁTICA

A construção de uma gestão escolar eficiente e democrática requer a combinação entre eficiência administrativa, participação comunitária e compromisso ético. Segundo Lück (2009), a gestão democrática é o pilar da educação de qualidade, pois promove o envolvimento coletivo nos processos decisórios e fortalece o sentimento de pertencimento à escola. Essa concepção dialoga com Paro (2010), que entende a democratização da gestão como um caminho para a valorização dos profissionais e para a melhoria do clima organizacional.

Dourado (2012) afirma que uma gestão eficiente é aquela que consegue unir o planejamento estratégico à escuta da comunidade, estimulando práticas participativas e colaborativas. Essa integração garante que as decisões sejam mais justas, transparentes e adequadas às necessidades locais. Freire (1996) complementa que o diálogo é a base de

qualquer processo educativo, sendo o gestor o principal mediador entre as diferentes vozes que compõem a escola.

Martins (2017) reforça que experiências de gestão democrática em escolas públicas resultam em maior engajamento dos alunos e professores, além de contribuir para a formação de uma cultura institucional de confiança e cooperação. Nesse sentido, capacitar gestores e promover a formação continuada são estratégias fundamentais para o fortalecimento da liderança educacional.

Portanto, uma gestão eficiente e democrática é aquela que valoriza o diálogo, a participação e a corresponsabilidade. Conforme Dourado (2012), a democratização da escola depende da construção coletiva de práticas que unam teoria e ação, gestão e pedagogia, ética e

eficiência. Essa integração representa o caminho para a consolidação de uma educação pública de qualidade, voltada à cidadania e ao desenvolvimento humano.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, conforme Gil (1999), por buscar caracterizar uma população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas e instrumentos de coleta de dados. Adota-se também uma abordagem qualitativa, que, segundo o mesmo autor (Gil, 1999), possibilita um aprofundamento nas questões relacionadas ao fenômeno estudado e suas interações, priorizando o contato direto com a realidade investigada. No caso deste trabalho, essa abordagem permitiu explorar de forma detalhada os desafios enfrentados pelos gestores na administração pública de escolas, considerando suas percepções, dificuldades e estratégias adotadas.

Como procedimento metodológico, optou-se pelo estudo de caso, definido por Yin (2001) como uma investigação aprofundada e detalhada de um objeto de estudo, possibilitando a compreensão ampla e minuciosa dos fenômenos observados. O estudo de caso foi adequado por possibilitar analisar a realidade concreta da gestão escolar pública, na qual emergem desafios como: falta de recursos financeiros e materiais, excesso de demandas burocráticas, necessidade de conciliar normas legais com a realidade local, gestão de pessoas e de conflitos dentro da escola.

O procedimento de coleta de dados adotado foi a entrevista semiestruturada, considerada por Gil (1999) uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas sociais. Essa técnica mostrou-se adequada porque os desafios administrativos nas escolas públicas muitas vezes envolvem situações complexas, que exigem explicações mais amplas do que respostas objetivas poderiam oferecer. As entrevistas foram realizadas em setembro de 2023, no ambiente de trabalho dos gestores, em horários previamente agendados, sem interferir nas atividades escolares.

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, tendo sido garantido o anonimato e o consentimento informado. O instrumento de coleta consistiu em um questionário com três perguntas semiestruturadas, que abordaram especificamente os principais desafios da administração pública escolar, tais como: gestão de recursos, participação da comunidade, políticas públicas e estratégias utilizadas para

superar limitações. Essa estrutura possibilitou explorar aspectos específicos do estudo, mantendo certa flexibilidade interpretativa.

A amostra da pesquisa foi composta por 3 gestores de escolas públicas, selecionados de forma intencional, considerando sua relevância para o tema investigado e sua experiência prática na condução da administração escolar.

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977, p. 30), consiste em um "conjunto de técnicas de análise das comunicações". Essa técnica foi escolhida por possibilitar identificar categorias temáticas relacionadas aos desafios da administração pública de escolas, como infraestrutura, recursos humanos, participação da comunidade escolar e cumprimento das diretrizes governamentais. As categorias de análise emergiram a partir das falas recorrentes dos gestores entrevistados. O objetivo foi compreender, de forma aprofundada, as experiências e percepções dos gestores, destacando os principais obstáculos enfrentados e as estratégias adotadas em seu contexto de atuação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista com 3 profissionais da área educacional, todos atuando como diretores(as) em instituições localizadas na cidade de Paranavaí, no estado do Paraná. Do total de entrevistados, 2 (66,7%) pessoas são do gênero masculino e 1 (33,3%) pessoa é do gênero feminino. Em relação ao estado civil, 100% dos participantes são casados, demonstrando um perfil familiar estável entre os entrevistados. No que se refere à formação acadêmica, todos possuem ensino superior completo, além de pós- graduação, evidenciando um alto nível de qualificação profissional. Quanto ao tempo de atuação nas escolas, todos os participantes informaram possuir mais de 6 anos de experiência, o que representa 100% com ampla vivência na área educacional. Além disso, foi informado que as escolas onde atuam possuem mais de 20 funcionários, o que indica instituições de porte significativo em termos de equipe pedagógica e administrativa. Esses dados apontam para um grupo de profissionais altamente qualificados, experientes e inseridos em instituições bem estruturadas no contexto educacional de Paranavaí–PR.

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com três gestores escolares (diretores/as) da rede pública permitiu compreender de forma mais ampla os principais desafios enfrentados na administração educacional. Os relatos foram categorizados em eixos temáticos que se relacionam tanto à estrutura organizacional e pedagógica quanto aos limites impostos por políticas públicas, recursos financeiros e gestão de pessoas. Para fins de clareza, os entrevistados foram identificados como E1, E2 e E3. Ao longo deste capítulo, os dados são apresentados em diálogo com as falas dos gestores, destacando os elementos mais recorrentes e as singularidades observadas. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa interpretativa, valorizando os significados atribuídos pelos participantes às suas experiências, conforme indicam Bogdan e Biklen (1994), ao destacar que a compreensão dos fenômenos sociais deve partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NÍVEIS DE ENSINO

As três entrevistas revelam que as escolas analisadas oferecem um conjunto diversificado de modalidades educacionais, abrangendo o Ensino Fundamental II (do 6º ao 9º ano), o Ensino Médio Regular e o Ensino Médio Profissional. Este último é ofertado

em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), instituição reconhecida pela formação técnica no Brasil. E1 destacou: “Nossa instituição oferece ensino fundamental II (6º ao 9º ano), ensino médio regular e ensino médio profissional (Curso de Eletromecânica integrado no ensino médio em parceria com o SENAI)”.

A presença de diferentes níveis de ensino amplia a complexidade da gestão escolar, uma vez que cada modalidade possui especificidades quanto à carga horária, organização curricular e exigências legais. Como destacam Paro (2010) e Lück (2009), a gestão escolar requer flexibilidade e conhecimento técnico para lidar com múltiplos níveis e modalidades, ressaltando a importância da participação coletiva na tomada de decisões escolares como forma de fortalecer o vínculo com a comunidade e potencializar os resultados educacionais.

Entretanto, apesar dos esforços dos gestores em estabelecer parcerias, a inovação ainda enfrenta obstáculos, sobretudo financeiros. A ausência de recursos suficientes limita a implementação de projetos diferenciados, impedindo que a escola acompanhe com mais efetividade as transformações sociais e pedagógicas necessárias ao contexto contemporâneo. Como destacam Barreto e Leal (2008), inovar na educação pública requer não apenas vontade

política e pedagógica, mas também condições materiais adequadas, o que nem sempre está garantido no ambiente escolar.

Nesse contexto, políticas públicas de financiamento e apoio à gestão escolar tornam- se essenciais para garantir o bom funcionamento das instituições. Um exemplo é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), criado em 1995 pelo governo federal e gerido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O PDDE tem como objetivo transferir recursos financeiros diretamente para as escolas públicas da educação básica, bem como para algumas instituições privadas sem fins lucrativos que atendem pessoas com deficiência. O programa busca assegurar melhores condições de funcionamento das escolas, possibilitando a realização de pequenos reparos e manutenções na estrutura, a compra de materiais de consumo como produtos de limpeza e de expediente e de materiais pedagógicos que auxiliam no processo de ensino-aprendizagem. Além disso, o PDDE incentiva o desenvolvimento de projetos educacionais que ampliam a qualidade do ensino e promovem a inclusão, especialmente no atendimento de estudantes com deficiência. Dessa forma, o programa fortalece a autonomia das escolas e garante que os recursos cheguem diretamente ao espaço onde os alunos estudam, reduzindo a burocracia e aumentando a eficiência na gestão escolar. De forma complementar, destaca-se também o Fundo Rotativo Escolar, criado com o propósito de ampliar a autonomia e a agilidade das escolas públicas no uso de recursos financeiros. Esse fundo consiste na transferência direta de verbas do governo.

4.2 TECNOLOGIA COMO ALIADA

Outro aspecto recorrente nas falas dos gestores entrevistados foi a importância da tecnologia no cotidiano escolar, tanto na dimensão pedagógica quanto na administrativa. Segundo os relatos, o Estado tem investido em plataformas digitais, como o *Google* Sala de Aula, e na distribuição de dispositivos eletrônicos para os estudantes, especialmente após o período de ensino remoto emergencial. Ademais, foram mencionadas iniciativas voltadas à modernização da infraestrutura das escolas, como a ampliação do acesso à internet, a instalação de laboratórios de informática e a oferta de formações voltadas ao uso pedagógico das ferramentas digitais. (E1) “A tecnologia tem

sido uma grande aliada. Apesar de ter algumas limitações, foi possível avançar muito no uso de recursos tecnológicos".

Essa percepção está em consonância com os estudos de Kenski (2012), que argumenta que a incorporação das tecnologias digitais à prática pedagógica não deve ser tratada apenas como um recurso, mas como um elemento estruturante de novas formas de ensinar e aprender. Contudo, os gestores destacaram que o uso efetivo da tecnologia depende de uma série de fatores, como capacitação docente, conectividade adequada e apoio técnico constante, o que reforça a necessidade de políticas públicas integradas e contínuas nessa área. Além disso, os entrevistados ressaltaram que o envolvimento da comunidade escolar e a atualização constante das ferramentas digitais são essenciais para garantir que a tecnologia seja utilizada de forma crítica e significativa, contribuindo para a inovação pedagógica e para a melhoria da qualidade do ensino.

Na contemporaneidade, o uso da tecnologia tornou-se indispensável, visto que está presente em praticamente todos os setores da sociedade. No contexto educacional, a tecnologia e a internet assumem papel central ao promover novas possibilidades de ensino e aprendizagem. Por meio de plataformas digitais, recursos multimídia e ambientes virtuais, é possível tornar as aulas mais dinâmicas, atrativas e acessíveis, estimulando o interesse dos estudantes e facilitando o processo de construção do conhecimento. Em consequência, a integração entre tecnologia e educação contribui para o desenvolvimento de habilidades digitais, cada vez mais necessárias no mundo atual, e para a superação de barreiras geográficas, permitindo que o aprendizado ultrapasse os limites da sala de aula tradicional.

Essa perspectiva reforça a ideia de que, quando utilizada de forma adequada e intencional, a tecnologia pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino, tornando-o mais acessível, interativo e eficiente. Assim, a presença das tecnologias digitais na escola não deve ser vista apenas como uma ferramenta de apoio, mas como um instrumento transformador, capaz de potencializar praticas pedagógicas inovadoras e de promover uma educação mais inclusiva e conectada às demandas da atualidade.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A gestão de pessoas e a mediação de conflitos configuram-se como dimensões essenciais para o bom funcionamento das equipes nas instituições públicas de ensino. Nesse contexto, a atuação do gestor transcende as atividades administrativas e envolve a capacidade de compreender, motivar e integrar os profissionais, buscando manter um ambiente de trabalho harmônico, produtivo e colaborativo. Conforme Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve ser entendida como um processo contínuo de desenvolvimento humano, no qual o gestor atua como mediador entre as necessidades organizacionais e os anseios individuais dos colaboradores.

O E1 ressaltou que "a comunicação aberta e o diálogo constante são fundamentais para evitar desentendimentos e promover a união da equipe", evidenciando a importância da escuta ativa e da empatia como ferramentas de gestão, capazes de prevenir conflitos e fortalecer o sentimento de pertencimento entre os profissionais. De forma complementar, E2 pontuou que "nem sempre é fácil lidar com as diferenças de opinião e de comportamento, mas é necessário agir com equilíbrio e imparcialidade para manter o respeito e o bom convívio no ambiente de trabalho". A dificuldade relatada por E2 reflete o que Chiavenato (2014) define como desequilíbrio entre autoridade e motivação no ambiente de trabalho. Essa percepção reflete o desafio do gestor em equilibrar autoridade

e sensibilidade, adotando posturas mediadoras que favoreçam a cooperação e a resolução pacífica de divergências. A literatura reforça esse aspecto ao apontar que a mediação de conflitos requer habilidades sócio emocionais, como a escuta empática, a comunicação não violenta e a capacidade de reconhecer as necessidades dos envolvidos (Hirigoyen, 2015).

Já E3 enfatizou que "a motivação e o reconhecimento são essenciais para evitar conflitos e desentendimentos, pois quando o servidor se sente valorizado, ele tende a se engajar mais e colaborar com os colegas". Essa fala está em consonância com as teorias de motivação humana propostas por Maslow e Herzberg, que associam a satisfação no trabalho ao reconhecimento e ao sentimento de utilidade dentro da equipe. A valorização do servidor, portanto, torna-se uma estratégia eficaz não apenas para o desempenho organizacional, mas também para a prevenção de tensões interpessoais.

Observa-se que os três entrevistados convergem na ideia de que o gestor precisa atuar de maneira humanizada e estratégica, utilizando o diálogo como principal ferramenta de gestão. No entanto, também apontam as dificuldades inerentes à liderança, especialmente em contextos marcados por sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e diferentes perfis profissionais. Conforme Motta e Vasconcelos (2010), o modelo político de gestão de pessoas evidencia que o poder, as relações de influência e as disputas simbólicas são elementos inevitáveis nas organizações públicas, exigindo do gestor uma postura ética e negociadora diante das divergências.

Além disso, a mediação de conflitos assume um papel educativo dentro das equipes, pois possibilita o aprendizado coletivo e o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na cooperação e no respeito mútuo. Goffman (1985) contribui com essa análise ao discutir as interações sociais como "*performances*" em que os sujeitos buscam manter a

harmonia e o reconhecimento recíproco. Assim, cabe ao gestor criar espaços de diálogo e reflexão que favoreçam o alinhamento de expectativas e a construção de um ambiente emocionalmente saudável.

Em síntese, a análise das entrevistas demonstra que a gestão de pessoas e a mediação de conflitos são práticas interdependentes e indispensáveis à efetividade do trabalho em equipe. A atuação do gestor, nesse sentido, deve estar pautada na escuta sensível, no reconhecimento das potencialidades individuais e na promoção do diálogo como ferramenta de transformação das relações de trabalho. Dessa forma, a liderança se consolida não apenas pela autoridade formal, mas sobretudo pela capacidade de inspirar, motivar e construir vínculos de confiança entre os membros da equipe, contribuindo significativamente para a qualidade dos serviços públicos e o bem-estar coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados pelos gestores públicos no ambiente escolar, buscando analisar como essas dificuldades interferem na organização administrativa, nas relações interpessoais e na qualidade do processo educacional. Adicionalmente, procurou-se identificar de que forma a gestão pública escolar pode aprimorar suas práticas e estratégias para promover uma administração mais eficiente, democrática e voltada ao desenvolvimento humano.

A partir da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os gestores, foi possível constatar que a administração pública nas escolas enfrenta desafios complexos, que envolvem desde limitações orçamentárias até dificuldades estruturais e humanas. Entre os aspectos mais recorrentes, destacaram-se a escassez de recursos financeiros e materiais, a sobrecarga de funções dos diretores, a carência de formações continuadas para os profissionais da gestão e a necessidade constante de mediar conflitos entre professores, alunos e famílias.

O objetivo de identificar os principais desafios (a) foi alcançado ao se observar a recorrência da falta de recursos e a sobrecarga de funções. Já a análise das estratégias de gestão
(b) revelou que a mediação de conflitos e a comunicação aberta são essenciais para o desempenho profissional. O objetivo de apontar caminhos de aprimoramento (c) foi cumprido ao se sugerir o fortalecimento de práticas participativas.

Os resultados também evidenciaram que, apesar dessas limitações, os gestores demonstram um alto nível de comprometimento com a qualidade do ensino e a construção de um ambiente escolar acolhedor e participativo. Observou-se que práticas baseadas na cooperação, na escuta ativa e na busca por soluções conjuntas fortalecem a dinâmica organizacional e contribuem para o bem-estar da comunidade escolar. Nesse sentido, o papel do gestor vai além da execução de tarefas administrativas: ele atua como mediador de relações humanas e promotor de uma cultura de diálogo e corresponsabilidade.

Práticas baseadas na cooperação, na escuta ativa e na busca por soluções conjuntas fortalecem a dinâmica organizacional e promovem o bem-estar da comunidade escolar. Conforme Chiavenato (2014), a gestão de pessoas constitui um processo contínuo de desenvolvimento humano, no qual o gestor atua como mediador entre as demandas institucionais e as necessidades individuais. De forma complementar, Hirigoyen (2015) ressalta que a mediação de conflitos requer empatia e comunicação não violenta, essenciais para o

fortalecimento das relações interpessoais. Assim, o papel do gestor ultrapassa a execução de tarefas administrativas, assumindo uma postura ética e negociadora que, segundo Motta e Vasconcelos (2010), contribui para a consolidação de uma cultura organizacional baseada na cooperação, corresponsabilidade e valorização das pessoas.

Contudo, é importante reconhecer que a pesquisa apresentou algumas limitações. O estudo foi realizado com um número restrito de diretores e em um recorte geográfico específico, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras realidades da administração pública escolar. Além disso, o enfoque qualitativo não possibilita mensurar com precisão o impacto quantitativo dos desafios enfrentados na gestão das escolas sobre indicadores de desempenho institucional. Esses aspectos indicam a necessidade de pesquisas futuras com amostras mais amplas e métodos mistos, integrando análises qualitativas e quantitativas que possam aprofundar a compreensão dos desafios na administração pública de escolas.

Recomenda-se que futuras pesquisas sejam realizadas com um número maior de gestores escolares e em diferentes regiões do país, a fim de comparar realidades e identificar desafios comuns e específicos de cada contexto. Além disso, sugere-se a ampliação dos estudos para incluir outros atores da comunidade escolar, como professores, funcionários, estudantes e pais, possibilitando uma visão mais ampla e participativa da gestão escolar pública. Também seria relevante investigar de forma mais aprofundada o impacto das políticas públicas de financiamento, como o PDDE e o Fundo

Rotativo, bem como analisar o papel das tecnologias educacionais na melhoria dos processos administrativos e pedagógicos nas escolas públicas. Pesquisas que utilizem métodos quantitativos poderão complementar a abordagem qualitativa adotada neste estudo, permitindo mensurar com maior precisão os efeitos das práticas de gestão sobre os resultados educacionais.

Portanto, este estudo contribui para o entendimento dos desafios enfrentados na administração pública escolar, destacando que a eficiência da gestão está diretamente ligada à organização institucional, ao planejamento estratégico, à valorização dos profissionais e à articulação com a comunidade escolar. Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça discussões já presentes na literatura sobre gestão democrática e políticas públicas educacionais, ampliando o debate ao relacioná-las ao cotidiano dos gestores. Este estudo contribui para orientar gestores escolares quanto à adoção de práticas participativas e eficientes na administração pública educacional, oferecendo subsídios que podem orientar gestores, formuladores de políticas e instituições de ensino na busca por soluções que promovam uma gestão mais participativa, eficiente e voltada à melhoria da qualidade da educação pública.

Como defendem Lück (2009) e Paro (2010), uma gestão democrática fortalece a qualidade educacional, o que se confirma nesta pesquisa ao evidenciar o valor do diálogo e da cooperação entre a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de F. **Gestão pública e desigualdades regionais na educação brasileira**. São Paulo: Cortez, 2020.

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

BARRETO, E. S. de S.; LEAL, T. **Políticas públicas e inovação na educação**.
Campinas: Autores Associados, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 7. ed. São Paulo: Editora 34, 2008.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.
Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DOURADO, L. F. **Gestão democrática e qualidade social da educação**.

Brasília:
1.2 MEC, 2012.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes,

1985.

HIRIGOYEN, M.-F. **O assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. 8. ed.
Campinas: Papirus, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes,

2009. MARTINS, J. de S. **Educação democrática e gestão escolar**

participativa. São
Paulo: Cortez, 2017.

MOTTA, P. R.; VASCONCELOS, I. F. **Teoria geral da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

NASCIMENTO, E. et al. **Gestão democrática nas escolas públicas**: desafios e perspectivas. Brasília: MEC, 2022.

OLIVEIRA, D. A. **Políticas públicas e gestão da educação**: um campo em construção. Campinas: Autores Associados, 2015.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2010.

RODRIGUES, A. P. **A sobrecarga do gestor escolar e seus impactos na educação pública.** Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

SILVA, J. R. **Gestão pública e desafios da educação municipal no Brasil**. Recife: UFPE, 2018.

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

PERCEPÇÕES E DESAFIOS NA EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: UM ESTUDO QUALITATIVO EM NOVA LONDRINA – PR

Vitor Gabriel da Silva Moraes[84]
Rejane Heloise dos Santos[85]
Edi Carlos de Oliveira[86]

RESUMO

A segurança e saúde no trabalho (SST) enfrenta desafios persistentes no Brasil, onde, apesar da ampla legislação, os índices de acidentes permanecem altos devido a modelos de gestão que priorizam a produtividade sobre o bem-estar. A efetividade das políticas depende da atuação e percepção de técnicos, médicos e trabalhadores, que influenciam a cultura de segurança nas organizações. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar as percepções e experiências do técnico de segurança, médico do trabalho e funcionário sobre os desafios e lacunas na efetividade das ações de saúde e segurança ocupacional em empresas de Nova Londrina – PR. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com três participantes. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo proposto por Bardin (2016). Os resultados evidenciaram diferenças significativas na percepção dos riscos: enquanto o trabalhador reconhece os perigos de forma prática e restrita ao seu ambiente de atuação, os profissionais especializados adotam uma visão mais normativa e preventiva. Constatou-se que os treinamentos ofertados ainda são básicos, a responsabilidade pela segurança é compartilhada, porém pouco efetivada, e a comunicação interna, embora presente, é fragilizada pelo medo e pela omissão. Conclui-se que a efetividade das ações de saúde e segurança depende da integração entre todos os agentes envolvidos, do fortalecimento da cultura organizacional e da compreensão da segurança não como custo, mas como investimento essencial à valorização da vida e à sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Saúde e segurança do trabalho, cultura de segurança, prevenção, responsabilidade compartilhada.

1. INTRODUÇÃO

Segurança e saúde no trabalho (SST) constitui tema central nas discussões sobre as relações laborais, especialmente em contextos marcados pela precarização e pela intensificação das jornadas de trabalho (Durant, 2024; Majery; Shadi; Trandafir, 2020). Esse cenário desafia

[84] Graduando do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná – vitorgabriel_02@outlook.com.
[85] Professora do Curso de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná, mestre e doutora em Administração – rejane.santos@unespar.edu.br .
[86] Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná, mestre e doutor em Administração – edi.oliveira@unespar.edu.br.

países em diferentes níveis de desenvolvimento, sendo o Brasil um exemplo emblemático. Apesar da existência de um vasto arcabouço legal e normativo, os índices de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais continuam elevados, revelando um descompasso entre as políticas de prevenção e a realidade prática das organizações brasileiras. (Brasil, 2023)

Essa problemática está associada, muitas vezes, à adoção de modelos de gestão que priorizam a produtividade em detrimento do bem-estar dos trabalhadores, promovendo ambientes laborais inseguros e desumanizados (Filgueiras, 2017). Conforme Filgueiras (2017), essa lógica empresarial dominante no Brasil adota práticas de extração máxima do trabalho, desconsiderando limites que possam ser vistos como entraves ao processo de acumulação. Tal postura acaba por gerar consequências extremamente prejudiciais à saúde e segurança dos trabalhadores, levando, em situações extremas, à sua dilapidação, inutilização ou até mesmo à eliminação física (Filgueiras, 2017).

Embora existam legislações e políticas públicas que regulamentam as condições de trabalho, como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as Normas Regulamentadoras (NRs) e as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a efetividade dessas ações depende, em grande medida, da atuação dos principais agentes envolvidos no ambiente laboral, que são os técnicos de segurança, médicos do trabalho e os próprios trabalhadores (Santos; Kemmelmeier, 2023). A percepção que esses atores possuem sobre a saúde e segurança no trabalho impacta, portanto, diretamente na adoção (ou não) de práticas preventivas e na construção de uma cultura organizacional voltada para a proteção da vida e da integridade física e mental (Handoko; Martiana, Partiwi, 2022; Gonçalves *et al*., 2018). Pesquisas indicam que a segurança ocupacional envolve mais do que o simples cumprimento das normas legais, sendo influenciada por fatores como estrutura organizacional, liderança, engajamento dos colaboradores e cultura organizacional (Bilgin, 2025; Hofstede, 1980; Neal; Griffin, 2006). Assim, a forma como os trabalhadores percebem a segurança impacta diretamente seus comportamentos. O modelo de cultura de segurança propõe que as práticas individuais são determinadas não apenas pela consciência pessoal, mas também pelo suporte organizacional, pela liderança e pelos treinamentos oferecidos. Em sociedades individualistas, prevalecem atitudes voltadas à proteção individual, enquanto em contextos coletivistas a segurança do grupo tende a ser priorizada (Bilgin, 2025; Cox; Cheyne, 2000; Hofstede, 1980; Guldenmund, 2000; Neal; Griffin, 2006).

Diante desse contexto, torna-se pertinente e necessário discutir como as percepções e as experiências desses profissionais influenciam a eficácia das ações de saúde e segurança no trabalho (Handoko; Martiana, Partiwi, 2022). A lacuna observada está na escassez de estudos que considerem, de forma conjunta ou triangular, a visão dos diferentes atores sociais, investigando como suas práticas, crenças e interações impactam a gestão da segurança no ambiente laboral e seus resultados (Bilgin, 2025; Casey; Riseborough; Krauss, 2015).

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa que rege esse estudo é: qual a percepção dos atores envolvidos com a segurança do trabalho e como essas percepções e experiências moldam a efetividade das ações no ambiente laboral? O presente estudo, portanto, tem como objetivo analisar as percepções e experiências de técnicos de segurança, médicos do trabalho e funcionários sobre os desafios e as lacunas na efetividade das ações de saúde e segurança do trabalho em empresas de Nova Londrina – PR.

Para atingir este objetivo, este trabalho está organizado da seguinte forma: a presente seção introdutória, seguida do referencial teórico, que discute os principais conceitos e estudos sobre saúde e segurança do trabalho no Brasil; a metodologia que detalha a abordagem qualitativa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados; a apresentação e discussão dos resultados obtidos e por fim, as considerações finais, que delimitam as principais conclusões e possíveis recomendações para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desse estudo encontra-se estruturado em três eixos principais, que se articulam para oferecer uma visão abrangente sobre saúde e segurança no trabalho. Inicialmente, na seção 2.1 são discutidos os conceitos fundamentais relacionados à cultura de segurança, sua origem e evolução histórica, bem como os impactos das condições laborais sobre o desempenho, a saúde física e mental dos trabalhadores, destacando-se a tipologia dos acidentes e doenças ocupacionais. Na sequência, em 2.2 são apresentados os marcos legais e institucionais que orientam a proteção ao trabalhador, com ênfase nos instrumentos jurídicos e nas políticas públicas que moldaram a trajetória brasileira nesse campo, além de refletir sobre os desafios estruturais que limitam a efetividade dessas normas. Por fim, em 2.3 a discussão se volta ao papel das empresas na implementação de práticas preventivas, enfatizando a importância da cultura organizacional, dos mecanismos de gestão, da transparência na comunicação de acidentes e do engajamento coletivo para a promoção de ambientes de trabalho seguros e sustentáveis.

2.1 A QUESTÕES DE SAÚDE SEGURANÇA DO TRABALHO

O conceito de cultura de segurança foi introduzido na literatura em 1988 pelo International Nuclear Safety Advisory Group (INSAG) em um relatório técnico que analisou os fatores organizacionais relacionados ao acidente na usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia. Esse relatório destacou como erros e falhas operacionais foram influenciados por uma cultura organizacional deficiente, enfatizando a necessidade de uma abordagem mais estruturada para a segurança no setor nuclear (Campos; Dias, 2012).

Além disso, de acordo com Carvalho *et al.* (2020), em 2003 foi instituído pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) o "Dia Mundial da Segurança e Saúde do Trabalho", estabelecido em memória dos Mortos em uma mina na Virgínia (EUA) em 28 de abril de 1969. Essa iniciativa evidencia a importância das condições de trabalho e seus impactos sobre os indivíduos.

Nesse sentido, Graziano *et al*. (2014) apontam que condições no ambiente de trabalho que comprometem a realização pessoal e profissional, além da saúde física e mental, afetam diretamente a integração do trabalhador com seu ambiente, impactando negativamente seu desempenho e produtividade. Em concordância, Filgueiras (2017) assevera que há uma padronização nesses ambientes com essa problemática, ou seja, um comportamento empresarial que visa tirar o máximo de aproveitamento do trabalhador, sem respeito aos limites e que acaba ocasionando no acumulo de consequências na saúde do trabalhador ao ponto de o trabalhador adoecer ou se tornar-se inutilizável.

A segurança do trabalho está presente em todas as etapas da cadeia produtiva, de acordo com Oliveira (1998). Dessa forma, uma organização só pode ser equilibrada se considerar a cultura de segurança, pois ignorá-la compromete tanto a qualidade do ambiente quanto a qualidade de vida dos trabalhadores. Lacaz (2000) reforça essa perspectiva ao enfatizar que a saúde e a qualidade no trabalho não podem ser consideradas apenas um aspecto secundário da produção, mas sim elementos fundamentais e indissociáveis de todo o processo produtivo.

Na mesma linha de raciocínio, Carvalho (2020) reafirma que priorizar a segurança do funcionário dentro ou fora da organização deve ser visto pela organização como parte integrante do desenvolvimento do trabalhador. Assim também sua valorização, respeitando a saúde, integridade física e mental, demonstrando um compromisso real da empresa com o bem-estar

do funcionário, uma relação genuína e não apenas uma ação formal para cumprir normas ou evitar penalizações (Carvalho, 2020).

Nesse cenário, discutir os acidentes de trabalho torna-se essencial, uma vez que eles comprometem diretamente o bem-estar que se busca preservar. Com isso, em se tratando de acidente de trabalho, conforme o art. 2º da Lei nº6.367/1976. Considera-se acidente de trabalho aquele que ocorre no exercício da atividade laboral e que resulta em lesão ou prejuízo à capacidade do trabalhador. De acordo com Ferreira e Peixoto (2012), acidentes de trabalho compreendem eventos imprevistos que interrompem a atividade profissional, podendo causar perda de tempo, danos materiais ou até lesões. A Previdência Social (Brasil, 2017) os classifica em três tipos: acidentes típicos, acidentes de trajetos e doença de trabalho.

Os acidentes típicos dizem respeito aos acidentes causados diretamente pela atividade profissional do trabalhador, que acontecem durante a execução das suas tarefas, podendo envolver quedas, cortes, queimaduras, lesões por esforço repetitivo. Esses acidentes devem ser registrados por meio da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), pois podem gerar afastamento temporário ou permanente do trabalhador e dar direito a benefícios previdenciários (Brasil, 2017).

Acidentes de trajeto são os acidentes que ocorrem no percurso entre a residência do trabalhador e o local de trabalho, e vice-versa, podendo incluir atropelamentos, colisões de veículos, quedas em transporte coletivo. Esse tipo de acidente é equiparado ao acidente de trabalho e deve ser registrado na CAT. Faz-se importante destacar que, para ser caracterizado como acidente de trajeto, o percurso não pode ser interrompido por razões pessoais que descaracterizem a relação com o trabalho (Brasil, 2017).

Doenças do trabalho, por sua vez, são doenças adquiridas ou agravadas em razão das condições específicas do ambiente ou da função exercida pelo trabalhador. Podem ser causadas por exposição prolongada a agentes nocivos (como produtos químicos, poeiras, ruído excessivo) ou por esforço físico repetitivo e inadequado. Podemos citar exemplos comuns como: tendinite, Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT), silicose (decorrente da inalação de partículas de sílica), perda auditiva ocupacional e intoxicações. Assim como os acidentes, essas doenças também devem ser registradas na CAT para garantir os direitos previdenciários do trabalhador (Brasil, 2017).

2.2 SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO NO BRASIL

Apesar dos avanços nas legislações e iniciativas organizacionais, o Brasil ainda apresenta índices preocupantes quando comparado a outros países no que se refere à saúde e segurança no trabalho. Filgueiras (2017) afirma que o Brasil consiste no "palco central de fatalidades", se comparado, por exemplo, aos países europeus, sendo que o número de incidentes ocorre em uma quantidade muito superior aos demais países. "A dimensão dos acidentes, do sofrimento e das mortes no mercado de trabalho brasileiro está diretamente associada ao padrão de gestão do trabalho predominantemente adotado pelos empregadores que aqui operam" (Filgueiras, 2017, p. 21).

Figueiras (2017) explicita que a depender da forma em que os empregadores conduzem o ambiente laboral, possibilita-se que os casos de acidentes, sejam de qualquer tipo, possam vir a se multiplicar. Isso porque os empregadores são os papéis centrais da organização, que controlam jornadas, intensidade dos trabalhos e a repetição em que ocorrem esses trabalhos.

De acordo com Assunção (2022), o primeiro documento que foi relacionado a segurança do trabalho no Brasil foi aprovado em 1919, o nomeado Decreto Lei nº 3.724 que estabeleceu cláusulas que protegiam os trabalhadores expostos e que eram incapacitados devido as doenças decorrentes do trabalho. De acordo com essa autora, os instrumentos jurídicos relacionados às doenças do trabalho evoluíram ao longo dos anos, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Instrumentos jurídicos relacionados às doenças do trabalho, de acordo com o ano da publicação no Brasil.

Instrumento jurídico	**Conteúdo**	**Link para acesso**
Decreto n° 3.724, de 15 de janeiro de 1919. Diário Oficial da União. [Internet]. 18 jan 1919.	Regula as obrigações resultantes dos acidentes no trabalho.	https://bit.ly/36DjyDO
Decreto n° 4.449, de 9 de julho de 1942. Diário Oficial da União [Internet]. 10 jul 1942.	Torna obrigatória a notificação de doenças profissionais.	https://bit.1y/33KvRwh
Decreto-Lei n° 293, de 28 de fevereiro de 1967. Diário Oficial da União [Internet]. 28 fev 1967	Dispõe sobre o seguro de acidentes do trabalho.	https://bit.ly/2L24xmF
Brasil. Lei n° 6.367, de 19 de outubro de 1976. Diário Oficial da União [Internet]. 21 out 1976	Dispõe sobre o seguro de acidentes do trabalho a cargo do INPS e dá outras providências.	https://bit.1y/2L8YGMz
Decreto n° 611, de 21 de julho de 1992. Diário Oficial da União [Internet]. 22 jul 1992.	Dá nova redação ao Regulamento dos Benefícios da Previdência Social, aprovado pelo Decreto n° 357, de 7 de dezembro de 1991, e incorpora as alterações da legislação posterior.	https://bit.ly/3gbMLc4
Decreto n° 3.048, de 6 de maio de 1999. Diário Oficial da União [Internet]. 7 mai 1999.	Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências.	https://bit.1y/3okfeQ3
Portaria n° 1.339/GM, de 18 de novembro de 1999	Lista de doenças relacionadas ao trabalho.	https://bit.ly/39DT0EB
Lei n° 10.876, de 2 de junho de 2004. Diário Oficial da União [Internet]. 3 jun 2004	Cria a Carreira de Perícia Médica da Previdência Social, dispõe sobre a remuneração da Carreira de Supervisor Médico-Pericial do Quadro de Pessoal do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e dá outras providências.	https://bit.1y/33GI9FS
Decreto n° 6.042, de 12 de fevereiro de 2007. Diário Oficial da União [Internet].13 fev 2007	Altera o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto ri° 3.048, de 6 de maio de 1999, disciplina a aplicação, acompanhamento e avaliação do Fator Acidentário de Prevenção - FAP e do Nexo Técnico Epidemiológico, e dá outras providências.	https://bit.ly/3lHjloT
Portaria de Consolidação n° 5, de 28 de setembro de 2017.	Consolidação das normas sobre as ações e os serviços de saúde do Sistema Ünico de Saúde.	https://bit.1y/3mGiS6v
Decreto n° 10.410, de 30 de junho de 2020. Diário Oficial da União [Internet]. 1 set 2020	Altera o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto no 3.048, de 6 de maio de 1999.	https://bit.1y/33KwV3f
Portaria MS/GM n° 2.309, de 28 de agosto de 2020. Diário Oficial da União [Internet]. l set 2020	Altera a Portaria de Consolidação n° 5/GM/MS, de 28 de setembro de 2017, e atualiza a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT).	https://bit.ly/36Dd8EK
Portaria n° 2.345, de 2 de setembro de 2020. Diário Oficial da União [Internet]. 2 set 2020	Torna sem efeito a Portaria n° 2.309/GM/MS, de 28 de agosto de 2020	https://bit.1y/33M3JZU

Fonte: Assunção (2022).

O Quadro 1 apresenta uma visão geral dos principais instrumentos jurídicos relacionados às doenças do trabalho no Brasil, que foram organizados por Assunção (2022), conforme o ano de publicação. Esses dispositivos legais foram criados com o objetivo de garantir a proteção da saúde do trabalhador, prevenindo e reduzindo os riscos de adoecimento ocupacional. Esse conjunto normativo é essencial para compreender como a legislação influencia as práticas de segurança no ambiente de trabalho e a responsabilidade das empresas na prevenção de doenças ocupacionais (Assunção, 2022).

Embora o arcabouço legal tenha se expandido ao longo dos anos, a sua efetividade depende de fatores sociais e organizacionais, como destaca Filgueiras (2017). Em outros termos, o autor defende que as melhorias das condições de trabalho, de saúde e segurança tem sido graças às ações dos trabalhadores, mesmo que não seja de forma recorrente. Essas conquistas, embora não contínuas, demonstram a importância da organização coletiva como instrumento de resistência às práticas empresariais negligentes.

Segundo Druck (2011), a precarização das condições de trabalho no Brasil tem sido sustentada por reformas trabalhistas, flexibilizações contratuais e a crescente terceirização, o que fragiliza ainda mais os instrumentos de proteção ao trabalhador. Essas dinâmicas agravam os índices de acidentes e adoecimentos, mesmo diante de um arcabouço normativo relativamente consolidado. Assim, embora haja avanços legais, a aplicação efetiva das normas de SST ainda enfrenta barreiras estruturais impostas pela lógica empresarial dominante no país.

Na análise de Filgueiras (2017), não se têm grandes expectativas de melhorias no Brasil, mesmo com alguns focos de mudança. O autor destaca que muitas empresas se mantêm resistentes à adaptação das normas de saúde e segurança do trabalho, preservando práticas gerenciais agressivas e negligentes. Essa resistência é alimentada por um modelo de gestão que vê a força de trabalho como recurso descartável, e não como elemento essencial ao processo produtivo (Filgueiras, 2017). É a partir dessa realidade que se torna urgente compreender o papel das ações organizacionais no enfrentamento dessas lacunas, como será discutido na Seção 2.3, a seguir.

2.3 SEGURANÇA DO TRABALHO: AÇÕES ORGANIZACIONAIS

Diante do contexto de desafios e limitações na aplicação da legislação, cabe analisar como as ações organizacionais podem contribuir efetivamente para a promoção da segurança no ambiente de trabalho. Com isso há vários instrumentos que tratam desse assunto, como: a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), as Normas Regulamentadoras (NR's) (BRASIL, 1978), a Constituição Federal (BRASIL,1988), além das Convenções e acordos coletivos de trabalho.

Martinez (2023, p. 225) explica que "os órgãos de segurança e saúde do trabalhador são entidades que integram a estrutura patronal com o propósito de garantir um meio ambiente laboral livre de riscos ocupacionais ou, ao menos, minimamente ofensivos". Martinez (2023) destaca o papel dos órgãos de segurança e saúde do trabalhador dentro das empresas, que têm a missão de assegurar que o ambiente de trabalho seja seguro e saudável para os funcionários. O objetivo dessas entidades, portanto, é prevenir ou minimizar os riscos ocupacionais (perigos que podem prejudicar a saúde ou segurança dos trabalhadores) no local de trabalho. Ou seja, elas atuam de forma a garantir que as condições de trabalho não sejam prejudiciais ao bem-estar do trabalhador, buscando um ambiente onde os riscos sejam reduzidos ao máximo e que não afetem a produtividade (Martinez, 2023).

Assunção (2022) destaca a CAT como um documento essencial no âmbito da segurança do trabalho. Esse registro deve ser realizado pelo empregador no sistema do INSS no prazo de um dia útil após o ocorrido, exceto em casos de morte, quando a comunicação deve ser imediata. A autora explica que o INSS é responsável por compensar os dias de afastamento do empregado quando este se encontra temporariamente incapaz de exercer suas atividades, mediante a concessão do auxílio-doença. Assunção (2022) também observa a existência de um impasse para o trabalhador ao relatar mal-estar ou incapacidade física ou mental, uma vez que tal decisão envolve equilibrar a necessidade de preservar a saúde diante das condições de risco e a pressão pela manutenção da produtividade. Dessa forma, além dos aspectos formais e legais relacionados à comunicação de acidentes e à proteção do trabalhador, torna-se necessário

compreender como fatores organizacionais e culturais influenciam diretamente a prevenção de incidentes e a construção de um ambiente laboral seguro.

> à medida que a complexidade de uma organização aumenta, a cultura de segurança torna-se cada vez mais influente na prevenção de acidentes. Entre as variáveis mais relevantes, decorrentes da investigação de acidentes graves, estão: qualificação dos funcionários operacionais, as condições de trabalho, confiança humana, procedimentos de emergência e a eficácia da gestão de uma organização (Silva, 2010).

Na concepção de Silva (2010), conforme uma organização se torna mais complexa, a cultura de segurança passa a ser um fator cada vez mais importante na prevenção de acidentes. Ainda destaca que, a partir das investigações de acidentes graves, diferentes variáveis desempenham um papel crucial, como a qualificação dos funcionários, as condições de trabalho, a confiança entre os colaboradores, os procedimentos de emergência e a eficácia na gestão da organização. Em resumo sugere que a segurança dentro das organizações depende não apenas de fatores técnicos, mas também da cultura organizacional e da gestão eficaz, em que a formação dos funcionários e a confiança recíproca são essenciais.

Segundo Filgueiras e Carvalho (2017), os dados de acidentes de trabalho registrados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) não refletem a totalidade das ocorrências. Para os autores, a não divulgação e o encobrimento dessas situações compõem o próprio padrão de gestão da força de trabalho no Brasil, marcado por um caráter predatório. Esse processo, além de ocultar a realidade, acaba funcionando como um mecanismo que sustenta e reproduz esse modelo de exploração (Filgueiras; Carvalho, 2017).

Ainda nessa perspectiva, Filgueiras e Carvalho (2017) afirmam que os empregadores, acabam por não informar todos os acontecimentos, no intuito de manter suas práticas de gestão predatória. Isso ocorre pois, após as devidas comunicações aos órgãos competentes, os empregadores são obrigados por meio de previsões legais, a efetuar mudanças no tratamento ao trabalhador. Esse fato é o que chamamos de ocultação:

> Ocultação – é a prática patronal de não reconhecer os riscos ocupacionais e o adoecimento relacionado ao trabalho. Ao ocultar riscos e acidentes, tende-se a eliminar questionamentos sobre as condições de trabalho, já que estas aparecem como pretensamente hígidas, facilitando a perpetuação do modo como a força de trabalho é gerida. (Filgueiras, 2017, p. 22).

De acordo com Carvalho *et al.* (2020), a empresa que se preocupa com a saúde e segurança de seus funcionários pode minimizar os acidentes de trabalho por meio de ações como campanhas de conscientização, fornecimento de EPIs, manutenção preventiva, treinamento de funcionários e uso eficiente de equipamentos. Para os autores:

> Ainda é grande a necessidade das organizações se adequarem às normas de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional para que o número de acidentes e doenças ocupacionais seja mitigado e o trabalhador passe a gozar de maior qualidade de vida no trabalho, pois isso influencia a relação entre empresas e empregados, gerando mais motivação e satisfação (Carvalho *et.al*., 2020, p. 2923).

Logo, nessa perspectiva, muitas empresas ainda precisam se adaptar melhor às normas de segurança do trabalho e saúde ocupacional para reduzir o número de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais (Carvalho *et.al.,* 2020). Ao melhorar essas condições, as empresas não apenas protegem a saúde e segurança dos trabalhadores, mas também contribuem para uma qualidade de vida maior no ambiente de trabalho. Isso, por sua vez, influencia positivamente a

relação entre empregador e empregado, gerando mais motivação e satisfação para os trabalhadores, o que pode beneficiar a empresa como um todo (Carvalho *et al.*, 2020).

3. INDICATIVOS METODOLÓGICOS

Considerando-se o objetivo da presente pesquisa, de analisar as percepções e experiências de técnicos de segurança, médicos do trabalho e funcionários sobre os desafios e as lacunas na efetividade das ações de saúde e segurança do trabalho em empresas de Nova Londrina – PR, essa pesquisa adotou uma abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa foi adotada por se concentrar nas qualidades dos fenômenos, priorizando a compreensão dos significados, das experiências e dos contextos sociais construídos pelos indivíduos (Denzin; Lincoln, 2006). Conforme enfatizam Denzin e Lincoln (2006), esse tipo de abordagem valoriza a subjetividade, a interação entre o pesquisador e o objeto de estudo e reconhece que a investigação está inserida em um ambiente carregado de valores e influências situacionais.

Nesse sentido, o estudo assume também um caráter descritivo, pois em linhas gerais, os estudos qualitativos buscam analisar situações complexas e específicas, descrevendo a complexidade dos problemas, compreendendo interações entre variáveis sociais e identificando processos vividos por grupos, o que permite uma compreensão mais profunda do comportamento humano (Richardson, 2012).

Com o objetivo de detalhar e interpretar as diferentes perspectivas dos referidos profissionais sobre a segurança do trabalho, por meio da descrição de suas falas, buscou-se identificar elementos comuns e divergentes em suas percepções, bem como os fatores que influenciam seu posicionamento frente às medidas de prevenção e promoção da saúde ocupacional, o que se denomina triangulação. “A triangulação também é utilizada como uma estratégia para melhorar a qualidade da pesquisa qualitativa, ampliando as abordagens sobre o tema estudado” (Flick, 2018, p. 405). Flick (2018) destaca que a triangulação não se limita a ser uma técnica de combinação de métodos, mas uma estratégia metodológica que contribui para dar maior profundidade e consistência à pesquisa qualitativa.

A coleta dos dados foi realizada por meio de dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Bauer e Gaskell (2013), a entrevista qualitativa tem como finalidade básica fornecer dados que possibilitem compreender as relações sociais e contextos vivenciados pelos indivíduos, considerando suas crenças, valores, atitudes e motivações. Esse formato possibilitou a flexibilidade necessária para que os entrevistados compartilhassem suas vivências com liberdade, ao mesmo tempo em que se garantiu a comparabilidade dos conteúdos abordados.

Os dados foram coletados de 29 de julho à 14 de agosto do ano de 2025, sendo os entrevistados escolhidos com base na conveniência do pesquisador, pela sua aderência ao tema de segurança do trabalho, pela sua experiência com o tema ou por trabalhar em uma empresa que aplica aspectos de segurança do trabalho. Após a coleta, as entrevistas foram transcritas de forma integral, assegurando a fidelidade às falas dos participantes. Essa transcrição literal é essencial para que se mantenham as expressões, pausas e ênfases que ajudam a compreender melhor os significados atribuídos aos temas tratados. O Quadro 2 explicita o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	GÊNERO	ESCOLARIDADE	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO

Entrevistado 1	36	masculino	Ensino Superior	Técnico de Segurança	14 anos
Entrevistada 2	34	feminino	Técnico	Analista de Laboratório	5 anos
Entrevistado 3	54	masculino	Ensino Superior	Médico do Trabalho	12 anos

Fonte: autores com base nos dados da pesquisa (2025).

A análise desse trabalho, por sua vez, foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016). A análise de conteúdo compreende um conjunto de métodos voltados à interpretação das comunicações, que ao invés de um único instrumento fixo, consiste em diversas ferramentas ou um instrumento com múltiplas formas de aplicação, flexível e adequado a diferentes contextos comunicacionais (Bardin, 2016; Moraes, 1999). Moraes (1999) afirma que há 5 fases na análise de conteúdo: Preparação das informações; unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; categorização ou classificação das unidades em categorias; descrição; interpretação. Essa abordagem permite identificar, categorizar e interpretar os núcleos de sentido presentes nos discursos, organizando o material em categorias temáticas. Nesse sentido, as categorias de análise desse trabalho definidas a priori, com base no referencial teórico foram: "Percepção de Riscos e Cultura de Segurança"; "Prevenção, Capacitação e Responsabilidade Compartilhada"; "Comunicação e Envolvimento dos Funcionários"; "Desafios Estruturais e Propostas de Melhoria".

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A coleta de dados para essa pesquisa, realizada a partir das entrevistas com os atores: funcionária, médico do trabalho e técnico de segurança, evidencia diferentes perspectivas sobre a segurança ocupacional, mas também revela pontos de convergência que ajudam a construir uma visão holística da realidade vivenciada no ambiente organizacional.

Em se tratando da primeira categoria de análise: "percepção de riscos e cultura de segurança", observa-se que a funcionária enxerga os perigos de forma mais localizada em seu setor. Sua fala explicita essa percepção: "a gente mexe muito com produtos químicos, produtos fortes, ácido sulfúrico de 98%, [...] tem o produto final que é o etanol, [...] ali tem a caldeira também que se não tiver uma manutenção constante se torna um fator de risco" (Entrevistada 2). Essa visão restrita ao espaço de trabalho imediato confirma uma percepção mais limitada do funcionário operacional em comparação com os profissionais especializados.

O médico do trabalho, por sua vez, evidencia uma leitura mais técnica e generalizada, apontando riscos clássicos como "trabalho em altura, em espaço confinado, ruído e ergonomia" (Entrevistado 3). Já o técnico de segurança ressalta que o maior desafio é convencer os empregadores de que "a segurança do trabalho na verdade ela não é um gasto, ela é um investimento" (Entrevistado 1), acrescentando que "90% dos acidentes [...] estão relacionados a um ato inseguro, quando o funcionário se coloca em risco". Identifica-se, que enquanto o trabalhador percebe os riscos de maneira prática e vivencial, os profissionais de saúde e segurança interpretam os perigos a partir de uma lógica mais normativa e preventiva.

A divergência observada entre as percepções dos diferentes sujeitos entrevistados evidencia uma assimetria epistemológica inerente à forma como o risco é compreendido dentro das organizações. Enquanto o trabalhador de nível mais operacional constrói sua noção de risco a partir de experiências concretas e localizadas no ambiente imediato de trabalho, os profissionais mais técnicos (como o médico do trabalho e o técnico em segurança) adotam perspectivas mais amplas e normatizadas, fundamentadas mais em parâmetros legais e em

protocolos de gestão preventiva. Tal constatação corrobora a análise de Silva (2010), ao indicar que, em contextos organizacionais de maior complexidade, a cultura de segurança assume papel determinante na prevenção de acidentes, sendo influenciada por variáveis como qualificação profissional, eficácia gerencial e práticas institucionais.

Adicionalmente, a limitação da percepção do trabalhador ao seu espaço físico restrito pode ser interpretada como um sintoma da fragilidade das políticas de internalização da cultura de segurança, que, segundo Graziano *et al.* (2014), devem ser transversais e indissociáveis das estratégias de gestão organizacional. Paralelamente, a fala do técnico em segurança confirma um dos principais entraves à consolidação de ambientes laborais seguros: a visão empresarial de que investimentos em segurança constituem apenas custos e não alavancas de desenvolvimento organizacional, crítica já formulada por Figueiras (2017) ao descrever o caráter estruturalmente negligente de grande parte das práticas de gestão no Brasil.

Ademais, a ênfase atribuída aos chamados "atos inseguros" por parte dos trabalhadores opera como um mecanismo de individualização da responsabilidade por acidentes, o que, conforme argumentam Filgueiras e Carvalho (2017), contribui para a ocultação das falhas sistêmicas e para a perpetuação de modelos gerenciais predatórios. Diante desse cenário, torna-se urgente que as organizações desenvolvam estratégias de integração entre o saber técnico e o saber prático, promovendo espaços de escuta e participação que fortaleçam uma cultura de segurança verdadeiramente compartilhada por todos.

Na dimensão: “Prevenção, Capacitação e Responsabilidade Compartilhada”, a importância da prevenção é destacada pelos entrevistados de forma unânime, que apontam também fragilidades. A fala da funcionária afirma que os treinamentos oferecidos “são o básico” (Entrevistada 2) e acrescenta ainda que “poderia intensificar mais, fazer simulações de acidentes, [...] um primeiro socorro, se alguém passa mal perto de você” (Entrevistada 2). O médico, apesar de não ter realizado capacitações específicas na área, também reforça a necessidade de “treinamentos atualizados e com mais frequência” (Entrevistado 3). O técnico de segurança por sua vez deixa claro em sua fala que “nas empresas que fazem os treinamentos iniciais e nas empresas que não fazem, tem uma diferença sim” (Entrevistado 1). Para este entrevistado, a capacitação contínua é decisiva: “a gente implantou uma política de fazer os treinamentos antes da admissão e depois da admissão, cerca de 45 a 60 dias, a gente faz um reforço, conversa de novo e a gente conseguiu evitar praticamente 80% dos acidentes” (Entrevistado 1).

Em relação à responsabilidade, há convergência entre todos os entrevistados na ideia de que deve ser compartilhada. A funcionária ressalta a divisão desse papel e que os responsáveis pela segurança em sua visão são “nós mesmos, os técnicos de segurança, gestores e líderes” (Entrevistada 2). O médico e o técnico, por sua vez reforçam a necessidade de interação entre as áreas: “O ideal é que o médico trabalhe com a interação constante com a segurança do trabalho” (Entrevistado 3). O técnico acrescenta ainda que “o médico e o engenheiro vêm analisando com base no que técnico falou, então eu acredito que tem um papel muito importante, mas lógico, né? cada um no seu espaço, todo mundo é importante”. (Entrevistado 1)**.**

Assim, a análise evidencia que a prevenção depende tanto de treinamentos efetivos quanto de um compromisso coletivo. Nesse sentido, a percepção dos entrevistados confirma que a responsabilidade pela segurança não pode ser individualizada, mas deve ser construída coletivamente, envolvendo gestores, técnicos, médicos e funcionários, como apontam Martinez (2023) e Silva (2010), ao defenderem que a segurança nas organizações depende não só de fatores técnicos, mas de uma cultura organizacional e gestão eficaz.

A análise das falas dos entrevistados, no entanto, evidencia que, apesar do reconhecimento da importância da prevenção, os treinamentos ofertados ainda se limitam ao cumprimento formal das exigências legais, carecendo de práticas mais dinâmicas e

contextualizadas, como simulações e capacitações contínuas. Esse cenário encontra respaldo no referencial teórico, quando Carvalho *et al.* (2020) enfatizam que a valorização do trabalhador passa pela oferta de treinamentos sistemáticos e atualizados, os quais devem ir além do "básico", apontado pelos entrevistados.

Além disso, a convergência em torno da responsabilidade compartilhada confirma o que Martinez (2023) e Silva (2010) já discutiram, ao afirmar que a cultura organizacional e a gestão eficaz são determinantes para reduzir riscos. No entanto, a dificuldade prática em transformar a responsabilidade coletiva em ações efetivas demonstra um hiato entre o discurso e a prática organizacional, reforçando a crítica de Assunção (2022), sobre a tendência de restringir a prevenção a um caráter normativo. Assim, a articulação entre teoria e empiria sugere que a ausência de um comprometimento mais profundo das empresas em investir na capacitação contínua compromete a efetividade das ações de SST, perpetuando fragilidades que podem impactar diretamente a saúde e a segurança dos trabalhadores.

Quanto à categoria "Comunicação e Envolvimento dos Funcionários", a funcionária relata que há abertura no diálogo com os técnicos e gestores, afirmando que "a gente tem liberdade, eles sempre falam: gente, qualquer coisa que vocês precisarem a gente está aí com as portas abertas" (Entrevistada 2). Essa percepção positiva contrasta com a visão do Médico e do técnico, que identificam barreiras, alegando que "muitos trabalhadores têm medo de expor o problema de saúde e ser demitido" (Entrevistado 3)**.** O técnico, por exemplo, a partir da sua vivência relata a mesma situação: "o cara fica meio assim não sabe se fala a verdade, se não fala, com medo, né? às vezes de ser mandado embora" ou em se tratando de produtor rural "quando você vai lá na propriedade rural, ele não deixa os funcionários falarem com você" (Entrevistado 1).

Para o técnico, a comunicação e essa confiança são construídas ao longo do tempo: "nas empresas que a gente já atende há alguns anos a gente tem um relacionamento muito mais aberto [...] do que nessas empresas recentes" (Entrevistado 1). A análise aponta, portanto, que a comunicação é um fator-chave para fortalecer a cultura de segurança, mas ainda está sujeita a resistências e variações contextuais e que essa comunicação costuma ser conquistada aos poucos. Sua fala explicita essa perspectiva: "normalmente um relacionamento você constrói conforme o tempo né, não dá pra você chegar já no lugar e achar que são amigos há 10 anos, que não são, né? " (Entrevistado 1).

As falas indicam que a comunicação interna apresenta avanços, mas ainda encontra barreiras relacionadas ao medo do trabalhador em expor problemas de saúde ou situações de risco, o que colabora novamente com a referida ocultação, em que riscos e acidentes deixam de ser reportados, perpetuando modelos de gestão predatórios. Do mesmo modo, Filgueiras (2017) alerta que a resistência empresarial em reconhecer problemas relacionados à saúde e segurança fragiliza o processo de comunicação e compromete a confiança dos trabalhadores. Já Silva (2010) observa que a eficácia da gestão depende da confiança mútua e da construção de canais de diálogo permanentes, o que reforça a percepção de que a comunicação, quando aberta e transparente, constitui um dos pilares para o fortalecimento da cultura de segurança. Assim, a análise demonstra que a construção dessa confiança é gradual, resultado de práticas consistentes e de engajamento contínuo entre gestores, técnicos e trabalhadores, conforme citado na análise anterior.

A análise revela que, embora exista um discurso organizacional de abertura ao diálogo sobre segurança, persistem barreiras estruturais e culturais que limitam sua efetividade. A percepção positiva da funcionária contrasta com o medo e a desconfiança relatados pelo médico e pelo técnico, evidenciando uma cultura de silêncio e autopreservação que, conforme Filgueiras e Carvalho (2017), reflete práticas de gestão predatórias e a ocultação de riscos. Essa contradição entre o discurso e a prática reforça a ideia de que a cultura de segurança não se consolida apenas por normas, mas por relações humanas pautadas na confiança, transparência

e continuidade — aspectos que Silva (2010) aponta como pilares da gestão eficaz da segurança. Assim, a comunicação sobre saúde e segurança emerge não apenas como um instrumento técnico, mas como um campo de poder e resistência, no qual a confiança se constrói gradualmente em meio ao medo e à necessidade de preservação do emprego.

Por fim, quando falamos sobre "Desafios Estruturais e Propostas de Melhoria", cada entrevistado destaca pontos distintos, mas complementares. A funcionária ressalta que "muitas vezes vai muito da atitude do funcionário, [...] conscientização é a palavra" (Entrevistada 2). O médico enfatiza a necessidade de maior atuação do Estado, considerando que "atualmente essa conscientização se dá somente através de multas e a fiscalização é ineficaz" (Entrevistado 3). Sob a perspectiva do técnico de segurança, este chama atenção para a postura empresarial, afirmando que nunca encontrou uma empresa que investisse por iniciativa própria, pois "até hoje ou é porque tem medo de acontecer alguma coisa ou precisa resolver algum problema" (Entrevistado 1).

Esses achados evidenciam que a cultura preventiva ainda é frequentemente reativa, ganhando força apenas após acidentes ou sanções legais e que os desafios estruturais envolvem desde a conscientização individual até a postura reativa das empresas e a fragilidade da fiscalização estatal. Esse cenário confirma a análise de Figueiras (2017), que aponta a negligência estrutural das organizações brasileiras e a tendência de só adotar medidas preventivas após acidentes ou imposição de sanções legais. Do mesmo modo, Druck (2011) ressalta que a precarização das condições de trabalho e a fragilidade da fiscalização favorecem a manutenção de ambientes inseguros, reforçando a necessidade de uma atuação estatal mais efetiva. Graziano *et al*. (2014) acrescentam que a integração entre condições adequadas de trabalho e valorização do trabalhador é essencial para o desempenho organizacional, evidenciando que a conscientização individual, embora importante, não é suficiente se não houver investimentos estruturais e políticas de prevenção contínuas. Nesse sentido, a postura empresarial de encarar a segurança como custo, já criticada por Figueiras (2017), reforça o desafio de consolidar uma cultura preventiva que vá além da reação, tornando-se efetivamente proativa e integrada ao desenvolvimento organizacional.

Em síntese, os resultados revelam que, embora exista uma base sólida de conscientização e medidas preventivas, a efetividade da segurança no trabalho depende da integração entre diferentes níveis: a percepção prática do trabalhador, a análise técnica dos profissionais, o compromisso da gestão empresarial e interferência do estado e por fim a existência de canais de comunicação transparentes. A análise integrada dos depoimentos permite concluir que o maior desafio não está apenas no cumprimento formal das normas regulamentadoras, mas em consolidar uma cultura de segurança que une a prevenção, capacitação e responsabilidade compartilhada em todos os níveis da organização.

A postura reativa das empresas, o medo dos trabalhadores em relatar riscos e a limitada atuação estatal confirmam a crítica de Filgueiras (2017) e Druck (2011) sobre a negligência e a precarização das relações laborais no Brasil. Assim, torna-se imprescindível que as organizações adotem uma visão estratégica e humanizada da segurança, compreendendo-a não como custo, mas como investimento essencial à sustentabilidade produtiva e ao bem-estar coletivo. Consolidar uma cultura de segurança efetiva requer, portanto, integração entre saber técnico e experiência prática, políticas de capacitação contínua e um diálogo genuíno entre todos os agentes envolvidos no ambiente de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as percepções e experiências de técnicos de segurança, médicos do trabalho e funcionários acerca da efetividade das ações de saúde e segurança ocupacional em empresas de Nova Londrina – PR. A investigação, fundamentada em uma abordagem qualitativa e apoiada na triangulação das falas dos entrevistados, permitiu compreender de forma mais ampla as convergências e divergências existentes entre os diferentes atores envolvidos no processo de prevenção de riscos e promoção de ambientes laborais seguros.

Os resultados evidenciaram que a percepção de riscos varia de acordo com a posição ocupada no ambiente organizacional. Enquanto o funcionário operacional tende a reconhecer perigos de maneira localizada e imediata, técnico e médico possuem uma visão mais normativa e abrangente, amparada por legislações e protocolos de prevenção. Essa assimetria revela um desafio estrutural: a necessidade de integrar o saber técnico e o saber prático por meio de estratégias de comunicação, participação e capacitação contínua.

Outro ponto relevante diz respeito à prevenção e à responsabilidade compartilhada. Constatou-se que os treinamentos ofertados, embora presentes, ainda são frequentemente básicos e formais, carecendo de maior profundidade e atualização. Além disso, apesar de todos os entrevistados reconhecerem que a segurança é uma responsabilidade coletiva, a prática organizacional ainda tende a individualizar a culpa por acidentes, desconsiderando falhas estruturais de gestão e falhas no estabelecimento de processos.

No que se refere à comunicação, os discursos revelaram avanços importantes, como a existência de abertura em determinados contextos, mas também barreiras persistentes, relacionadas ao medo de consequências negativas e a ocultação de acidentes. Esse cenário indica que a confiança entre gestores e trabalhadores precisa ser continuamente fortalecida, de modo que a comunicação seja não apenas permitida, mas incentivada como prática organizacional legítima e permanente.

Por fim, os desafios estruturais identificados apontam para uma cultura preventiva que, em muitos casos, ainda se manifesta de forma reativa, seja diante de acidentes, seja em função de sanções legais. A postura empresarial de compreender a segurança como custo, e não como investimento, somada à fiscalização estatal insuficiente, contribui para a manutenção de ambientes laborais inseguros. Nesse sentido, torna-se imprescindível que empresas, Estado e trabalhadores assumam de forma conjunta e efetiva o compromisso com a valorização da vida e da dignidade humana, compreendendo que a saúde e a segurança no trabalho não constituem apenas exigências legais, mas pilares fundamentais para a sustentabilidade organizacional e social.

Assim, conclui-se que a efetividade das ações em saúde e segurança do trabalho depende de uma integração real entre os diferentes atores, da superação da visão meramente formalista da prevenção e do fortalecimento de uma cultura organizacional que reconheça a segurança como elemento estratégico e indissociável da gestão. Ao mesmo tempo, o estudo abre espaço para pesquisas futuras que possam aprofundar a análise em outros setores econômicos e contextos regionais, contribuindo para a consolidação de políticas e práticas que promovam ambientes de trabalho mais humanos, justos e sustentáveis.

As evidências levantadas nesta pesquisa contribuem tanto para a agenda acadêmica nessa temática, quanto para a prática organizacional ao oferecer uma leitura aprofundada das dinâmicas que moldam a cultura de segurança nas organizações. Do ponto de vista acadêmico, o estudo amplia a compreensão sobre a relação entre discurso e prática na gestão da segurança, evidenciando a influência das estruturas organizacionais, culturais e institucionais na internalização das normas e valores preventivos. No campo prático, os achados reforçam a importância de integrar o conhecimento técnico e a experiência cotidiana dos trabalhadores na formulação de políticas de segurança mais efetivas, demonstrando que a comunicação, a capacitação contínua e a corresponsabilidade são pilares indispensáveis para consolidar

ambientes laborais seguros e sustentáveis. Como potencial limitação, destaca-se o recorte restrito da pesquisa centrado em um número reduzido de participantes e em um contexto geográfico específico, o que limita a generalização dos resultados, contudo não invalida os resultados encontrados. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras explorem diferentes setores produtivos e incluam a perspectiva de gestores e formuladores de políticas públicas, de modo a aprofundar o entendimento sobre os mecanismos que favorecem ou dificultam a construção de uma cultura de segurança efetiva e compartilhada.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, A. Á. **Invisibilidade social das doenças profissionais no Brasil (1919-2019)**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 27, n. 4, p. 1423-1433, 2022. DOI: 10.1590/1413-81232022274.03632021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, M. W.; GASKELL, G (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

BILGIN, M. Cultural Effects on Occupational Safety Perceptions and Behaviors. **Journal of Waste Management & Recycling Technology**, v. 3., n. 2, 2025.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [s.d.]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 1 maio 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 6.367, de 19 de outubro de 1976**. Dispõe sobre benefícios da Previdência Social, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6367.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Anuário Estatístico da Previdência Social – 2017**. Disponível em: https://sa.previdencia.gov.br/site/2018/09/AEAT-2017.pdf. Acesso em: 8 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Quantidade de acidentes do trabalho por situação do registro e motivo, segundo os grupos de idade e sexo no Brasil — 2018-2019.** Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/AEAT-2023/secao-i-estatisticas-de-acidentes-do-trabalho/subsecao-a-acidentes-do-trabalho/capitulo-1-brasil-e-grandes-regioes/1-7-quantidade-de-acidentes-do-trabalho-por-situacao-do-registro-e-motivo-segundo-os-grupos-de-idade-e-sexo-no-brasil-2018-2019. Acesso em: 20 jul. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras – NR**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/normas-regulamentadoras-nrs. Acesso em: 19 maio 2025.

CAMPOS, D. C.; DIAS, M. C. F. A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 4, p. 594-604, 2012.

CARVALHO, C. A. S; SILVA, J. C.; LIMA, J. L. L. P. C.; BRUM, S. S. Saúde e Segurança no Trabalho: um relato dos números de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais no Brasil (2012-2018). **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, 2020.

CASEY, T. W.; RISEBOROUGH, K. M.; KRAUSS, A. D. Do you see what I see? Effects of national culture on employees' safety-related perceptions and behavior. **Accident Analysis & Prevention**, v. 78, p. 173-184, 2015.

COX, S. J.; CHEYNE, A. J. T. Assessing safety culture in offshore enviroments. **Safety Science**, v. 34, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: ArtMed, 2006. p. 15-41.

DRUCK, G. Terceirização e precarização: o novo modelo de gestão do trabalho. *In:* FILGUEIRAS, V. A. (org.). **Saúde e segurança do trabalho no Brasil**. Brasília: Gráfica Movimento, 2017

DURANT, S. V. N. Riscos ocupacionais no contexto da higiene do trabalho: uma correlação com a sustentabilidade. **Revista Científica FESA**, v. 3, n. 21, p. 66-77, 2024.

FERREIRA, L. S.; PEIXOTO, N. H. **Segurança do trabalho I**. Santa Maria: UFSM, CTISM, Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil, 2012.

FILGUEIRAS, V. A. (org.). **Saúde e segurança do trabalho no Brasil**. Brasília: Gráfica Movimento, 2017.

FILGUEIRAS, V. A.; CARVALHO, S. A. A ocultação do adoecimento laboral no Brasil. *In:* FILGUEIRAS, V. A. (org.). **Saúde e segurança do trabalho no Brasil**. Brasília: Gráfica Movimento, 2017.

Flick, U. **An introduction to qualitative research:** Theory, method and applications. London: Sage, 1998.

GULDENMUND, F. W. The nature of safety culture: A review of theory and research. **Safety Science**, v. 34, 2000.

GRAZIANO, G. O.; OSWALDO, Y. C.; SPERS, V. R.; DAGMAR, P. C. Saúde do trabalhador: levantamento e análise dos acidentes e doenças ocupacionais das empresas do setor industrial de Piracicaba/SP no período de 2009/2011. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 84-99, 2014.

GONÇALVES, G.; SOUSA, C.; PEREIRA, M.; PINTO, E.; SOUSA, A. Sensation seeking and risk perception as predictors of physical and psychosocial safety behavior in risk and non-risk professions. *In:* AREZES, P. (Ed.). **Occupational Safety and Hygiene VI**. Boca Raton: CRC Press, 2018. p. 85–89.

HANDOKO, L.; MARTIANA, T.; PARTIWI, S. Occupational health and safety risk perception: Comparison between permanent and temporary workers. **International Journal of Health Sciences**, III, p. 4852-4861, 2022.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: International differences in work-related values. Sage Publications, 1980.

LACAZ, F.A.C 2000. **Qualidade de Vida no Trabalho e saúde/doença.** Artigo Ciência saúde coletiva vol.5 no.1 Rio de Janeiro.

MAJERY, N.; SHADI, J. W.; TRANDAFIR, P. C. Precarious Work and Poor Occupational Health: A Cross-sectional Study in Luxembourg. **Research Square**, 2020.

MARTINEZ, L. **Curso de direito do trabalho: relações individuais, sindicais e coletivas do trabalho**. 14. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2023. E-book. p.195. ISBN 9786553625945. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786553625945/. Acesso em: 09 mai. 2025.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, S. G. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 2. ed. São Paulo: Ed. LTr, 1998.

NEAL, A.; GRIFFIN, M. A. A study of safety climate and safety performance in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, 2006

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, R. L.; KEMMELMEIER, C. S. A saúde do trabalhador no âmbito da Organização Internacional do Trabalho. **Revista do Programa Trabalho Seguro**, n. 1, p. 92-113, 2023.

SILVA, E. A. S. **Percepção do Risco e Cultura de Segurança - O Caso Aeroportuário**, Dissertação de Mestrado em Dinâmicas Sociais, Riscos Naturais e Tecnológicos Especialidade: Ciências do Risco, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2010.

PERFIL DE INVESTIMENTOS E COMPORTAMENTO FINANCEIRO DE ESTUDANTES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE PARANAVAÍ–PR

Cibelly Fernandes Ferreira[87]
Everton Antônio Pereira Amburana[88]
Vinicius Augusto Felizardo[89]
Marco Antonio Damásio Filho[90]
Juliane Andressa Pavão[91]

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar o perfil de investimentos, o nível de conhecimento financeiro e o comportamento de risco dos estudantes de Ciências Contábeis das universidades do município de Paranavaí – PR. A pesquisa parte da constatação de que muitas pessoas ainda apresentam dificuldades em compreender o conceito de investimento e em tomar decisões financeiras conscientes, mesmo realizando uma formação na área contábil. A metodologia utilizada foi de abordagem qualiquantitativa, fundamentada na aplicação de um questionário online direcionado aos alunos do curso de Ciências Contábeis. A amostra foi composta por 35 alunos do curso de Ciências Contábeis da Unespar (*Campus* Paranavaí) e da Unifatecie (Paranavaí). Com base na análise dos dados, foi possível identificar que a maioria dos estudantes apresenta perfil conservador, com baixo envolvimento prático com o mercado financeiro, embora demonstrem interesse crescente por alternativas de investimento mais diversificadas. Os resultados reforçam a importância de fortalecer a educação financeira no ensino superior, promovendo maior integração entre teoria e prática no processo de formação dos futuros contadores.

Palavras-chave: Perfil de Investimento. Educação Financeira. Ciências Contábeis.

[87] Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná – cibellyfernandesferreira@gmail.com
[88] Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná – pereiraeverton906@gmail.com
[89] Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná – vinifeliz@hotmail.com
[90] Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná – marco.filho@unespar.edu.br
[91] Professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná –juliane.pavao@unespar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o tema investimento tem ganhado visibilidade no Brasil, impulsionado pela expansão das redes sociais e pela digitalização do mercado financeiro. Na cultura atual, a riqueza financeira está em evidência, resultando em um número crescente de pessoas que buscam se tornar investidores, especialmente entre os mais jovens. Esse fenômeno demonstra uma transformação comportamental e educacional significativa na forma como os brasileiros se relacionam com o dinheiro (CVM, 2023). De acordo com Teixeira, Lopes e Meurer (2023), a educação financeira é um elemento fundamental para a construção de uma sociedade mais consciente, pois contribui para o desenvolvimento de habilidades de planejamento, controle e tomada de decisão econômica. Nesse sentido, temas como, análise de investimento, gestão financeira e planejamento pessoal tem ganhado relevância na formação universitária (Círico; Telles; Criscuolo, 2023).

A contabilidade, segundo Broietti e Rover (2023), exerce papel essencial na formação de investidores mais críticos e bem preparados, ao oferecer informações organizadas e confiáveis sobre a condição financeira de indivíduos e empresas. Além disso, nota-se uma crescente procura por educação financeira, especialmente por universitários, incluindo os discentes de Contabilidade, ciência esta que têm papel relevante na formação dos alunos e abordam conteúdos que envolvem o assunto em questão, oferecendo saberes essenciais sobre finanças, análise de investimentos e gestão patrimonial.

Embora o curso de Ciências Contábeis possa impactar positivamente a vida financeira dos estudantes, ainda há poucos trabalhos que conectam diretamente seus aprendizados com os investimentos realizados ou com a maneira como administram seu dinheiro. Além disso, os resultados podem ser úteis para instituições de ensino refletirem sobre a inclusão e o fortalecimento de conteúdos práticos sobre finanças nos currículos universitários, considerando as demandas do mercado e da sociedade (Círico; Telles; Criscuolo, 2023).

Contudo, ainda são poucos os estudos que investigam como o conhecimento adquirido no curso de ciências contábeis impactam o comportamento financeiro dos estudantes, especialmente no que se refere à forma como administram e investem seus recursos. Diante do presente, surge a questão central desta pesquisa: Qual é o perfil de investimentos, o nível de conhecimento financeiro e o comportamento de risco dos estudantes de Ciências Contábeis das universidades do município de Paranavaí – PR? Assim, o objetivo do presente artigo é identificar o perfil de investimentos, o nível de conhecimento financeiro e o comportamento de risco dos estudantes de Ciências Contábeis das universidades do município de Paranavaí – PR. A importância deste estudo consiste na possibilidade de compreender se a formação acadêmica está contribuindo de fato para tornar os futuros profissionais mais conscientes e capazes de aplicar os conceitos contábeis em sua vida pessoal.

Dessa forma, o artigo se encontra estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a introdução, na qual são contextualizados o problema de investigação, a relevância do tema e o objetivo central do estudo. Em seguida, desenvolve-se a fundamentação teórica, abordando conceitos relacionados à educação financeira, perfil de investidor, finanças comportamentais e a influência da formação contábil nas decisões financeiras. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando a abordagem qualiquantitativa, o instrumento de coleta de dados e as características da amostra. A quarta seção reúne a análise e discussão dos resultados obtidos, relacionando-os ao referencial teórico e destacando as principais evidências encontradas. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais,

sintetizando os achados, apontando limitações da pesquisa e sugerindo direções para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A CONTABILIDADE E SUA HISTÓRIA NO BRASIL

A contabilidade no Brasil começou de uma forma bastante simples. Antes dos portugueses chegarem, os povos indígenas já faziam registros para controlar o que tinham, como marcar em pedras ou desenhar nas cavernas quantos peixes ou frutas eram trocados. De maneira inicial, os registros contábeis no Brasil eram rudimentares, mas já evidenciavam a necessidade de sistematização financeira (Caetano Neto *et al.*, 2023). Tais registros, mesmo simples, mostravam como o controle de bens era essencial.

Com a chegada dos portugueses ao Brasil, a contabilidade ganhou relevância, sendo utilizada para registrar a extração de recursos como ouro, açúcar e madeira, além de controlar os impostos destinados à Coroa Portuguesa. Esse sistema possibilitava um controle rígido das transações financeiras (Portari *et al.*, 2023). Era uma forma de garantir que nada escapasse do controle da Coroa, já que o Brasil era uma colônia que enviava riquezas para Portugal.

A Real Junta de Comércio trouxe práticas mais estruturadas, consolidando a contabilidade como ferramenta essencial para a gestão das finanças públicas. Durante o período imperial, o Código Comercial de 1850 e as regulamentações para sociedades anônimas conferiram maior profissionalização à atividade contábil, exigindo dos contadores uma formação técnica mais apurada (Portari *et al.*, 2023). Isso marcou o início de uma contabilidade mais formal, com regras claras para empresas e comerciantes. Segundo Caetano Neto *et al.* (2023), a Aula de Comércio, criada em 1809 no Rio de Janeiro, foi um marco para formar profissionais capacitados para essas tarefas. Essa iniciativa ajudou a preparar pessoas para lidar com as contas públicas e privadas, algo que antes era feito de forma improvisada.

Com a transcorrência do tempo, a contabilidade vai muito além de apenas realizar registros numéricos. Envolve analisar balanços, interpretar dados e ajudar empresas a tomar decisões estratégicas (Círico; Telles; Criscuolo, 2023). Todavia, muitos cursos ainda priorizam demais a teoria e deixam a prática de lado. Círico, Telles, Criscuolo (2023) dizem que há carência em ensinar os alunos a aplicarem a contabilidade no cotidiano, como para gerenciar o próprio dinheiro, e também incluir mais tecnologia, como *softwares* que as empresas já usam, isso representaria um diferencial significativo para iniciantes na área. Conforme os mesmos autores, o uso de tecnologias tem se tornado indispensável à prática profissional, mas que ainda é pouco explorado em cursos de graduação de contabilidade. Por exemplo, *softwares* contábeis, sistemas de ERP e plataformas de gestão automatizada, são comuns em empresas, mas nem sempre aparecem nas aulas.

A contabilidade moderna exige que o profissional entenda de tecnologia, e a partir disso consiga aplicar conceitos em situações reais, como planejar o orçamento de uma pequena empresa ou calcular o retorno de um investimento, pois, “a principal demanda do mercado brasileiro é de fato ter profissionais que consigam unir o conhecimento de tecnologias com a técnica contábil.” (Richardson; Shan, 2019, *apud* Círíco; Telles; Criscuolo, 2023, p. 42).

2.2 INVESTIMENTO E EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Investir é um planejamento para o próprio futuro, mas não é algo que todo mundo domina. No Brasil, onde a educação financeira ainda não é comum e a desigualdade de renda é alta, só uma pequena parte da população, geralmente pessoas com mais estudo ou com padrão

de vida financeira maior, entende sobre investimentos (CVM, 2023). O relatório da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2023) mostra que até quem faz faculdade apresenta baixo conhecimento sobre finanças pessoais e investimentos. De maneira semelhante Teixeira, Lopes e Meurer (2023) identificaram que muitos estudantes de Ciências Contábeis também demonstram dificuldade em aplicar conceitos financeiros básicos na própria vida.

Esse mesmo relatório da Comissão de Valores Mobiliário (2023), aponta que cerca de 85% dos investidores acham que estão preparados para imprevistos, mas mais da metade não faz um orçamento mensal nem usa os materiais educativos. Isso mostra que muitos indivíduos confiam no próprio conhecimento, mas na prática não realizam um planejamento adequado (CVM, 2023). A Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), que começou em 2010, tentou mudar isso com programas para ensinar sobre consumo consciente, orçamento e investimentos. No entanto, mais de dez anos depois, o impacto ainda é pequeno.

Grande parte dos brasileiros não entende conceitos básicos como juros simples e compostos, ou como diversificar uma carteira para reduzir riscos, por exemplo, entender os diferentes níveis de risco e aplicar estratégias de diversificação é essencial para diminuir perdas em momentos de instabilidade do mercado. Muitos investidores, por falta de conhecimento, acabam concentrando seus investimentos em poucos ativos, o que aumenta bastante a chance de prejuízos (CVM, 2023).

Investir não se resume a aplicar recursos e aguardar resultados. É necessário disciplina, entender os riscos e ter objetivos claros e bem definidos, como poupar dinheiro para comprar uma casa ou viajar. A faculdade, principalmente em cursos como Ciências Contábeis, pode contribuir de forma mais efetiva, ensinando os alunos a usarem o que aprendem para tomar decisões financeiras mais assertivas no dia a dia. Um estudante de contabilidade, por exemplo, já estuda conceitos como fluxo de caixa e análise de investimentos, mas muitas vezes não aprende a aplicar isso na própria vida, como criar um plano para sair das dívidas ou investir a longo prazo (Teixeira; Lopes; Meurer, 2023). Incluir atividades práticas, como montar um orçamento pessoal ou simular aplicações financeiras, teria mais eficiência para conectar a teoria com a realidade.

2.3 PERFIL DE INVESTIDOR E O LADO EMOCIONAL DAS FINANÇAS

Decisões financeiras não se restringem apenas aos números, impactam o aspecto emocional e consequentemente, o psicológico. As finanças comportamentais mostram que o medo de perder dinheiro, a empolgação com uma dica “infalível” ou até seguir o que a maioria das pessoas está fazendo, o conhecido “efeito manada”, podem levar a escolhas ruins (Broietti; Rover, 2023). A autoeficácia financeira, quando a pessoa confia que consegue gerenciar bem o próprio dinheiro, é um exemplo que o lado psicológico das pessoas influencia suas decisões. Teixeira, Lopes e Meurer (2023) fizeram um estudo com estudantes de contabilidade e viram que quem tem mais confiança em investir mais dinheiro, se arriscam mais, como, investindo em ações, enquanto os mais inseguros utilizam a poupança.

Broietti e Rover (2023), mostram que investidores iniciantes, principalmente os com menos renda, confiam muito em “especialistas”, como analistas financeiros. Eles fizeram um experimento que prova como a opinião de alguém com autoridade influencia as decisões de investimento. Contudo, nem sempre essas fontes são confiáveis, o que pode levar a prejuízos. Além disso, a CVM (2023) também destaca que idade, gênero, renda e experiências passadas moldam o perfil do investidor, seja ele conservador, moderado ou arrojado, a partir disso, entende-se que o ensino de controle de emoções, ajudaria a formar profissionais mais conscientes e preparados para o mercado.

Outro ponto importante é que as redes sociais amplificam essas influências emocionais. Muitos jovens seguem dicas de influenciadores financeiros sem checar se fazem sentido, o que pode levar a escolhas impulsivas (Broietti; Rover, 2023). Por exemplo, investir em criptomoedas só porque há uma repercussão pública é um risco enorme se a pessoa não entende o mercado.

2.4 INVESTIMENTO ENTRE UNIVERSITÁRIOS

Os universitários estão começando a se interessar mais por investimentos, muito por causa de aplicativos, *fintechs* e vídeos nas redes sociais. Porém, na prática, as pessoas ainda preferem manter o dinheiro na poupança ou escolhem opções bem seguras, sem pensar a longo prazo (Teixeira; Lopes; Meurer, 2023). Um estudo com alunos de Ciências Contábeis no sul do Brasil mostrou que, mesmo estudando mercado financeiro, muitos não conhecem bem os tipos de investimentos disponíveis, como fundos ou ações (Teixeira; Lopes; Meurer, 2023). Esse dado chama atenção, porque esses alunos já possuem uma base teórica, mas há dificuldade de colocá-la em prática.

De acordo com Teixeira, Lopes e Meurer (2023), aspectos sociodemográficos como renda, idade e profissão afetam o quanto os estudantes estão dispostos a se arriscar financeiramente. Pessoas com recursos financeiros limitados ou receio de enfrentar perdas significativas, tendem a evitar situações que os afastem de sua zona de conforto. A CVM (2023) aponta que jovens com mais renda familiar estão ficando mais arrojados, mas isso pode ser arriscado se for baseado em promessas de ganhos rápidos, a exemplo daquelas dicas de influenciadores financeiros nas redes. A pesquisa de Teixeira, Lopes e Meurer (2023) reforça que, mesmo com uma boa base teórica, os alunos muitas vezes não aplicam isso na própria vida financeira, o que mostra a importância de aulas mais práticas.

Um exemplo são simuladores utilizados em sala, que permitem testar estratégias de forma segura. Isso ajuda a entender como funcionam os fundos ou renda fixa, por exemplo (CVM, 2023). Muitos universitários não têm clareza sobre o futuro profissional e econômico, complicando a escolha de investimentos certos. Ensinar a definir metas e a economizar para a aposentadoria ou para investir nos estudos ajudaria os alunos a aplicarem, de maneira eficiente, o que aprendem.

2.5 UNIVERSIDADE E EDUCAÇÃO FINANCEIRA

A universidade é o lugar ideal para aprender sobre o universo financeiro. Não basta formar contadores que saibam fazer planilhas, é preciso formar pessoas que planejem o próprio futuro econômico (Círico; Telles; Criscuolo, 2023). Isso exige aulas mais dinâmicas, com simulações de investimentos, estudos de caso e até o uso de *softwares* que as empresas já usam. Círico, Telles e Criscuolo (2023) analisaram cursos de contabilidade no Brasil, EUA e Portugal e observaram que muitos não acompanharam adequadamente as transformações do mercado, sem dar espaço para tecnologias como sistemas ERP ou análise de *big data*, que se tornaram comuns no contexto histórico atual.

Segundo Círico, Telles e Criscuolo (2023), o mercado contábil contemporâneo exige profissionais com domínio de tecnologias, habilidades em análise de dados e pensamento estratégico. A promoção da educação financeira não beneficia apenas os estudantes, mas também a sociedade como um todo. Um profissional de contabilidade capaz de gerir suas próprias finanças está apto a orientar outros nessa mesma prática, gerando um impacto positivo.

Ademais, a educação financeira universitária contribuiria para frear um consumo sem limites, vários jovens mesmo estudando contabilidade, se afogam em dívidas, planejando mal, segundo os autores, “acredita-se que fomentar a educação financeira dos estudantes possa incentivar o aumento do nível de autoeficácia financeira dos discentes” (Teixeira; Lopes; Meurer, 2023, p. 1). Além disso, Círico, Telles e Criscuolo (2023) destacam que o mercado de trabalho atual demanda profissionais contábeis com mentalidade analítica e domínio de tecnologias, capazes de compreender quais dados são relevantes e utilizar métodos adequados para interpretá-los e apoiar gestores na tomada de decisão. Portanto, não só forma profissionais qualificados, mas também cidadãos financeiramente conscientes, transformando o cenário econômico ao seu redor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo combina números e experiências pessoais, adotando uma abordagem qualiquantitativa. Isso significa que foram coletados dados objetivos, como números e padrões de comportamento, por meio de um questionário, mas também busca-se entender o contexto por trás das escolhas dos alunos. Essa abordagem faz sentido porque o objetivo é coletar tanto a parte prática, como a frequência de hábitos de consumo ou o tipo de investimento que os estudantes conhecem, quanto a parte mais subjetiva, como o jeito que o curso de Ciências Contábeis está moldando a forma como eles lidam com o próprio dinheiro. A junção desses dois lados possibilita um retrato mais completo do perfil de investimento dos estudantes.

A pesquisa é descritiva, porque buscou-se entender as características e elaborar o perfil de investimento dos alunos de Ciências Contábeis, olhando para aspectos como gênero, idade, ano da graduação e hábitos financeiros. O objetivo é descobrir se o que eles aprendem no curso, desde teorias até práticas de gestão financeira, está realmente impactando as decisões que tomam com o dinheiro no dia a dia, seja na hora de fazer um simples compra ou de escolher onde investir seus recursos.

O público participante envolveu 35 alunos do curso de Ciências Contábeis da Unespar (*Campus* Paranavaí) e da Unifatecie (Paranavaí). Foram convidados estudantes de todos os anos (1º ao 4º), abrangendo calouros, que estão no início de sua formação, e veteranos, que já possuem maior experiência acadêmica e prática. Essa diversidade permitiu captar diferentes perspectivas sobre a educação financeira, experiência de vida e o comportamento de investimento ao longo da graduação.

Para coletar as informações, utilizou-se um questionário online com perguntas de múltipla escolha. Ele foi criado no Google Forms e dividido em três partes principais: dados gerais (como idade, gênero, série e situação profissional), educação financeira e o curso (conhecimento prévio sobre investimentos, controle financeiro e hábitos de consumo) e perfil de investimento (quais investimentos conhecem, com que frequência buscam informações financeiras e qual o perfil de risco). Por ser digital, o questionário pôde ser respondido pelo celular ou computador, no momento que for mais conveniente para cada aluno.

Como grande parte do questionário é composto por perguntas fechadas, a análise é grande parte quantitativa, usando estatísticas simples, como percentuais, médias e frequências, para identificar padrões e tendências nos hábitos financeiros e nos perfis de investimento. Mesmo com poucas respostas abertas, por serem opcionais, buscou-se interpretar os números com uma lente qualitativa, pensando no contexto dos alunos para tirar conclusões sobre como o curso influencia suas escolhas financeiras.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta algumas limitações. O foco recai sobre estudantes de uma região específica, restringindo sua generalização dos resultados. Além disso,

o questionário depende dos alunos, podendo haver receio de se expor, especialmente em um tema sensível como dinheiro. Outra dificuldade foi a não inclusão de uma questão que diferenciava a instituição onde cada aluno estuda, o que gerou limitações nas respostas obtidas. Apesar dessas limitações, o estudo oferece um olhar honesto sobre como os futuros contadores estão construindo sua relação com as finanças enquanto aprendem sobre elas.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO DA ANÁLISE

A presente seção apresenta a análise dos dados obtidos a partir da pesquisa realizada com discentes do curso de Ciências Contábeis, com o intuito de compreender de forma ampla e detalhada o perfil de investimentos, os comportamentos financeiros e o nível de conhecimento que os estudantes demonstram em relação às práticas de investimento. Esse momento do estudo representa uma etapa fundamental, pois permite transformar as informações coletadas em conhecimento efetivo, revelando tendências, hábitos e percepções que ajudam a delinear o panorama atual do comportamento financeiro entre os futuros profissionais da área contábil.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2024), compreender o comportamento e as motivações dos investidores é essencial para o desenvolvimento de políticas públicas e ações educativas eficazes, uma vez que fatores como o letramento financeiro e a resiliência diante de imprevistos são determinantes no processo decisório. O relatório “Perfil e Comportamento dos Investidores 2023” apontou que 85% dos respondentes afirmam estar preparados para lidar com imprevistos financeiros, embora muitos ainda não estabeleçam metas de poupança mensais, evidenciando que o interesse por educação financeira e diversificação de carteira tem crescido nos últimos anos.

No contexto acadêmico, Teixeira, Lopes e Meurer (2023) observaram que os estudantes de Ciências Contábeis com maior autoeficácia financeira tendem a apresentar perfis de investimento mais agressivos, enquanto aqueles com menor percepção de controle e confiança financeira tendem a adotar posturas mais conservadoras. Essa constatação reforça a necessidade de se fomentar a educação financeira no ambiente universitário, de modo a potencializar o desenvolvimento de competências que favoreçam uma postura mais consciente e estratégica em relação aos investimentos.

A análise realizada neste estudo busca identificar o grau de envolvimento dos estudantes com o mercado financeiro, bem como os fatores que influenciam suas decisões de investimento. Esse entendimento é essencial para revelar lacunas de conhecimento, atitudes predominantes e oportunidades de aprimoramento no campo da educação financeira. Conforme destaca a CVM (2024), a presença de jovens com crescente interesse no mercado de capitais representa uma tendência positiva, mas ainda marcada por desigualdades de acesso à informação e à formação financeira qualificada.

Por meio dessa análise, busca-se, portanto, oferecer uma visão mais profunda e consistente sobre o perfil dos discentes, contribuindo para reflexões que possam orientar ações futuras no âmbito acadêmico e profissional, alinhadas às diretrizes contemporâneas de inclusão e educação financeira (Teixeira; Lopes; Meurer, 2023; CVM, 2024).

4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada com 35 estudantes do curso de Ciências Contábeis de diferentes períodos, abrangendo discentes desde o início até a fase final do curso. Observou-se predominância de participantes jovens, majoritariamente na faixa etária entre 18 e 25 anos, o

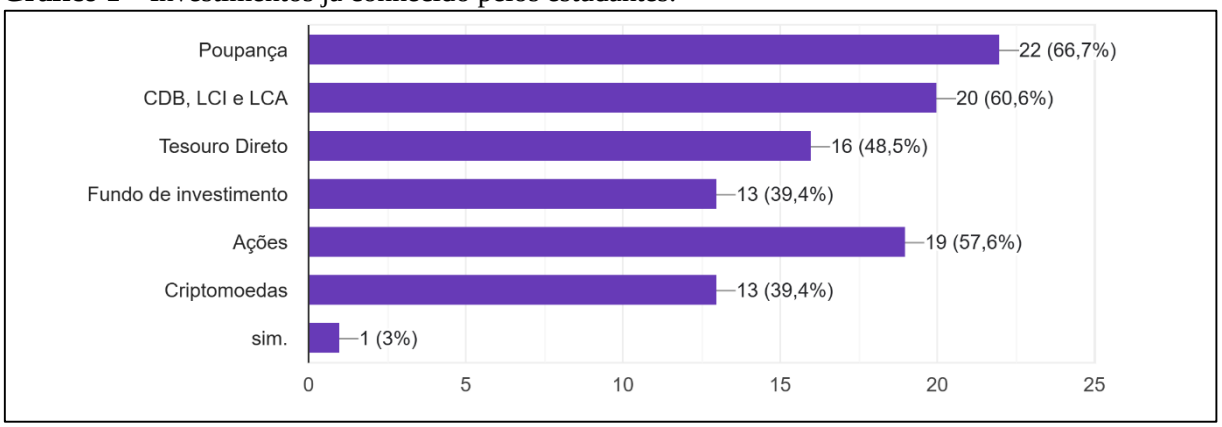
que indica um público ainda em fase de formação profissional e de consolidação financeira. Em relação ao gênero, verificou-se maior participação feminina em comparação à masculina, refletindo uma realidade comum nos cursos de Ciências Contábeis (Círico; Telles; Criscuolo, 2023).

Quanto à experiência prévia com investimentos, parte considerável dos respondentes declarou não possuir aplicações financeiras ativas, enquanto uma parcela menor relatou investir em modalidades tradicionais, como poupança, CDB e Tesouro Direto. Esses resultados evidenciam que, apesar da formação contábil fornecer conhecimentos sobre finanças e mercado de capitais, o engajamento prático dos alunos com investimentos ainda é limitado. Tal cenário reforça a importância de ações de educação financeira voltadas ao público universitário, considerando que a inserção de disciplinas que envolvam tecnologia e finanças é fundamental para o desenvolvimento de competências práticas (Círico; Telles; Criscuolo, 2023).

4.3 COMPORTAMENTO DO INVESTIMENTO

Ao analisar o comportamento de investimento, observou-se que a maioria dos estudantes tende a priorizar opções consideradas seguras e de baixo risco. O que reflete seu nível de conhecimento sobre as modalidades de investimentos disponíveis. A distribuição das respostas sobre o conhecimento dos investimentos é detalhada no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Investimentos já conhecido pelos estudantes.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A partir do Gráfico 1, percebe que há uma certa predominância do conhecimento sobre as modalidades mais tradicionais e que são consideradas de certa forma seguras. A poupança lidera com 66,7%, sendo a opção de maior familiaridade entre os estudantes. Em seguida, o CDB, LCI e LCA apresentam um alto índice de reconhecimento, com 60,6%, reforçando a ideia de um perfil mais conservador inicialmente. Esse comportamento pode ser explicado pela aversão ao risco e pela renda limitada, que são fatores amplamente discutidos na literatura de finanças comportamentais. Segundo Broietti e Rover (2023), aspectos psicológicos e sociais exercem influência nas decisões financeiras, e muitos investidores são impactados por vieses de autoridade ou “atalhos mentais” ao tomar decisões. Isso pode ajudar a compreender o predomínio de escolhas mais seguras entre estudantes, mesmo com conhecimento teórico sobre o mercado de renda variável.

Em terceiro, as Ações se destacam com 57,6%, indicando que, embora os estudantes tendam a priorizar o baixo risco, eles possuem um conhecimento teórico significativo sobre o mercado de renda variável. Em contrapartida, o Tesouro Direto, que é um investimento de baixo risco frequentemente recomendado para iniciantes no mundo dos investimentos, é conhecido por apenas 48,5% dos participantes. Os fundos de investimentos e Criptomoedas aparecem com

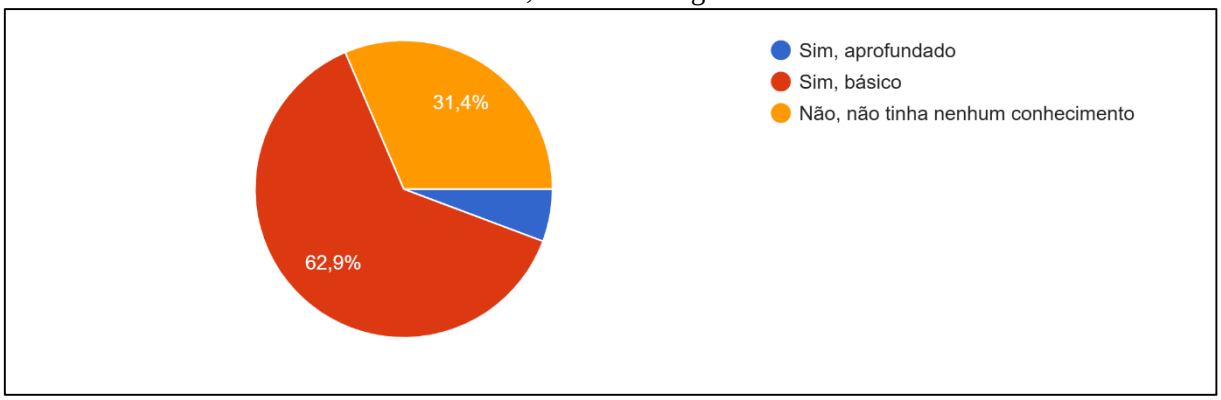
o mesmo percentual de reconhecimento 39,4%, o que sugere que estas são as modalidades menos familiares, possivelmente devido á percepção de maior complexidade e risco.

Esse padrão revela uma predominância do perfil conservador entre os discentes, o que pode ser explicado pela aversão ao risco, pela renda limitada e pela falta de experiência prática no mercado financeiro. A literatura aponta que investidores iniciantes costumam buscar segurança e liquidez, mesmo que isso implique em menores retornos financeiros. Apesar disso, observou-se o interesse crescente por alternativas mais diversificadas, como fundos de investimento e ativos digitais, especialmente entre alunos em períodos mais avançados do curso. Esse resultado sugere que a ampliação do conhecimento teórico pode influenciar positivamente a disposição ao risco e à diversificação de portfólio.

4.4 CONHECIMENTO FINANCEIRO

A pesquisa também investigou o nível de conhecimento financeiro declarado pelos participantes antes de ingressarem no curso de Contabilidade, com o objetivo de contextualizar a influência da graduação em suas decisões de investimento. A distribuição das respostas é apresentada no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Antes do curso de contabilidade, você tinha algum conhecimento sobre investimento?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O Gráfico 2 demonstra que a maioria dos estudantes possui um conhecimento superficial sobre investimentos antes de iniciar a graduação. A maior parte dos respondentes, 62,9%, afirmou ter apenas um conhecimento básico. Somando a esta categoria o grupo que não tinha nenhum conhecimento 31,4%, com isso, pode se observar que 94,3% dos participantes iniciaram o curso com pouco ou nenhum domínio sobre o tema. Diferente disto, apenas 5,7% dos estudantes, já possuía um conhecimento aprofundado sobre investimentos no início do curso.

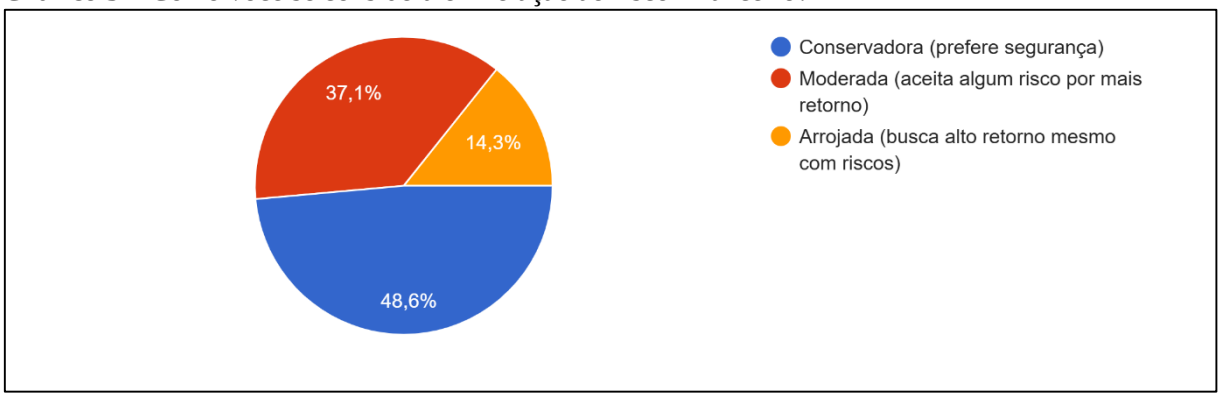
Essa distribuição evidencia uma lacuna entre o conteúdo teórico abordado na graduação e a aplicação prática desses conceitos na vida financeira pessoal. A limitação do conhecimento prático pode refletir a ausência de disciplinas ou projetos voltados especificamente à vivência de investimentos durante o curso. De modo geral, os resultados sugerem que o domínio conceitual não é suficiente para garantir atitudes financeiras eficazes, sendo necessário o desenvolvimento de competências aplicadas à gestão pessoal e à tomada de decisão.

Esse resultado vai ao encontro do que afirmam Teixeira, Lopes e Meurer (2023), ao identificarem que o aumento do conhecimento e da autoconfiança financeira dos estudantes tende a ampliar sua disposição para investir e adotar decisões mais estratégicas, demonstrando a importância de fortalecer a educação financeira no ambiente acadêmico.

4.5 PERFIL DE RISCO DOS INVESTIDORES

Com base nas respostas obtidas para complementar a análise, a pesquisa investigou como os próprios estudantes se classificavam em relação aos riscos financeiros. Os resultados sobre o perfil de risco declarado são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Como você se considera em relação ao risco financeiro?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O Gráfico 3 confirma uma certa predominância de um perfil de baixo risco entre os estudantes. 48,6% se consideram conservadores, preferindo a segurança do seu dinheiro a alta rentabilidade. O segundo maior grupo é o dos Moderados 37,1%, que aceitam algum risco em troca de melhores retornos. Contra isto, uma minoria significativa dos participantes 14,3%, se classificam como arrojada, indicando uma disposição a buscar alto retorno mesmo em cenários de maior risco.

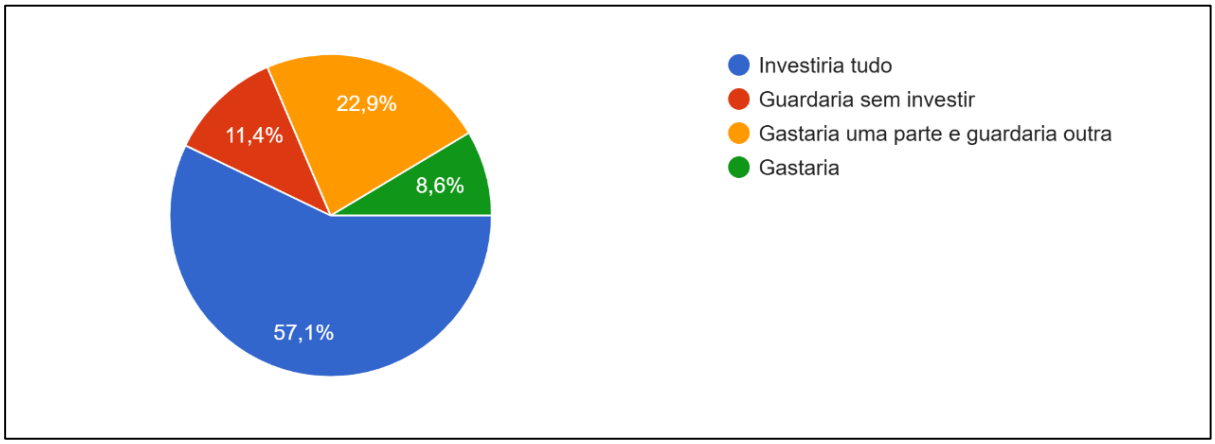
A predominância foi do perfil conservador, seguido por uma parcela moderada e uma minoria arrojada. O perfil conservador se caracteriza pela preferência por investimentos de baixo risco e liquidez, demonstrando maior preocupação com a segurança do capital do que com a rentabilidade. Já os moderados buscam equilíbrio entre segurança e retorno, aceitando certa exposição ao risco em troca de ganhos potencialmente maiores. Os arrojados, por sua vez, estão dispostos a correr maiores riscos em busca de rentabilidades elevadas.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2023), esses perfis de risco refletem a forma como o investidor percebe o equilíbrio entre segurança e retorno, sendo influenciados por fatores como renda, idade, experiência e confiança na própria capacidade de decisão. Assim, o predomínio do perfil conservador entre estudantes é coerente com sua condição de investidores iniciantes e com os achados de Teixeira, Lopes e Meurer (2023), que relacionam a autoconfiança financeira ao grau de disposição ao risco.

4.6 DESTINAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

Quando questionados sobre o que fariam se recebessem R$ 1.000,00 livres de despesas, 57,1% dos afirmaram que investiriam todo o valor, 22,9% gastariam uma parte e guardariam a outra, 11,4% guardariam sem investir e 8,6% gastariam o valor integral.

Gráfico 4 – Hipótese de destinação de dinheiro



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Esses dados demonstram que a maioria dos respondentes possui um perfil voltado ao investimento, o que pode estar associado ao nível de instrução e à conscientização sobre finanças pessoais, fatores que influenciam a disposição em aplicar recursos. Essa tendência é coerente com os resultados apresentados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2023), no relatório Perfil e comportamento dos investidores 2023, que evidencia o crescimento da base de investidores jovens e a ampliação do interesse pela educação financeira no país.

De forma semelhante, o estudo de Teixeira, Lopes e Meurer (2023) identifica que estudantes de Ciências Contábeis tendem a apresentar níveis moderados e altos de autoeficácia financeira, o que reforça a segurança na tomada de decisões sobre investimentos. Essa autoconfiança está diretamente relacionada ao aprendizado adquirido no ambiente acadêmico, que contribui para um comportamento financeiro mais racional e estratégico.

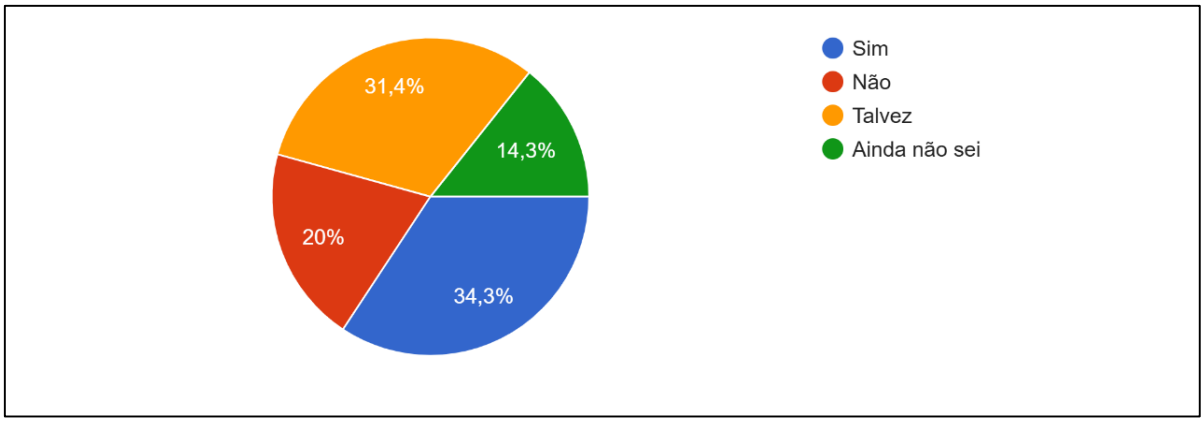
Por outro lado, a parcela de 22,9% que divide o valor entre gasto e poupança demonstra um perfil intermediário, característico de indivíduos que buscam conciliar segurança com satisfação imediata. Broietti e Rover (2023) destacam que, embora os estudantes possuam conhecimento técnico, suas decisões de investimento também sofrem influência da persuasão e de fatores emocionais, o que pode explicar essa oscilação entre poupar e consumir.

A minoria que gastaria todo o valor (8,6%) reflete um comportamento de baixo planejamento financeiro, mais associado à busca de recompensas imediatas. Esse resultado reforça a importância de políticas de educação financeira no ensino superior, já que a formação contábil pode atuar como instrumento de transformação social e incentivo à racionalidade econômica, conforme defendem Círico, Telles e Criscuolo (2023) ao analisarem as demandas contemporâneas na educação contábil.

4.7 INTERESSE PROFISSINAL NA ÁREA FINANCEIRA

Essa questão buscou identificar se os respondentes pretendem seguir carreira na área financeira ou de investimentos. Dos participantes, 34,3% afirmaram que sim, 31,4% responderam talvez, 20% disseram não, e 14,3% ainda não sabem.

Gráfico 5 – Você pretende seguir carreira na área financeira ou de investimentos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Observa-se que a maioria (65,7%) demonstra algum nível de interesse pela área, o que reforça a relação entre o ensino contábil e a formação de competências voltadas ao mercado financeiro. Conforme apontam Círico, Telles e Croda (2023), a contabilidade moderna deve adaptar suas ementas e práticas pedagógicas para atender às novas demandas tecnológicas e de mercado, preparando estudantes para diferentes segmentos, inclusive o de investimentos.

De acordo com Portari *et al.* (2023) e Caetano Neto *et al*. (2023), a evolução histórica da contabilidade no Brasil mostra que a profissão vem se ampliando para além do registro de fatos contábeis, assumindo papel estratégico na gestão e na análise financeira. Assim, o interesse dos alunos por seguir carreira na área de investimentos indica uma compreensão mais ampla da atuação contábil contemporânea, que integra tecnologia, análise de dados e decisões econômicas baseadas em evidências.

4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa corroboram o que é apontado em estudos recentes sobre o comportamento financeiro de universitários. De forma geral, constatou-se que a maioria dos estudantes tende a adotar um perfil conservador, priorizando investimentos de baixo risco e alta liquidez, como a poupança e os títulos de renda fixa. Esse comportamento confirma o que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2023) já havia identificado que os brasileiros com menor familiaridade com o mercado financeiro priorizam a segurança do capital, ainda que isso limite os ganhos de rentabilidade.

Apesar dessa predominância, foi possível observar a presença de perfis moderados e arrojados, ainda que em menor número, o que indica uma mudança gradual de mentalidade entre os universitários. Segundo Teixeira, Lopes e Meurer (2023), estudantes de Ciências Contábeis com maior percepção de autoeficácia financeira tendem a assumir posturas mais arriscadas, demonstrando confiança na própria capacidade de gerir recursos. Em contrapartida, os que apresentam menor domínio técnico e emocional optam por alternativas mais seguras, reproduzindo o comportamento conservador típico de iniciantes.

Broietti e Rover (2023) reforçam que fatores emocionais e sociais exercem influência nas decisões financeiras, especialmente entre investidores menos experientes. Os autores apontam que o chamado “efeito manada” e a confiança excessiva em especialistas podem levar a escolhas impulsivas e, por vezes, prejudiciais. Essa observação ajuda a compreender a hesitação dos estudantes em diversificar seus investimentos, mesmo possuindo conhecimento teórico sobre o mercado.

Além disso, conforme argumentam Círico, Telles e Criscuolo (2023), a formação universitária desempenha papel central na consolidação da educação financeira, pois permite transformar o aprendizado conceitual em experiência prática. Os autores defendem a

incorporação de metodologias ativas, como simulações de investimento, uso de *softwares* contábeis e estudos de caso, como estratégias capazes de desenvolver competências analíticas e fortalecer a autonomia financeira dos futuros profissionais. Dessa forma, a educação contábil moderna deve alinhar o domínio técnico à compreensão comportamental, favorecendo uma relação mais consciente, crítica e sustentável com o dinheiro.

Em síntese, a análise dos resultados evidencia que os alunos do curso de Ciências Contábeis apresentam um perfil de investimento predominantemente conservador, com conhecimento financeiro limitado e baixo envolvimento prático com o mercado de capitais. Os achados apontam para a necessidade de estratégias educacionais voltadas à prática financeira, como projetos de simulação de investimentos, oficinas e palestras sobre mercado financeiro. Tais iniciativas podem contribuir para o desenvolvimento de competências financeiras mais sólidas e para a formação de profissionais mais preparados para a gestão de seus próprios recursos e de terceiros. A partir desses resultados, observa-se que o fortalecimento da educação financeira no ambiente acadêmico é fundamental para transformar o conhecimento teórico em comportamento financeiro consciente e responsável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar o perfil de investimentos, o nível de conhecimento financeiro e o comportamento de risco dos estudantes de Ciências Contábeis das universidades do município de Paranavaí – PR. A questão central que moveu a realização da pesquisa foi: Qual é o perfil de investimentos, o nível de conhecimento financeiro e o comportamento de risco dos estudantes de Ciências Contábeis das universidades do município de Paranavaí – PR? A questão de pesquisa orientou a investigação e permitiu relacionar o conhecimento teórico adquirido em sala de aula com sua aplicação prática no cotidiano financeiro dos alunos.

Em relação aos principais achados, verificou-se um cenário de predomínio do perfil conservador na amostra analisada. Quase metade dos participantes (48,6%) se classifica como conservador, priorizando a segurança de seu capital em detrimento de altos retornos. Apenas 14,3% se consideram arrojados em relação ao tema. Esse comportamento é coerente com a condição de investidores iniciantes e com a renda geralmente limitada e menor dos universitários.

Além disso, notou-se que as modalidades de investimento mais conhecidas são as mais tradicionais, como: Poupança, CDB, LCI e LCA e Ações. Já os investimentos de ativos, como fundos de investimentos e criptomoedas sugerem uma aversão à complexidade e ao risco destes investimentos. Portanto, o estudo sugere que o aumento do conhecimento teórico e da Educação Financeira amplia o interesse por alternativas mais diversificadas sobre investimentos.

Dessa forma, os resultados validam a necessidade do fortalecimento sobre a educação financeira no ensino superior e fundamental. O predomínio do perfil conservador e o conhecimento prévio limitado demonstram que, mesmo com a formação contábil, existe uma dificuldade em traduzir os conceitos de fluxo de caixa, análise de investimentos e gestão financeira em ações concretas na vida pessoal dos estudantes. O curso de Ciências Contábeis tem um potencial inegável para formar investidores críticos e conscientes, mas a pesquisa indica que a teoria ainda não está sendo aplicada na totalidade.

Como toda pesquisa, este trabalho apresenta suas limitações. O estudo se concentrou em estudantes de uma região específica, o que acabou restringindo a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados por questionário online pode ter sido afetada pelo receio dos participantes em se expor em um tema tão pessoal quanto o financeiro. E ainda, o pequeno número de respostas obtidos caracteriza-se uma das principais limitações.

Para pesquisas futuras, sugere-se estudos longitudinais, onde teria um acompanhamento da mesma turma desde o primeiro até o último ano do curso para medir a evolução real do perfil de investimento e hábitos financeiros. Também se recomenda uma análise mais aprofundada, por meio de entrevistas com investidores conservadores e arrojados para compreender os fatores emocionais e psicológicos que moldam suas decisões e ampliando o estudo para outras regiões e universidades, para uma pesquisa mais ampla e completa.

REFERÊNCIAS

BROIETTI, Cleber; ROVER, Suliani. Além dos números: a influência da persuasão nas decisões de investimentos de estudantes universitários. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 19, e2023111, p. 1-24, 2023.

CAETANO NETO, Antonio Ferreira; SILVA, Artur Panzeri; REGINATO, Bruno Eduardo; MANFREDI, Erik Vinicius Ferreira; FERREIRA, João Paulo; SALVIANO, Larissa; PEREIRA, Robertra Giovanna dos Santos. **História da contabilidade no Brasil**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Contabilidade) – ETEC Prof. Idio Zuchi, Bebedouro, 2023.

CÍRICO, Juh; TELLES, Rafael Soulato; CRODA, Ana Carolina Criscuolo. Demandas contemporâneas na educação contábil: uma investigação sobre a adequação das ementas curriculares das disciplinas de tecnologia em contabilidade às demandas de mercado no Brasil, Estados Unidos e Portugal. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 24, n. 2, p. 36-47, 2023.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Perfil e comportamento dos investidores 2023**. [S.l.]: CVM, 2023.

PORTARI, Natalia de Souza; AMERICO, Renata da Silva Moraes; VENANCIO, Gabriel Pereira; RIBEIRO, Rogerio de Jesus; BORELI, Daniela. A evolução histórica da contabilidade no Brasil. **Revista Ibero-Americanas de Humanidades, Ciências e Educação**: REASE, São Paulo, v. 9, n. 11, nov. 2023

TEIXEIRA, Khrystyan Adauto; LOPES, Iago França; MEURER, Alison Martins. Perfil investidor e autoeficácia de estudantes de contabilidade**. Agora: R. Divulg. Cient**., v. 28, p. 1-22, 2023. Disponível em:https://www.revistaagora.com/index.php/EE/article/view/530/567. Acesso em: 6 ago. 2025.

PRÁTICAS DE MARKETING ABUSIVO E ENGANOSO: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Alan Jhonys Guillen Fogaça Teixeira[92]
Bianca Burdini Mazzei[93]

RESUMO

Com a expansão acelerada das mídias digitais e a consolidação das plataformas *online* como principais meios de comunicação e consumo, observa-se um aumento significativo da exposição dos indivíduos a estratégias de marketing cada vez mais sofisticadas. Esse fenômeno tem implicações diretas no comportamento do consumidor, que passa a ser impactado por técnicas persuasivas, muitas vezes sutis, capazes de estimular o consumismo e, em determinados casos, ultrapassar limites éticos e legais, configurando práticas de marketing abusivo ou enganoso. Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender como os mecanismos de proteção ao consumidor têm respondido a essas transformações, especialmente no âmbito dos órgãos responsáveis pela fiscalização e garantia dos direitos previstos no Código de Defesa do Consumidor (CDC). Essa pesquisa busca descrever o processo de implementação do CDC, frente a práticas de marketing abusivo e enganoso, a partir do PROCON de Paranavaí/PR, com foco na identificação de práticas comerciais ilícitas e nas estratégias utilizadas para coibir abusos em ambientes digitais. Trata-se de uma pesquisa descritiva com natureza qualitativa, estruturada a partir de revisão teórica e entrevista realizada com agente implementador da organização estudada. A partir da análise dos dados, evidencia-se que, apesar da robustez normativa do CDC, existem desafios relevantes relacionados às novas formas de publicidade, à estrutura operacional dos órgãos de defesa e à necessidade de constante atualização e capacitação institucional. Os resultados reforçam a importância de fortalecer a atuação estatal no sentido de promover ações educativas para a promoção do consumo consciente, e, para aprimorar instrumentos legais diante das transformações tecnológicas que influenciam intensamente o comportamento de consumo.

Palavras-chave: Política pública. Processo de implementação. Marketing abusivo. Marketing enganoso.

1 INTRODUÇÃO

[92] Graduando no curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR – Campus de Paranavaí/PR - alanguillen2009@hotmail.com
[93] Professora Doutora do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR – Campus de Paranavaí – bbmazzei@gmail.com

A presença cada vez maior das plataformas digitais transformou não apenas a forma como as pessoas consomem informações, mas também como empresas divulgam seus produtos e serviços. Isso ampliou as possibilidades de publicidade, mas, ao mesmo tempo, trouxe desafios importantes, já que algumas estratégias acabam ultrapassando limites éticos e legais.

Embora o Código de Defesa do Consumidor – CDC traga princípios sólidos sobre transparência e boa-fé nas relações de consumo, percebe-se que o cenário atual exige uma interpretação constante e, muitas vezes, atualizações normativas para acompanhar a realidade das redes sociais e do comércio eletrônico.

Considerando o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON, como o principal órgão público implementador do CDC, essa pesquisa tem como objetivo descrever o processo de implementação do CDC, frente a práticas de marketing abusivo e enganoso, a partir do PROCON de Paranavaí/PR, com foco na identificação de práticas comerciais ilícitas e nas estratégias utilizadas para coibir abusos em ambientes digitais.

A investigação busca compreender, a partir da perspectiva do órgão local, quais estratégias têm sido adotadas, bem como as principais potencialidades e limitações encontradas no processo de implementação estudado. Dessa forma, espera-se levantar informações empíricas que possibilitem pensar as práticas de administração pública utilizadas, estabelecer possibilidade de comparativos com as práticas de implementações de políticas públicas similares, além de possibilitar a ampliação da discussão teórica sobre o tema de maneira a contribuir com o campo de públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O MARKETING ABUSIVO E ENGANOSO: CONCEITOS E IMPLICAÇÕES

O marketing é considerado uma ferramenta essencial para a promoção de produtos e serviços, porém, quando utilizado de forma antiética, pode se transformar em um mecanismo de manipulação do consumidor. O marketing enganoso é caracterizado pela veiculação de informações falsas, exageradas ou omissas, que induzem o consumidor ao erro quanto às características, qualidade, quantidade ou preço de um produto ou serviço. Já o marketing abusivo ultrapassa os limites da ética ao explorar vulnerabilidades emocionais ou cognitivas do consumidor, especialmente crianças, idosos e pessoas com menor instrução (MARQUES; MIRAGEM, 2022).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 586), “a publicidade deve informar e persuadir, mas sem enganar. Quando se ultrapassam os limites do que é aceitável, entra-se no campo da manipulação e do abuso”. Esse tipo de marketing fere princípios fundamentais da boa-fé nas relações de consumo e pode gerar distorções graves no comportamento do consumidor, promovendo o consumismo compulsivo e a alienação.

Além disso, Bauman (2008) alerta que a sociedade de consumo se sustenta pela constante insatisfação do consumidor, promovida, em parte, por estratégias publicitárias que associam felicidade e realização pessoal ao ato de consumir. Nesse cenário, o marketing abusivo atua como catalisador do consumismo desenfreado.

2.2 POLÍTICA PÚBLICA E O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Antes de analisar o processo de implementação, é essencial compreender o que se entende por política pública. Em termos gerais, as políticas públicas correspondem ao conjunto de ações, programas e decisões do Estado com o objetivo de atender demandas coletivas e promover o bem-estar social no sentido de buscar soluções a problemas considerados públicos. Trata-se, portanto, de um instrumento por meio do qual o poder público busca intervir na realidade social, econômica e política, orientando-se por princípios de interesse público e justiça social.

Segundo Souza (2006), as políticas públicas podem ser compreendidas como o resultado da relação entre Estado e sociedade, expressando tanto os interesses coletivos quanto as disputas e negociações entre diferentes atores sociais e institucionais. Nessa perspectiva, elas não se restringem ao governo em si, mas envolvem uma rede de interações entre órgãos públicos, sociedade civil, mercado e outros agentes que influenciam as decisões e a execução das ações estatais.

Dye (2013), apresenta a política pública como ações que o governo decide fazer ou não fazer, ressaltando que a formulação de políticas envolve escolhas e prioridades que refletem valores, contextos e capacidades administrativas. Assim, as políticas públicas constituem-se como processos complexos e contínuos, que abrangem as etapas de formulação, implementação, monitoramento e avaliação, exigindo coordenação e articulação entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade.

A partir dessa compreensão, torna-se possível analisar a política pública de defesa do consumidor, observando como suas diretrizes legais e institucionais são transformadas em práticas concretas, especialmente no contexto local, por meio da atuação de órgãos como o PROCON.

A análise de uma política pública pode ser realizada a partir do ciclo de políticas públicas (*policy cycle*), que inclui as fases de agenda, formulação, implementação e avaliação (FREY, 2000; SILVA; MELO, 2000; HILL, 2006). Apesar das críticas à linearidade do modelo, ele oferece um referencial para compreender a complexidade do processo. Nessa pesquisa, o ciclo de política pública é utilizado no sentido de proporcionar a possibilidade do corte empírico para o momento da implementação da política pública estudada.

A análise do processo de implementação da política pública de defesa do consumidor, especialmente no que se refere ao combate ao marketing abusivo e enganoso, fundamenta-se na abordagem híbrida (ou mista) de implementação. Essa perspectiva combina elementos das abordagens *top-down* e *bottom-up*, reconhecendo que a execução de uma política não se dá apenas pela imposição de diretrizes de um nível central, mas também pela adaptação prática realizada pelos agentes locais responsáveis pela sua operacionalização (HILL; HUPE, 2002; WINTER, 2010).

Enquanto a abordagem *top-down* enfatiza o papel das decisões e normas estabelecidas pelos formuladores de políticas públicas em níveis hierárquicos superiores, a abordagem *bottom-up* valoriza o protagonismo dos implementadores locais — os chamados *street-level bureaucrats* — e sua capacidade de interpretar, ajustar e adaptar as políticas às condições concretas de execução (LIPSKY, 1980). A visão híbrida busca, portanto, superar a dicotomia

entre controle central e autonomia local, compreendendo a implementação como um processo dinâmico, interativo e negociado entre diferentes atores institucionais.

No caso analisado, a atuação do PROCON de Paranavaí evidencia exatamente essa natureza híbrida do processo de implementação. O órgão segue as diretrizes centrais do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC) e do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990), o que demonstra uma estrutura normativa e hierarquizada (dimensão *top-down*). Contudo, sua atuação cotidiana — que envolve mediação direta com consumidores e fornecedores, campanhas educativas e monitoramento de práticas locais — revela um alto grau de autonomia decisória e adaptação às realidades regionais (dimensão *bottom-up*).

Dessa forma, a implementação da política pública de defesa do consumidor se configura como um processo híbrido, marcado pela interação constante entre orientações legais e práticas administrativas locais. Essa dinâmica confirma o entendimento de Winter (2010) de que a efetividade das políticas depende tanto da clareza e consistência das normas centrais quanto da capacidade dos agentes locais em interpretar e executar as ações de modo contextualizado e responsivo às demandas da sociedade.

2.3 O PAPEL DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR NO COMBATE AO MARKETING ABUSIVO

A Lei nº 8.078/1990, conhecida como Código de Defesa do Consumidor (CDC), representa um marco na proteção das relações de consumo no Brasil. Entre os seus dispositivos, destaca-se a preocupação com a publicidade enganosa e abusiva, reconhecendo o poder da comunicação de massa e o desequilíbrio entre fornecedores e consumidores.

O artigo 37 do CDC é claro ao proibir esse tipo de prática:

> É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.
>
> (§1º) É enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou, por qualquer outro modo, mesmo por omissão, capaz de induzir em erro o consumidor a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e quaisquer outros dados sobre produtos e serviços.
>
> (§2º) É abusiva, dentre outras, a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite à violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeite valores ambientais ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança. (CDC, Lei nº 8.078/1990)

Esses dispositivos mostram que o legislador brasileiro reconheceu que a administração de marketing pode ultrapassar os limites éticos e legais, e que o Estado precisa intervir para proteger o consumidor dessas práticas**.**

O Código de Defesa do Consumidor estabelece princípios fundamentais para a proteção da parte mais vulnerável na relação de consumo, entre eles, a transparência, a boa-fé objetiva, e o direito à informação clara, adequada e verdadeira (BRASIL, 1990, art. 6º, III)

Além disso, o CDC também prevê sanções para fornecedores que praticarem publicidade enganosa ou abusiva. O artigo 56 prevê penalidades que vão desde multas até a suspensão das atividades e interdição do estabelecimento (BRASIL, 1990, art. 56).

Autores como Tartuce (2021, p.94), enfatizam que "a proteção contra a publicidade abusiva é uma das expressões mais importantes do princípio da dignidade da pessoa humana no campo consumerista". Ou seja, mais do que garantir direitos econômicos, o CDC busca assegurar direitos fundamentais do cidadão, combatendo práticas comerciais que atentam contra sua autonomia e bem-estar psicológico.

Em complemento, os órgãos de defesa do consumidor, como o PROCON, têm papel fundamental na fiscalização e repressão a esse tipo de marketing, realizando autuações, campanhas educativas e intermediações de conflitos.

Um exemplo emblemático da aplicação do CDC encontra-se na decisão do STJ referente à publicidade enganosa veiculada por instituição de ensino, considerada ilícita na forma do art. 37 caput do CDC (STJ, REsp …). Outro caso relevante envolve a rede Burger King, que foi multada por divulgar composição enganosa do produto 'Whopper Costela' (CNN Brasil, 2024). Já na esfera da publicidade abusiva, destaca-se a condenação em que crianças foram usadas em anúncio de gasóleo, prática vedada pelo art. 37 §2º do CDC (TJDFT, 2018).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva uma vez que se propõe a descreve o processo de implementação da política pública do CDC, frente as práticas de marketing abusivo e enganoso, a partir do PROCON de Paranavaí/PR. Fundamentado por Richardson (1999), quando apresenta a pesquisa descritiva como aquela que descreve um processo social.

A pesquisa apresenta uma natureza qualitativa, já que não se utiliza de instrumentos estatísticos para a coleta e para a análise dos dados (Richardson, 1999).

Os dados foram levantados com base em entrevista e em análise documental de sítios, legislação e regulamentações oficiais e específicas. A entrevista foi realizada de maneira semiestruturada, com um dos gestores do PROCON de Paranavaí/PR, tomando como referência a metodologia hibrida de análise do processo de implementação de uma política pública de Mazzei e Farah (2020), apresentada no quadro 1. A seleção desse órgão ocorreu em razão de sua responsabilidade direta na fiscalização das relações de consumo e na aplicação administrativa das normas previstas no Código de Defesa do Consumidor, especialmente no tocante ao combate a práticas de marketing abusivo e enganoso.

A análise da implementação da política pública em estudo fundamentou-se na abordagem híbrida proposta por Mazzei e Farah (2020), que integra elementos das perspectivas *top-down* e *bottom-up*. Tal abordagem reconhece que a execução de políticas públicas envolve simultaneamente diretrizes formais estabelecidas pelo nível central — como objetivos, estratégias e marcos legais — e processos dinâmicos de decisão e interpretação realizados pelos agentes implementadores em nível local.

A partir do modelo apresentado pelas autoras, foram considerados seis eixos estruturantes do processo de implementação: (I) estrutura do programa/plano; (II) diversidade dos atores; (III) especificidades do contexto; (IV) plano de ação e estratégias; (V) espaço de

discricionariedade; e (VI) conflitos entre níveis de governo. Cada um desses elementos orientou a organização e interpretação dos dados provenientes da entrevista realizada com representantes do PROCON municipal.

A escolha dessa estrutura analítica permitiu captar tanto os aspectos institucionais normativos da política de defesa do consumidor quanto as particularidades operacionais e decisões cotidianas que emergem na prática administrativa. Dessa forma, foi possível observar como a atuação do PROCON no enfrentamento ao marketing abusivo e enganoso é moldada pela legislação consumerista, pelas capacidades institucionais locais, pelas interações com demais órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor e pelas dinâmicas específicas do ambiente digital contemporâneo.

Assim, o enfoque adotado possibilitou uma leitura abrangente e contextualizada da implementação da política, respeitando a complexidade multissetorial e federativa que caracteriza o campo da defesa do consumidor no Brasil. Conforme matriz analítica proposta por Mazzei e Farah (2020), a implementação da política pública pode ser compreendida a partir de seis dimensões principais, apresentadas no Quadro 1.

Os dados obtidos foram organizados e analisados à luz do referencial teórico previamente apresentado, permitindo relacionar a experiência prática do PROCON com as discussões acadêmicas sobre implementação de políticas públicas e, assim, observar como os princípios e diretrizes legais se materializam na execução administrativa cotidiana.

Quadro 1 – Elementos norteadores da análise do processo de implementação da política pública

Estrutura do Programa/ Plano	Diversidade de atores	Especificidades de Contexto	Plano de ação/ Estratégias	Espaço de Discricionariedade	Conflitos entre níveis de Governo
Objetivos	Indivíduos e grupos (governamentais e não governamentais)	Condições de trabalho e regras locais	Estratégias definidas pelos implementadores	Espaços de decisões dos implementadores	Estruturas federativas
Estratégias / Metodologias	Relações entre eles – *Policy Network*	Recursos, pessoas, informações	Seleção de grupos prioritários	Decisões dos implementadores	Relações federativas
Público Alvo	Pontos de tensão e conflito	Condições socioeconômicas e culturais	Organização do trabalho e distribuição das tarefas	Ajustes e alterações no plano	Competição ou cooperação
Regras/ Diretrizes	Negociação e barganha	Possíveis mudanças no contexto	Organização do tempo	Inovações e criações	-
Recursos	Ideias e valores	-	Organização dos recursos	-	-
Atores	Grupos não atendidos pela política	-	Organização espaço territorial	-	-

Fonte: MAZZEI; FARAH (2020, p. 338).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 O CODIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR COMO POLÍTICA PÚBLICA

A promulgação do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990) representa não apenas um marco jurídico, mas também a consolidação de uma política pública voltada à proteção dos direitos fundamentais do consumidor e ao equilíbrio das relações de consumo no Brasil. O CDC emerge em um contexto de redemocratização, no qual o Estado passou a assumir papel mais ativo na garantia de direitos sociais e na regulação das práticas econômicas.

Como destacam Marques e Miragem (2022, p. 55), “o CDC é fruto de um movimento político e social que visou garantir a dignidade do consumidor e estabelecer mecanismos de controle sobre práticas comerciais abusivas”. Nesse sentido, o Código incorpora princípios que orientam a atuação estatal e privada, tais como a boa-fé objetiva, a transparência, o dever de informação e a prevenção de danos, os quais se materializam em instrumentos de proteção e fiscalização.

O reconhecimento do CDC como política pública também aparece na literatura especializada. Segundo Filomeno (2019, p. 42), “a defesa do consumidor compõe uma política pública constitucional, imposta como dever do Estado e direito fundamental da coletividade”. Assim, o CDC opera como um arranjo institucional que articula normas, órgãos públicos e participação social, buscando assegurar maior equilíbrio entre consumidores e fornecedores.

Além do marco legal, a implementação dessa política envolve uma rede de instituições responsáveis pela sua efetivação. Nunes (2020, p. 103) observa que “os PROCONs, o Ministério Público, as Defensorias e as entidades civis formam um sistema integrado de proteção, que fiscaliza, informa e orienta consumidores e empresas”. Dessa forma, o Código não atua isoladamente, mas em conjunto com instrumentos administrativos, educacionais e sancionatórios.

Por sua vez, Benjamin (2018, p. 27) enfatiza que a efetividade do CDC depende de constante renovação, pois “a proteção ao consumidor deve acompanhar as transformações econômicas e tecnológicas, adaptando-se aos novos riscos e formas de vulnerabilidade”. Tal perspectiva reforça a natureza dinâmica da política pública de defesa do consumidor, especialmente frente aos desafios do ambiente digital e do marketing baseado em algoritmos.

Em síntese, o CDC se consolida como uma política pública estruturada, multidimensional e orientada à promoção da cidadania, constituindo instrumento fundamental para a regulação das práticas de mercado e para a proteção dos consumidores na sociedade contemporânea.

4.2 ANÁLISE DO CASO

A análise que segue resulta da investigação realizada junto ao PROCON de Paranavaí/PR, principal órgão responsável pela aplicação administrativa da política pública de defesa do consumidor no município. Por meio de entrevista com um servidor do órgão, foi possível observar como a legislação consumerista, em especial o Código de Defesa do Consumidor, encontra-se institucionalizada no cotidiano da fiscalização e da mediação de conflitos, bem como identificar os principais obstáculos enfrentados no combate a práticas publicitárias abusivas e enganosas. O objetivo, aqui, é compreender não apenas o quadro normativo, mas a dinâmica real do processo de implementação dessa política no nível local.

A entrevista realizada com um agente implementador do PROCON de Paranavaí/PR permitiu compreender como a política pública de defesa do consumidor se materializa no cotidiano institucional, especialmente no enfrentamento ao marketing abusivo e enganoso. De acordo com o entrevistado, embora cada unidade do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor possua autonomia administrativa, as ações seguem diretamente as diretrizes do Código de Defesa do Consumidor, sobretudo os dispositivos que tratam da proteção contra publicidade enganosa e abusiva. Em Paranavaí, o atendimento ao consumidor ocorre

principalmente por meio de reclamações individuais, mas o órgão também pode agir de ofício quando identifica práticas que representem risco coletivo ou disseminação de informações enganosas.

O entrevistado destacou que os objetivos centrais da atuação do PROCON incluem proteger o consumidor, assegurar transparência e veracidade das informações, prevenir danos e promover relações de consumo equilibradas. Nesse sentido, o órgão desempenha tanto função repressiva quanto educativa, realizando ações informativas em datas estratégicas, como no Dia do Consumidor, campanhas do tipo *Black Friday* e períodos festivos, com o intuito de incentivar o consumo consciente e orientar os cidadãos sobre práticas comerciais inadequadas.

A execução dessas ações envolve uma rede de instituições. Além do próprio PROCON municipal, há articulação com outros PROCONs, com a SENACON, Ministério Público, CONAR, associações civis e demais órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. Essa cooperação, segundo o entrevistado, essa articulação interinstitucional fortalece a capacidade de fiscalização e de orientação ao consumidor. Entretanto, desafios persistem, sobretudo no que diz respeito a limitações orçamentárias e de pessoal, que repercutem na capacidade de fiscalização e resposta diante do elevado volume de demandas.

Outro ponto relevante refere-se aos impactos das novas dinâmicas digitais nas relações de consumo. O entrevistado ressaltou que o ambiente digital intensificou a complexidade da fiscalização, destacando questões como a falta de transparência na publicidade por influenciadores, segmentação algorítmica de anúncios, práticas de venda sem formalização e uso de conteúdo patrocinado não identificado. Essas situações, segundo ele, dificultam a rastreabilidade e a responsabilização dos agentes envolvidos, além de gerar conflitos quanto à competência territorial para apuração das infrações.

No que se refere às estratégias adotadas, o PROCON realiza monitoramento de mídias, atendimento às denúncias, abertura de processos administrativos, aplicação de multas e mediação entre consumidores e fornecedores. Os agentes possuem autonomia para lavrar autos de infração, porém a aplicação de penalidades depende do devido processo administrativo. Em situações não contempladas de forma explícita pela legislação, aplica-se o princípio da interpretação mais favorável ao consumidor, previsto no CDC, além de se recorrer a orientações técnicas e normativas emitidas por órgãos estaduais e federais.

Apesar das dificuldades operacionais, o entrevistado afirmou que a estrutura federativa de defesa do consumidor funciona de maneira articulada e sem conflitos de competência relevantes. Contudo, reconheceu lacunas no ambiente digital, especialmente no que se refere à definição de responsabilidades entre plataformas, anunciantes e influenciadores.

Segundo ele, o CDC permanece como um instrumento jurídico efetivo e fundamental para a proteção do consumidor, embora demande atualizações contínuas para acompanhar as transformações do mercado digital. Entre as melhorias consideradas necessárias estão: o fortalecimento das regras sobre comércio eletrônico, maior clareza quanto à publicidade digital, ampliação das sanções em casos de reincidência e regulamentação mais detalhada sobre a responsabilidade das plataformas digitais. O entrevistado também mencionou que o PROCON local conta com orçamento municipal e com recursos provenientes de multas aplicadas, utilizados para manutenção e aprimoramento das ações do órgão.

Em síntese, as informações obtidas evidenciam que o PROCON de Paranavaí/PR atua de forma alinhada às diretrizes do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, conciliando

ações educativas, fiscalizatórias e sancionatórias, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios ligados à capacidade operacional e às novas formas de publicização e consumo que emergem na sociedade digital.

O quadro 2 apresenta a sistematização das informações obtidas na entrevista com o PROCON de Paranavaí/PR, organizado a partir dos mesmos eixos analíticos utilizados no quadro metodológico fundamentado em Mazzei e Farah (2020). Esse procedimento permite visualizar, de forma sintética, como os elementos teóricos da implementação de políticas públicas se manifestam na prática institucional do órgão municipal responsável pela defesa do consumidor.

Quadro 2 — Síntese da Aplicação da Matriz Analítica na Entrevista com o PROCON de Paranavaí/PR

Elemento da Metodologia	Síntese da Resposta
Estrutura do Programa/Plano	Segue diretrizes do CDC; atendimento por reclamações e ações de ofício; foco em proteção, transparência e prevenção.
Diversidade de Atores	Atuação conjunta com PROCONs, SENACON, MP, CONAR, associações civis, fornecedores e setor privado.
Especificidades de Contexto	Limitações de equipe e recursos; alto volume de denúncias; desafios do ambiente digital e influenciadores.
Plano de Ação/Estratégias	Monitoramento de mídias, denúncias, processos, multas, mediação e campanhas educativas em datas estratégicas.
Espaço de Discricionariedade	Agentes autuam com autonomia; decisões seguem processo legal; uso do princípio pró-consumidor e pareceres técnicos.
Conflitos entre Diferentes Níveis de Governo	Boa articulação municipal-estadual-federal; lacunas de responsabilidade no ambiente digital.
Avaliação Geral/Eficácia	CDC eficaz, mas precisa de atualização digital; reforço no e-commerce, influenciadores e punições.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidenciou que o Código de Defesa do Consumidor permanece como um marco essencial para a proteção dos direitos dos consumidores no Brasil, especialmente ao estabelecer princípios e instrumentos para coibir práticas de marketing abusivo e enganoso. No contexto estudado, observou-se que o PROCON de Paranavaí atua de

forma alinhada às diretrizes nacionais, conciliando ações educativas, atendimento à população, monitoramento e aplicação de sanções administrativas, o que reforça seu papel como instância fundamental para a efetividade dessa política pública no nível local.

A entrevista demonstrou que, embora exista uma estrutura institucional consolidada, alguns desafios se mantêm, sobretudo relacionados às limitações de recursos e às novas dinâmicas de consumo mediadas por ambientes digitais. A crescente presença de influenciadores, publicidade segmentada por algoritmos e práticas comerciais informais em plataformas virtuais impõe dificuldades à fiscalização e demanda atualização constante da legislação e dos instrumentos de atuação dos órgãos de defesa do consumidor.

Entre as potencialidades observadas, destacam-se a articulação do PROCON com outros órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, a autonomia técnica para atuação e o desenvolvimento de ações educativas que contribuem para fortalecer a cidadania e o consumo consciente. Contudo, persistem limitações estruturais e operacionais, que podem ser agravadas pelo ritmo acelerado das transformações digitais.

Como reflexão decorrente da pesquisa, considera-se que a influência das mídias digitais vai além da divulgação de práticas abusivas: elas também moldam comportamentos de consumo e tendências sociais que estimulam o desejo constante de compra, muitas vezes associado à necessidade de pertencimento e aprovação social. Tal fenômeno amplia os desafios do controle estatal, exigindo não apenas mecanismos repressivos, mas também políticas educativas continuadas e ações de alfabetização digital voltadas ao consumo crítico.

Por fim, reconhece-se que este estudo se restringe a um único órgão local, o que limita generalizações. Entretanto, os achados contribuem para compreender como a implementação do CDC ocorre na prática e reforçam a necessidade de aprofundar pesquisas sobre o impacto das tecnologias digitais e dos novos formatos de publicidade nas relações de consumo. Assim, espera-se que esforços interinstitucionais e contínuos de atualização normativa possam fortalecer ainda mais a proteção do consumidor diante dos desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BENJAMIN, Antônio Herman. Comentários ao Código de Defesa do Consumidor. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: 21 jun. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Publicidade dirigida às crianças é considerada abusiva. Jusbrasil, 2016. Disponível em: https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=publicidade+enganosa+crian%C3%A7as. Acesso em: 02 nov. 2025.

CANAL CNN BRASIL. Justiça condena Burger King a pagar R$ 200 mil por propaganda enganosa. CNN Brasil, 2024. Disponível em:

https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/justica-condena-burger-king-a-pagar-r-200-mil-por-propaganda-enganosa/. Acesso em: 02 nov. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Instituição de ensino é condenada por propaganda enganosa. Jusbrasil, 2016. Disponível em: https://tjdf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=publicidade+enganosa+ensino. Acesso em: 02 nov. 2025.

FILOMENO, José Geraldo Brito. Manual de Direito do Consumidor. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MARQUES, Claudia Lima; MIRAGEM, Bruno. O novo direito do consumidor. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022.

MAZZEI, Bianca Burdini; FARAH, Marta Ferreira Santos. O processo de implementação de uma política pública: um instrumento de análise. In: LIMA, Luciana Leite; SCHABBACH, Letícia Maria (orgs.). Políticas Públicas: questões teórico-metodológicas emergentes. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2020. p. 310–339.

NUNES, Luiz Antonio Rizzatto. Curso de Direito do Consumidor. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

TARTUCE, Flávio. Manual de Direito do Consumidor. 6. ed. São Paulo: Método, 2021.

PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS EM ABATEDOUROS PARA A MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS

João Vitor Rosendo da Silva[94]
Chayne de Lima Pereira Mahnic[95]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos socioambientais causados por abatedouros de aves e as ações sustentáveis adotadas para mitigação desses problemas. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados por meio de entrevistas com colaboradores e gestores, além da análise documental relacionada à empresa estudada. Os resultados apontam para a existência de diversas ações voltadas à mitigação dos impactos socioambientais, embora ainda haja desafios para a integração dessas práticas na rotina operacional. A pesquisa contribui teoricamente ao ampliar o conhecimento sobre gestão socioambiental no setor de abate, área pouco explorada na literatura. Praticamente, o estudo oferece subsídios para que outras empresas do ramo aprimorem suas estratégias ambientais, promovendo maior sustentabilidade e responsabilidade social. Dessa forma, o trabalho reforça a importância da adoção de práticas sustentáveis para o desenvolvimento equilibrado do setor e para a preservação do meio ambiente.

Palavras-chave: Práticas socioambientais. Abatedouros. Sustentabilidade. Gestão ambiental. Mitigação de impactos.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Resolução CONAMA nº 1/1986, considera-se impacto ambiental qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afete a sustentabilidade ambiental (Brasil, 1986). Essa definição amplia a compreensão sobre o tema ao incluir, além dos danos imediatos e visíveis, os efeitos cumulativos e de longo prazo que podem comprometer o equilíbrio dos ecossistemas.

[94] Graduando do curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: vitor.rosendo@icloud.com
[95] Professora Doutora na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: chayne.mahnic@unespar.edu.br

Nesse sentido, o impacto ambiental pode ser entendido como toda interferência negativa resultante da ação humana, capaz de afetar os recursos naturais, a biodiversidade e a estabilidade dos sistemas ecológicos. No entendimento vigente, a avaliação desses impactos costuma se concentrar nos efeitos causados sobre a água, o solo e o ar, por serem os recursos naturais que mais despertam preocupação por parte dos atores sociais (Palhares, 2011). Assim, práticas como a má gestão de resíduos, o tratamento inadequado de efluentes e a emissão de poluentes atmosféricos ocorrem com frequência, sobretudo quando não há uma destinação correta dos rejeitos ou conhecimento técnico sobre as medidas mitigadoras necessárias.

A incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas práticas organizacionais demonstra o comprometimento das empresas com a construção de um futuro mais justo, equilibrado e sustentável. Estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), os ODS englobam metas que abrangem desde a preservação ambiental até a promoção da equidade social e o estímulo ao crescimento econômico inclusivo. Nesse contexto, a reciclagem surge como uma prática essencial para a sustentabilidade, pois reduz a pressão sobre os recursos naturais, especialmente não renováveis, e diminui significativamente a quantidade de resíduos enviados aos aterros sanitários. Conforme destaca Barbieri (2024), essa prática está alinhada às metas da ONU, que propõem, até 2030, uma expressiva redução na geração de resíduos, com ênfase na prevenção, reutilização e reciclagem. Dessa forma, ações aparentemente simples, como o reaproveitamento de materiais, ganham relevância ao contribuir para a conservação ambiental e o bem-estar coletivo. Ao alinhar suas operações aos ODS, a empresa não apenas melhora sua responsabilidade socioambiental, mas também fortalece sua reputação, atrai consumidores conscientes e se diferencia em um mercado cada vez mais exigente.

Considerando esse cenário, o problema deste estudo é: quais são os impactos socioambientais causados por abatedouros de aves e as ações sustentáveis adotadas para mitigação desses problemas? O objetivo geral da pesquisa é analisar os impactos socioambientais causados por abatedouros de aves e as ações sustentáveis adotadas para mitigação desses problemas. Os objetivos específicos são: identificar os impactos ambientais potenciais associados ao processo produtivo de um abatedouro de aves; descrever as práticas de gestão socioambiental adotadas por abatedouros, com foco em projetos, voltadas à mitigação dos impactos causados ao meio ambiente e à sociedade local; e, avaliar os resultados obtidos a partir dos projetos ambientais e sociais adotados, avaliando sua contribuição para a responsabilidade socioambiental corporativa.

O objeto deste estudo é uma empresa do ramo frigorífico, especializada no abate de aves e na exportação de produtos cárneos, de porte médio a grande, com sua matriz localizada na cidade de Maringá, no estado do Paraná – uma região reconhecida pela forte presença do agronegócio e pela infraestrutura logística que favorece o escoamento da produção. Além da matriz, o abatedouro possui filiais estrategicamente situadas nas cidades de Paranavaí, Paraíso do Norte e Terra Boa, também no Paraná, ampliando sua capacidade produtiva e o atendimento regional. Essas unidades operam em conjunto para garantir eficiência no processamento e distribuição de carnes, atendendo a mercados locais e estaduais. Estima-se que o abatedouro possua em torno de 10.000 funcionários, abrangendo desde equipes de produção até áreas administrativas, refletindo sua importância econômica e social nas cidades onde atua.

Nesse contexto é importante destacar que a produção de aves causa grandes impactos ambientais anualmente devido à grande demanda de mercado. A carne de frango é o segundo tipo de carne mais consumida no mundo, sendo produzidas 106 milhões de toneladas por ano,

ficando atrás apenas da carne suína. Entretanto, no Brasil, esta proteína é a mais consumida (Pinto *et al.*, 2015).

Esse elevado consumo pode causar diversos impactos ambientais, como o alto consumo de água, a produção de resíduos orgânicos e o risco de contaminações em corpos hídricos. Por isso, é importante entender como os abatedouros lidam com os impactos socioambientais causados pelas suas atividades. Este estudo ajuda a mostrar, na prática, como essas empresas podem agir de forma mais responsável com o meio ambiente. A pesquisa também traz uma contribuição teórica ao discutir um tema ainda pouco explorado no setor de abate. O diferencial deste trabalho é focar em uma realidade específica, o que pode servir de exemplo para outras empresas melhorarem suas ações sustentáveis.

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com colaboradores e gestores do abatedouro, além da análise de documentos internos e informações disponíveis publicamente sobre a empresa. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, buscando identificar as principais práticas socioambientais adotadas, os desafios enfrentados e as percepções dos envolvidos em relação à sustentabilidade dentro da organização.

O trabalho está dividido em cinco seções principais. A primeira seção apresenta a introdução, incluindo os objetivos da pesquisa. A segunda seção traz o referencial teórico, englobando a discussão sobre gestão de resíduos e o tratamento de efluentes, além do abatedouro pesquisado. A terceira seção descreve a metodologia utilizada na pesquisa, baseada em uma abordagem qualitativa e descritiva. A quarta seção apresenta a análise dos resultados. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, destacando as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está estruturada em duas partes principais. A primeira aborda a Gestão de Resíduos e Tratamento de Efluentes. A segunda parte, denominada O Abatedouro Pesquisado, está dividida em quatro eixos: Práticas Sustentáveis Implantadas; Governança e Compromissos Ambientais (ASG); Desafios da Sustentabilidade na Empresa; e Indicadores de Mitigação e Desempenho Sustentável.

2.1 GESTÃO DE RESÍDUOS E TRATAMENTO DE EFLUENTES

Atualmente, os abatedouros de aves operam com um processo dividido em etapas, que incluem: recepção das aves, atordoamento por choque, sangria, escaldagem, depenagem, evisceração, separação de subprodutos, lavagem das carcaças e resfriamento etapa na qual passam por um chiller. Após esses procedimentos, o produto é encaminhado à sala de cortes, onde ocorre a separação dos itens, que são posteriormente embalados e direcionados para túneis de congelamento.

No cenário atual, os resíduos gerados durante o processo produtivo são destinados a tratamentos específicos com o objetivo de minimizar impactos ambientais. Os resíduos sólidos, como penas, vísceras, são geralmente encaminhados para fábricas de farinhas e óleo (FFOs), ou destinadas para indústrias de processamento de subprodutos onde são processados para

reaproveitamento industrial. Já os resíduos líquidos e efluentes são submetidos a sistemas de tratamento de efluentes (ETE) que visa reduzir a carga poluente antes do descarte final no meio ambiente.

Mesmo com esses procedimentos, o processo produtivo de um abate de aves pode trazer diversos riscos ao meio ambiente e a sociedade habituada nas redondezas da organização, sendo prejudicial podendo causar degradação física do meio ambiente comprometendo diretamente os corpos hídricos locais, poluição ao ar, ou até afetando o ar conforme citado, trazendo riscos socioambientais.

> O processo produtivo do frigorifico de aves apresentam impactos e riscos ambientais altamente expressivos. Com esta preocupação, mapeamento das fases do processo produtivo, com a identificação da área física, recursos utilizados, resíduos produzidos e riscos potenciais são essenciais para o conhecimento e ação conetiva e preventiva dos danos aos meios antrópicos, meios ambientais (água, solo, ar, energia) e meio social, sendo este último abordado em sua totalidade assim como as impactos em relação a fauna e flora (Prazeres, 2004, p. 59).

Diante desses impactos, é fundamental que os frigoríficos adotem práticas de gestão ambiental eficazes, com o objetivo de mitigar os danos causados ao meio ambiente. A devolução inadequada de resíduos, especialmente os líquidos, pode ocasionar sérios prejuízos ambientais, comprometendo a qualidade dos rios locais, afetando ecossistemas aquáticos e representando riscos à saúde pública devido à poluição gerada.

O descarte incorreto da água utilizada no processo produtivo pode resultar em danos irreversíveis, como a poluição de corpos hídricos por excesso de matéria orgânica proveniente de sangue, gordura e tecidos animais. Esse acúmulo favorece a eutrofização, levando à morte de peixes e à degradação dos ecossistemas aquáticos. Além disso, há riscos significativos à saúde pública, devido à possível contaminação microbiológica da água por bactérias como Clostridium, Salmonela e coliformes fecais.

Segundo Cruz e Araújo (2014), embora a indústria alimentícia cause grandes impactos ambientais, os prejuízos oriundos do setor de abate tendem a ser considerados moderados. Isso evidencia o quão importante é aplicar métodos sustentáveis ao longo da cadeia produtiva para mitigar os impactos. Conforme aponta Stein *et al.* (2018), são estratégias voltadas à correção dos impactos negativos ou à redução de sua magnitude, por meio da identificação dos danos e da busca por mecanismos eficazes para minimizá-los ou anulá-los.

2.2 O ABATEDOURO PESQUISADO

2.2.1 Práticas Sustentáveis Implantadas

Para reduzir possíveis impactos e tornar o processo mais sustentável, os abatedouros adotam práticas voltadas ao tratamento de efluentes e ao reaproveitamento de resíduos orgânicos, utilizando sistemas de exaustão, biodigestores para produção de biogás e geração de energia para caldeiras, promovendo economia circular e redução de emissões de carbono. Além dessas medidas, os estabelecimentos mantêm controle rigoroso sobre licenciamentos

ambientais, acompanhamento da destinação de resíduos, monitoramento das emissões atmosféricas e estações de tratamento de efluentes capazes de reduzir a carga orgânica e potencializar o reaproveitamento de materiais recicláveis. De acordo com os dados divulgados, ela mantém um controle rigoroso sobre os licenciamentos ambientais, como acompanhamento da destinação dos resíduos com emissão de MTR's, monitoramentos das emissões atmosféricas, e estações de tratamento de efluentes com a capacidade de reduzir carga orgânica, aproveitando cerca de aproximadamente toneladas de resíduos destinadas à biodigestão e materiais recicláveis que geram mais de milhões em receita.

Essas ações também podem ser alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, especialmente ODS 6 (Água potável e saneamento), ODS 7 (Energia limpa e acessível), ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) e ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima), evidenciando que práticas de mitigação ambiental contribuem para o desenvolvimento sustentável do setor. Dessa forma, a organização fortalece seu compromisso com a sustentabilidade, gerando impactos positivos no setor de abate e promovendo, de maneira assertiva, práticas de mitigação dos efeitos socioambientais.

É essencial considerar a sustentabilidade social como parte integrante da estratégia organizacional. Lourenço e Carvalho (2013) ressaltam que essa dimensão não se restringe à gestão interna de pessoas, mas também envolve os stakeholders externos e as comunidades no entorno da empresa. Segundo as autoras, ainda é comum um entendimento limitado da sustentabilidade, focado apenas em questões ambientais, sendo necessário incluir o ser humano no centro das discussões tanto dentro quanto fora da organização.

Alinhada a esse entendimento, as filiais também adotam práticas que refletem os compromissos sociais da sustentabilidade, como programas de inclusão, valorização dos colaboradores, promoção da saúde e segurança do trabalho, além de ações sociais junto às comunidades locais. Essas ações dialogam com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial os de ordem social, como o ODS 3 (Saúde e bem-estar), ODS 5 (Igualdade de gênero), ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 10 (Redução das desigualdades), evidenciando o compromisso da empresa com o desenvolvimento humano e sustentável de forma integrada.

2.2.2 Governança e Compromissos Ambientais (ASG)

Segundo Magalhães (2022), o propósito de uma organização deve ir além da geração de lucro, incorporando práticas de governança ambiental, social e de compliance (ASG), de modo a promover um desenvolvimento sustentável e criar valor compartilhado para todas as partes interessadas. O autor destaca que missão, visão e valores precisam estar alinhados com a sustentabilidade, integrando compromissos ambientais e sociais como pilares estratégicos para garantir a longevidade e a relevância da empresa no mercado atual.

Apesar dos avanços nas práticas sustentáveis, a empresa estudada ainda enfrenta desafios significativos para consolidar uma gestão ambiental plenamente eficaz. Entre os principais obstáculos estão os altos custos de modernização tecnológica para tratamento de efluentes, as dificuldades logísticas para o reaproveitamento de resíduos e a necessidade de constante capacitação dos colaboradores em práticas ambientais (Silva; Lima, 2020). Além disso, a crescente exigência de consumidores e órgãos reguladores quanto à transparência nos processos produtivos impõe uma pressão contínua sobre a empresa, exigindo investimentos constantes em inovação e compliance ambiental (Magalhães, 2022). Outro desafio refere-se à

adaptação das metas sustentáveis às especificidades regionais, especialmente em áreas onde há escassez hídrica ou infraestrutura limitada.

2.2.3 Desafios da Sustentabilidade na Empresa

Conforme apontam Dias (2011) e Barbieri (2017), a sustentabilidade empresarial não pode ser desvinculada do contexto local, sendo fundamental compreender as limitações territoriais e culturais para garantir a efetividade das ações socioambientais. Nesse sentido, a empresa estudada precisa integrar de forma mais robusta os pilares da governança ambiental, social e de compliance (ASG), de maneira estratégica e adaptável, conforme defendido por Sachs (2009), ao destacar a importância da sustentabilidade como eixo central do planejamento empresarial. Outro desafio diz respeito à gestão da cadeia de fornecedores, que nem sempre compartilha dos mesmos padrões ambientais e sociais exigidos pela empresa. A rastreabilidade, a conformidade legal e o compromisso ético por parte de terceiros ainda são pontos sensíveis que podem comprometer a reputação e os objetivos sustentáveis da organização. Por fim, destaca-se a necessidade de inovar continuamente sem comprometer a competitividade de custos, o que representa uma tensão entre sustentabilidade e lucratividade principalmente em um mercado altamente competitivo como o de proteína animal.

2.2.4 Indicadores de Mitigação e Desempenho Sustentável

Apesar desse cenário desafiador, o abatedouro tem demonstrado que é possível alinhar desempenho ambiental e retorno econômico, cerca dos impactos mitigados revela um comprometimento real com os pilares da sustentabilidade. As iniciativas ambientais não apenas atendem às exigências legais, mas também geram resultados expressivos em termos operacionais e econômicos. O Quadro 1 sintetiza os principais indicadores de mitigação percebidos pela empresa.

Quadro 1 – Indicadores de reaproveitamento de resíduos e desempenho econômico sustentável da empresa

Indicador	Resultado	Observações
Resíduos reaproveitados	19 mil toneladas	Geração de receita superior a R$ 3 milhões
Índice de reciclagem	96,50%	Práticas de economia circular
Produção de biogás	2.000 a 4.500 m³/dia	Utilizado como combustível renovável nas caldeiras
Unidades com biodigestores	Cianorte, Mundo Novo e Paranavaí	Redução significativa das emissões de CO_2

Fonte: ESG Inside (2024).

A percepção institucional sobre os impactos mitigados é positiva, uma vez que os dados operacionais refletem avanços concretos nas práticas sustentáveis implantadas. Em 2023, a empresa estudada reaproveitou mais de 19 mil toneladas de resíduos sólidos, alcançando um índice de reciclagem de 96,5%, o que gerou uma receita superior a R$ 3 milhões resultado

atribuído à adoção de medidas de economia circular e valorização de resíduos (ESG INSIDE, 2024).

No que se refere à emissão de gases e consumo energético, os gestores destacam os benefícios gerados pela implantação de três biodigestores nas unidades de Cianorte, Mundo Novo e Paranavaí, que produzem entre 2.000 e 4.500 metros cúbicos diários de biogás. Esse volume é utilizado como combustível renovável nas caldeiras industriais, reduzindo significativamente o uso de biomassa e as emissões de carbono (Sucesso no Campo, 2024).

A percepção de impacto também é fortalecida pela atuação de uma gerência corporativa de Meio Ambiente, que acompanha indicadores ambientais, realiza o licenciamento das atividades e assegura a emissão dos Manifestos de Transporte de Resíduos (MTRs). A gestão baseada em dados é vista como fator essencial para garantir conformidade legal e transparência na operação (FEEDFOOD, 2024).

Dessa forma, os gestores compreendem que a mitigação dos impactos socioambientais não se limita ao cumprimento da legislação, mas se traduz em ganhos estratégicos, como reputação institucional, eficiência energética e geração de valor. Tais práticas reforçam o alinhamento da empresa aos ODS 6 (água potável e saneamento), ODS 7 (energia limpa), ODS 12 (produção e consumo responsáveis) e ODS 13 (ação climática).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com objetivos exploratório e descritivo. Busca-se, assim, compreender de forma aprofundada as práticas socioambientais adotadas pelo abatedouro de aves, além de descrever os principais desafios e percepções dos envolvidos. Segundo Minayo (2012), a abordagem qualitativa permite compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas, ações e contextos, sendo indicada para estudos voltados à realidade social. A pesquisa exploratória, conforme Gil (2008), tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o tema investigado, enquanto a pesquisa descritiva busca observar, registrar e analisar fenômenos sem interferência do pesquisador (Lakatos; Marconi, 2003). Dessa forma, a natureza desta investigação está alinhada aos objetivos de compreender e caracterizar as práticas sustentáveis no contexto específico de uma empresa do setor de abate de aves.

Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso, que, segundo Yin (2014, p. 16), consiste em uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo de forma aprofundada e dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente definidas. Para Gil (2008), o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Estas abordagens permitem compreender as práticas socioambientais da empresa como um caso representativo e complexo, oferecendo percepção detalhada do fenômeno em seu ambiente natural.

Para isso, a coleta de dados foi realizada por meio de duas principais fontes: entrevistas semiestruturadas e análise documental. Foram conduzidas seis entrevistas com gestores e colaboradores das áreas de sustentabilidade, produção e tratamento de efluentes de uma empresa do setor de abate de aves localizada no Noroeste do Paraná. Cada entrevista teve duração média de 15 minutos e contou com um roteiro composto por nove perguntas abertas, abordando temas relacionados aos principais impactos ambientais e sociais gerados pelo

abatedouro, ações de mitigação, alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), treinamentos e engajamento dos colaboradores, projetos sociais e ambientais, monitoramento de indicadores e desafios para manter práticas sustentáveis. Além disso, foram analisados documentos internos da empresa, como relatórios ambientais e dados sobre reaproveitamento de resíduos, bem como informações públicas disponíveis no site da empresa e em publicações especializadas.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica, amplamente empregada em pesquisas qualitativas, tem como objetivo interpretar, de maneira sistemática e objetiva, os conteúdos das comunicações, a fim de identificar significados, padrões e categorias relevantes. De acordo com Bardin (2011, p. 47), a análise de conteúdo é um "conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens", possibilitando a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção dessas mensagens. A escolha dessa metodologia justifica-se pela sua capacidade de proporcionar uma compreensão detalhada do que acontece na empresa, indo além dos números e captando o contexto real das ações e resultados. A combinação de entrevistas e análise documental também contribui para garantir que as conclusões sejam confiáveis e bem fundamentadas (Triviños, 1987).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir das entrevistas e da análise documental permitiram identificar as principais práticas socioambientais adotadas pelo abatedouro, bem como os desafios enfrentados e as percepções dos colaboradores sobre sustentabilidade. A análise foi estruturada em três eixos: impactos socioambientais, práticas sustentáveis e benefícios, e desafios e oportunidades de melhoria.

O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados, evidenciando que todos possuem experiência significativa na área ambiental e produtiva, o que contribui para a confiabilidade e profundidade das informações obtidas.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado(a)	**Cargo/função**	**Setor de atuação**	**Tempo na empresa**
E1	Gerente ambiental	Sustentabilidade e meio ambiente	8 anos
E2	Supervisor ambiental	Estação de tratamento de efluentes e resíduos	6 anos
E3	Analista ambiental	Estação de tratamento de efluentes e resíduos	4 anos
E4	Analista ambiental	Estação de tratamento de efluentes e resíduos	5 anos

E5	Gerente de produção	Setor produtivo e operações	9 anos
E6	Analista ambiental	Estação de tratamento de efluentes e resíduos	3 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1 IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS

As entrevistas indicaram que os principais impactos socioambientais da empresa estão relacionados à geração de efluentes e resíduos orgânicos, ao elevado consumo de água e energia e às emissões atmosféricas e odores provenientes do processo produtivo. Tais resultados convergem com a literatura, que aponta os frigoríficos como setores de elevado potencial poluidor em razão das etapas intensivas de abate e processamento de carnes (Prazeres, 2004; Palhares, 2011). As falas dos entrevistados evidenciam a percepção prática desses desafios: "O grande desafio é reduzir o consumo de água sem comprometer a produção, porque isso impacta diretamente nossos processos" (E3). "É importante que todos os colaboradores compreendam a necessidade de tratar efluentes corretamente, senão os riscos ambientais aumentam" (E1). "O odor gerado pelo abate é sempre uma preocupação, principalmente para as comunidades próximas" (E5).

No aspecto social, os entrevistados destacaram a importância da conscientização ambiental dos colaboradores e das condições de trabalho, evidenciando que a sustentabilidade envolve tanto dimensões ambientais quanto humanas (Lourenço; Carvalho, 2013). As falas refletem esse entendimento ao apontarem que "a sustentabilidade não é só cuidar do meio ambiente, é também valorizar quem trabalha aqui dentro" (E2) e que "quando os funcionários entendem o impacto do que fazem, o cuidado com os recursos aumenta naturalmente" (E4).

Essas constatações reforçam a necessidade de uma abordagem integrada de gestão socioambiental, em que a mitigação de impactos ambientais seja acompanhada de estratégias voltadas à melhoria da qualidade de vida e da segurança no trabalho. Um dos entrevistados ressaltou ainda que "a empresa procura sempre oferecer condições seguras e treinamentos sobre boas práticas, porque isso também é sustentabilidade" (E5). Conforme argumenta Sachs (2009), a sustentabilidade só se concretiza quando há equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental – dimensão refletida na prática pela empresa analisada.

4.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E BENEFÍCIOS

Os resultados mostram que a empresa adota um conjunto estruturado de práticas ambientais e sociais, articuladas à estratégia corporativa e alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essas ações traduzem a busca por um modelo de ecoeficiência, que associa redução de impactos à geração de valor econômico e social (Barbieri, 2017; Magalhães, 2022).

Entre as práticas destacam-se o tratamento de efluentes por lodos ativados, que reduz a carga poluente e assegura a conformidade com a legislação ambiental. Essa medida foi ressaltada pelos entrevistados como fundamental para a preservação dos ecossistemas locais:

“o tratamento de efluentes garante que a água que sai da unidade esteja dentro dos padrões legais, protegendo os ecossistemas locais” (E2).

Outra prática relevante é o reaproveitamento de resíduos orgânicos, como penas, vísceras e subprodutos, transformados em farinhas e ração animal. Essa iniciativa fortalece a economia circular, reduzindo desperdícios e gerando valor econômico: “transformamos subprodutos em ração e farinha, reduzindo desperdício e ainda criando receita para a empresa” (E4).

O uso de biodigestores também foi mencionado como um avanço importante. Esses equipamentos são responsáveis pela geração de biogás utilizado nas caldeiras, contribuindo para a redução das emissões de CO_2 e para a economia de energia: “os biodigestores são fundamentais, pois diminuem nossa pegada de carbono e ajudam na economia de energia” (E6).

A coleta seletiva e a reciclagem reforçam o engajamento interno e promovem uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade, envolvendo todos os setores da empresa: “a coleta seletiva envolve todos os setores e mostra que cada colaborador tem papel na preservação ambiental” (E5).

O monitoramento de indicadores ambientais – como consumo de água, energia, geração de resíduos e parâmetros de efluentes – permite uma gestão baseada em dados, facilitando ações corretivas e o aprimoramento contínuo dos processos: “o monitoramento constante nos dá dados confiáveis para tomar decisões e melhorar processos” (E3).

Por fim, os projetos sociais e de capacitação, como a universidade corporativa e a inclusão de estrangeiros, fortalecem o capital humano e o vínculo da empresa com a comunidade: “investir nos colaboradores e na comunidade é parte da nossa estratégia de sustentabilidade” (E1).

De acordo com Lourenço e Carvalho (2013), a sustentabilidade social deve ser compreendida como parte integrante da estratégia empresarial, extrapolando a gestão interna de pessoas e abrangendo também os stakeholders externos. Assim, as ações sociais identificadas nesta pesquisa – programas de inclusão, promoção da saúde e parcerias comunitárias – reafirmam o compromisso da organização com os ODS 3 (Saúde e bem-estar), 5 (Igualdade de gênero), 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e 10 (Redução das desigualdades).

Essas iniciativas, sintetizadas no Quadro 3, demonstram uma gestão integrada de sustentabilidade, alinhada aos ODS e aos princípios ASG (Ambiental, Social e Governança).

Quadro 3 – Práticas sustentáveis, benefícios e ODS relacionados

Prática sustentável	**Benefícios observados**	**ODS relacionados**
Tratamento de efluentes	Redução de poluição hídrica e preservação de ecossistemas	6 e 14
Reaproveitamento de resíduos	Economia circular e geração de receita	12 e 7
Biodigestores	Redução de emissões de carbono e geração de energia limpa	7 e 13

Coleta seletiva e reciclagem	Cultura interna de sustentabilidade e redução de resíduos sólidos	12
Monitoramento de indicadores	Controle ambiental e conformidade legal	6, 12 e 13
Projetos sociais (universidade corporativa e inclusão de estrangeiros)	Valorização de colaboradores e fortalecimento da comunidade	3, 5, 8 e 10

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Apesar dos avanços, persistem desafios estruturais e gerenciais, conforme indicaram os entrevistados. O principal deles refere-se aos custos de tecnologias limpas, que limitam a adoção de soluções mais avançadas. Essa barreira é recorrente na literatura sobre sustentabilidade corporativa (Silva; Lima, 2020), sendo mitigável por meio de incentivos governamentais, parcerias tecnológicas e projetos de eficiência energética. “Manter os sistemas atualizados é caro, mas necessário para reduzir impactos ambientais” (E5).

Outro desafio é o engajamento contínuo dos colaboradores, especialmente em setores operacionais, o que reforça a importância da educação ambiental e da comunicação interna como instrumentos de gestão (Stein *et al.*, 2018). “Alguns setores ainda não seguem completamente os procedimentos; precisamos reforçar a cultura de sustentabilidade” (E2).

A gestão da cadeia de fornecedores também se apresenta como ponto crítico, refletindo a complexidade de garantir padrões socioambientais em toda a cadeia produtiva. “É difícil garantir que todos os fornecedores sigam nossos padrões de sustentabilidade” (E6).

Por fim, há a necessidade de adaptação das metas ambientais às realidades regionais, reconhecendo diferenças locais de infraestrutura, disponibilidade hídrica e energia. “Cada unidade tem particularidades, precisamos ajustar as metas de forma estratégica” (E1).

Esses achados evidenciam que o desafio da sustentabilidade não está apenas na implementação de práticas, mas também na gestão estratégica da mudança organizacional, conforme indicam Magalhães (2022) e Sachs (2009).

4.4 DISCUSSÃO TEÓRICA INTEGRADA

A análise empírica confirma o que a literatura especializada destaca: o setor de abate e processamento de carnes possui elevado potencial de impacto ambiental e social, demandando uma gestão integrada e preventiva (Prazeres, 2004; Palhares, 2011). As práticas observadas – como tratamento de efluentes, reaproveitamento de resíduos e uso de biodigestores –

evidenciam a adoção de uma abordagem técnico-gerencial de mitigação, combinada a ações de engajamento humano e comunitário (Lourenço; Carvalho, 2013; Stein *et al.*, 2018).

Ao integrar essas práticas aos ODS e à governança ASG, a empresa consolida um modelo de sustentabilidade corporativa capaz de gerar valor compartilhado, equilibrando desempenho ambiental, responsabilidade social e retorno econômico (Barbieri, 2017; Magalhães, 2022). Contudo, permanecem desafios típicos de organizações em transição sustentável – custos elevados, inovação tecnológica e engajamento cultural –, o que confirma a necessidade de evolução contínua e aprendizagem organizacional (Silva; Lima, 2020).

Em síntese, os resultados apontam para uma gestão socioambiental madura, sustentada por práticas estruturadas e mensuráveis, mas que ainda requer aprimoramento em capacitação humana, inovação tecnológica e personalização regional das metas ambientais.

1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos socioambientais causados por abatedouros de aves e identificar as práticas sustentáveis adotadas para mitigação desses impactos. Para isso, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da empresa, complementadas por análise documental das políticas e relatórios corporativos.

Os resultados revelam que a organização implementa práticas estruturadas de gestão ambiental e social, como o tratamento de efluentes, o reaproveitamento de resíduos, o uso de biodigestores, o monitoramento de indicadores e o desenvolvimento de programas de engajamento comunitário. Essas ações demonstram um alinhamento estratégico com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e geram benefícios concretos, como redução de impactos ambientais, otimização de recursos naturais, diminuição de emissões de carbono e fortalecimento da responsabilidade social corporativa.

Apesar dos avanços, o estudo evidencia desafios persistentes, entre os quais se destacam os custos elevados das tecnologias limpas, o engajamento contínuo dos colaboradores, a gestão socioambiental da cadeia de fornecedores e a necessidade de adaptar metas de sustentabilidade às condições regionais. Esses aspectos reforçam que a consolidação de uma cultura sustentável requer investimento em inovação, educação ambiental e governança integrada.

Entre as limitações da pesquisa, destacam-se o número reduzido de participantes e o período limitado de coleta de dados, fatores que restringem a generalização dos resultados. Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo amostral, incorporem abordagens quantitativas ou comparativas e explorem outras regiões e tipos de abatedouros, de modo a aprofundar a compreensão sobre a relação entre práticas sustentáveis, desempenho econômico e competitividade organizacional.

De forma geral, o estudo contribui para o avanço teórico sobre gestão socioambiental no setor de abate e oferece subsídios práticos para organizações que buscam integrar sustentabilidade e responsabilidade social em seus processos produtivos. Ao evidenciar que é possível aliar eficiência operacional e compromisso ambiental, a pesquisa reforça a importância de uma gestão corporativa orientada à sustentabilidade como diferencial competitivo e instrumento de transformação social.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José C. **Inovação e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Blucher, 2024. E-book. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555065848/. Acesso em: 24 jun. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. Disponível em: https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf. Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). **Resolução nº 1, de 23 de janeiro de 1986**. Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 17 fev. 1986. Seção 1, p. 2548. Disponível em: https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/agendaambiental/gestaoambiental/Res-Conama-01-1986.pdf. Acesso em: 16 maio 2025.

CRUZ, Franciane Paula da; ARAÚJO, Weliton Eduardo Lima de. **Avaliação dos aspectos e impactos ambientais no setor de abate de um frigorífico em Cachoeira Alta-GO**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Ambiental) – Universidade de Rio Verde, Rio Verde, 2014. Disponível em: [https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/AVALIACAO%20DOS%20ASPECTOS%20E%20IMPACTOS%20AMBIENTAIS%20NO%20SETOR%20DE%20ABATE%20DE%20UM%20FRIGORIFICO%20EM%20CACHOEIRA%20ALTA%20GO.pdf]. Acesso em: 01 jul. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf. Acesso em: 08 ago. 2025.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise M. W. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, p. 9-38, 2013. Disponível em: https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2687. Acesso em: 01 jul. 2025.

MAGALHÃES, Marcos F. **Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável**: ASG + P. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.274. ISBN 9786559774159. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774159/. Acesso em: 15 jul. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012. Disponível em: https://api.arca.fiocruz.br/api/core/bitstreams/53982cf0-d0b1-4956-a22c-ffcfd6ce9945/content. Acesso em: 05 ago. 2025.

PALHARES, J. C. P.; KUNZ, A. Manejo ambiental na avicultura. Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2011. p. 11-34. In: EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Documentos, 149**. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/806165/manejo-ambiental-na-avicultura. Acesso em: 16 maio 2025.

PINTO, Laura Adriane de Moraes et al. Aspectos ambientais do abate de aves: uma revisão. **UNINGÁ Review**, Maringá, v. 22, n. 3, p. 44-50, abr./jun. 2015. Disponível em: https://revista.uninga.br/uningareviews/article/view/1629. Acesso em: 15 jul. 2025.

PRAZERES, Luciana Búrigo. **Ações mitigadoras dos impactos ambientais em um frigorífico de aves**. 2004. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129714. Acesso em: 07 ago. 2025.

STEIN, R.; LEÃO, M. F.; MACHADO, V. S.; SCHERER, K.; FINKLER, R.; SIQUEIRA, T. M. **Avaliação de impactos ambientais**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023451/. Acesso em: 01 jul. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 04 ago. 2025.

YIN, Robert K. **Case study research and applications**: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014. Disponível em: https://sageprofessor.com/wp-content/uploads/2017/10/qualitative-case-study-research-as-empirical-inquiry.pdf. Acesso em: 08 ago. 2025.

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO EM UM ESCRITÓRIO ADMINISTRATIVO

Isabela Ramos Ganga[96]

Leticia dos Santos[97]

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever como está a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de um escritório administrativo no noroeste do Paraná, no ano de 2025. A qualidade de vida no trabalho compreende um conjunto de ações e condições voltadas à promoção do bem-estar físico, mental e social dos colaboradores. Seu principal propósito é harmonizar as necessidades dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, criando um ambiente mais saudável, produtivo e equilibrado. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa de natureza mista e caráter descritivo, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, com questionários aplicados a 26 funcionários na coleta de dados, além de entrevista estruturada com dois gestores e revisão bibliográfica sobre o tema. Os resultados indicaram que, em geral, os funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, especialmente em relação à carga horária e ao reconhecimento profissional. Contudo, aspectos como remuneração, oportunidades de crescimento e comunicação interna sobre benefícios ainda precisam de melhorias. Observou-se também que a gestão demonstra atenção à saúde e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas é necessário fortalecer a postura e a empatia das lideranças. Com isso, conclui-se que a empresa apresenta um ambiente de trabalho saudável, porém devem reavaliar certas práticas para promover maior satisfação e engajamento dos funcionários.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Ambiente de trabalho. Bem-estar profissional.

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento das primeiras formas de trabalho, há décadas, pode-se perceber em toda a história que a precarização e descaso no trabalho, com os trabalhadores, ambiente e a forma como ele era feito sempre existiu. Atualmente, mesmo com a existência de leis voltadas para garantir melhores condições de trabalho e qualidade de vida aos empregados, ainda existem muitos cenários de precarização dentro das empresas, que acabam refletindo na vida dos funcionários, pois um ambiente organizacional mal gerenciado pode ser nocivo para a saúde mental e física dos trabalhadores.

Dados de 2024 indicam que o Brasil registrou mais de 470 mil afastamentos do trabalho devido a transtornos mentais. o maior número desde 2014 (Casemiro; Moura, 2025). Esses dados mostram a importância de se discutir o bem-estar no ambiente de trabalho, sendo a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) essencial nessa discussão, pois ela busca oferecer boas condições físicas e emocionais para que os funcionários se sintam bem e produtivos. Para Almeida (2012), a Qualidade de Vida no Trabalho engloba o conjunto de condições e práticas voltadas à melhoria do bem-estar físico, mental e social dos funcionários. Seu principal objetivo é equilibrar as necessidades individuais deles com a busca pelos objetivos internos da empresa.

[96] Graduanda no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí. E-mail: isabela.ramossg@gmail.com

[97] Mestra em Administração na Universidade Estadual de Maringá - e-mail: lethiciamotta@hotmail.com

A análise da qualidade de vida exige uma abordagem multidisciplinar, pois envolve uma constante inter-relação entre diversas áreas do conhecimento humano. Isso inclui dimensões que vão desde o aspecto biológico e médico até fatores sociais, políticos e econômicos. Assim, investir em QVT ajuda a prevenir problemas de saúde, reduzir afastamentos e melhorar o clima organizacional.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo descrever como está a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de um escritório administrativo no noroeste do Paraná, no ano de 2025. O mesmo se justifica pela necessidade de reconhecer que a qualidade de vida dos trabalhadores vem sendo negligenciada, seja por altas demandas, prazos curtos ou pelo excesso de cobrança, o que pode levar a altos níveis de estresse e ao desenvolvimento de doenças, como ansiedade e depressão, etc. Teoricamente, o estudo contribuirá ao aprofundar a compreensão desses fatores que afetam o bem-estar no trabalho. Na prática, poderá servir de apoio para gestores que desejam implementar ou aprimorar ações voltadas ao bem-estar e satisfação dos funcionários dentro das organizações.

Este artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução. A primeira seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos de trabalho, qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e condições do ambiente de trabalho. Em seguida, a segunda seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência a terceira sessão, onde são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir dos dados coletados por aplicação dos questionários e das entrevistas realizadas. E por fim, a quarta e última seção apresenta as considerações finais e as contribuições do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRABALHO

O processo de trabalho pode ser compreendido como uma atividade humana voltada para a produção de bens úteis, que envolve a apropriação dos elementos naturais para atender as necessidades dos indivíduos. Essa relação entre o ser humano e a natureza configura-se como uma condição universal e permanente da vida, presente em todas as formas sociais, independentemente da organização específica de cada uma delas (Marx, 2013).

Desde seu surgimento, há décadas atrás, pode-se perceber que a precarização e o descaso no trabalho e com os trabalhadores sempre existiu. No feudalismo, por exemplo, o senhor feudal utilizava o trabalho de seus servos e, como troca lhes dava proteção. Pode-se lembrar também o período da escravidão, que conforme destaca Pinsky (2014), é uma prática antiga, presente na Antiguidade em civilizações como a mesopotâmica e egípcia, onde grandes obras públicas eram realizadas por trabalhadores, sendo estes, forçados e submetidos à autoridade dos governantes. Há ainda, uma das principais formas de trabalho precário: o trabalho fabril. Este, veio de fábricas, e teve seu surgimento na primeira revolução industrial em 1760, século XVIII (Silva, 2025).

Nesse contexto, é possível perceber que, o trabalho escravo e precário está presente em toda a história desde o surgimento do entender do homem em sanar suas necessidades básicas. Apesar de existirem diversas leis voltadas à proteção do trabalhador, ainda existem muitas empresas colocando seus funcionários em situações de risco. É comum essa prática em organizações que atuam em ambientes insalubres ou perigosos, o que acaba prejudicando tanto a saúde física quanto mental dos trabalhadores, e muitas vezes, não há qualquer tipo de suporte da empresa durante ou após a ocorrência de problemas ligados a essas questões.

Essa mudança deu início a uma nova fase em que o trabalho começou a ser visto como algo central na vida das pessoas. Com o tempo, surgiram formas de trabalho mais inseguras, sem garantias ou proteção para os trabalhadores. O trabalho precário caracteriza-se por remuneração inferior ao mínimo considerado justo para a atividade em questão, condições de trabalho que não garantem salubridade e segurança, jornadas exaustivas, elevado grau de instabilidade quanto à manutenção futura do emprego, entre outros aspectos (Nogueira; Carvalho, 2017).

Diante do histórico apresentado, cabe dizer que, oferecer condições adequadas de trabalho torna-se um importante fator de motivação, trazendo maiores melhor rendimento no trabalho. Segundo Ettinger (1972) os incentivos não monetários, oferecidos em acréscimo ao salário são muito importantes para os empregados, pois eles buscam trabalhar em um lugar com boas condições de trabalho, assim optaram por entrar em empresas que sejam conhecidas por suas boas relações com os funcionários, lhes sendo proporcionado qualidade de vida.

2.2 QUALIDADE DE VIDA

A qualidade, segundo Demo (1994), está ligada à ideia de profundidade, perfeição e intensidade, podendo ser compreendida como a perfeição percebida a partir da expectativa das pessoas diante de algo. Trata-se de uma dimensão mais relacionada ao "ser" do que ao "ter", sendo aplicável tanto a objetos quanto a situações, como no caso de um clima estável ou de um diamante mais puro.

A partir dessa ideia de qualidade, é possível compreender melhor o conceito de qualidade de vida, que envolve diferentes aspectos do bem-estar das pessoas. De acordo com Dodd, Jit e Bourne (2024), a qualidade de vida é um conceito amplo que busca refletir o bem-estar de indivíduos ou populações a partir de diferentes aspectos da existência humana, como saúde física e mental, relações interpessoais, segurança, liberdade, status social, ambiente de trabalho e tomada de decisões. Essa percepção é subjetiva e varia conforme o contexto social e cultural em que o indivíduo está inserido. Nobre (1995, p. 1), trazer como a qualidade de vida por ser definida. Segundo o autor:

> É mais uma questão de qualidade a ser buscada dentro dos programas de qualidade total dentro das empresas. É o tempo de trânsito e as condições de tráfego, entre o local de trabalho e de moradia. É a qualidade dos serviços médico-hospitalares. É a presença de áreas verdes nas grandes cidades. É a segurança que nos protege dos criminosos. É a ausência de efeitos colaterais de medicamentos de uso crônico. É a realização profissional. É a realização financeira. É usufruir do lazer. É ter cultura e educação. É ter conforto. É morar bem. É ter saúde. É amar. É, enfim, o que cada um de nós pode considerar como importante para viver bem. (Nobre, 1995, p.1).

Ao longo da vida, as pessoas constroem a expectativa de alcançar uma boa qualidade de vida, e isso geralmente é associado a ter acesso à educação, oportunidades profissionais e, principalmente, condições de trabalho que favoreçam o bem-estar. Somente ter um emprego não basta, é preciso que o ambiente organizacional seja saudável, seguro e capaz de promover satisfação pessoal. Quando esses elementos estão presentes, o trabalho deixa de ser apenas uma obrigação e passa a contribuir para a realização e a qualidade de vida do indivíduo

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Embora os primeiros estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tenham surgido na década de 1950, foi apenas a partir da década de 1970 que seu conceito passou a ser aplicado de forma mais sistemática, com foco no trabalhador. O objetivo principal passou a ser a redução

dos impactos negativos do trabalho sobre o empregado, buscando, simultaneamente, a obtenção de melhores resultados para as organizações (Marín Rueda, Lima e Raad, 2014).

Diante dessas mudanças, a qualidade de vida no ambiente de trabalho passou a ser um dos principais fatores de influência na satisfação dos empregados, já que é o local onde as pessoas passam grande parte do seu dia. É possível verificar em qualquer organização, que os funcionários passam mais tempo na empresa do que em suas próprias residências, o que faz com que convivam e interajam mais com colegas de trabalho do que com os próprios familiares e amigos de fora do ambiente profissional. Uma forma de indicar se há ou não boa qualidade de vida no trabalho em determinada organização, é o estresse gerado de diversas maneiras, como a inexistência de políticas organizacionais, pouca participação nas decisões, falta de autonomia, entre outras. Buunk (et al., 1998, apud Ferreira, 2011, p. 83) fala sobre alguns exemplos de causas de estresse excessivo sobre o trabalhador:

> Na origem do estresse e da falta de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), merecem realce os modelos adotados de gestão do trabalho, sobretudo, no que concerne às formas de participação no processo de tomada de decisão, a prescrição de procedimentos e as políticas organizacionais de valorização, reconhecimento e recompensas. Por exemplo, a falta de autonomia está fortemente presente nos contextos de trabalho de teleatendimento, reforçando resultados de pesquisas que mostram o papel preditor da falta de autonomia no trabalho como fonte de incidência de estresse, sob a forma de exaustão emocional, queixas psicossomáticas, ansiedade e depressão (Buunk et al., 1998, apud Ferreira, 2011, p. 83).

Portanto, o estresse e a qualidade de vida no trabalho estão interligados numa relação inversamente proporcional, visto que a origem do estresse e seu aumento estão diretamente relacionados à falta de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Nesse contexto, surge a discussão sobre a QVT, que busca compreender e aprimorar os fatores que contribuem para um ambiente mais saudável e equilibrado. A busca por melhores condições no ambiente há muito tempo tem se tornado uma discussão importante e corriqueira nas empresas, visto que o bem-estar do trabalhador influencia diretamente sua produtividade e satisfação. De acordo com Limongi-França (2002, p. 19), “as demandas de qualidade de vida não são aleatórias. Elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie”, a autora destaca que, apesar dessas necessidades sempre terem existido, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho só ganhou maior visibilidade na última década do século XX. Em alguns países, como a França, essas ações são tratadas como condições de trabalho. Assim, pode-se entender que a QVT não era inexistente, mas sim não reconhecida como responsabilidade das organizações, tanto por parte dos empregadores quanto dos próprios trabalhadores.

Atualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho é reconhecida como um elemento estratégico nas organizações, sendo essencial para reduzir o estresse, aumentar a satisfação e promover a saúde integral dos funcionários. A implementação de políticas de QVT envolve tanto melhorias físicas, como a adequação ergonômica dos postos de trabalho, quanto ações voltadas para o desenvolvimento pessoal, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e fortalecimento de relações saudáveis no ambiente laboral. Dessa forma, investir em QVT não apenas atende às necessidades básicas dos trabalhadores, mas também contribui para um ambiente mais produtivo, engajado e sustentável. Para que exista de fato qualidade de vida no trabalho, é necessário que o trabalhador esteja inserido em um ambiente seguro, adequado e que favoreça seu bem-estar físico e emocional, tendo em seu local de trabalho condições adequadas para o desenvolvimento da função.

2.4 CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

As condições do ambiente de trabalho exercem influência direta sobre a saúde, o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores. Quando o ambiente é inadequado, inseguro ou mal estruturado, há maiores chances de surgirem problemas físicos, emocionais e sociais que comprometem tanto o bem-estar do trabalhador. A precarização do trabalho está relacionada a ambientes que apresentam riscos à saúde do trabalhador, os quais podem ser causados por agentes químicos, físicos, biológicos, ergonômicos, além dos riscos de acidentes de trabalho. Esses fatores são capazes de provocar danos à saúde e à integridade física dos trabalhadores, dependendo da natureza, concentração, intensidade, suscetibilidade individual e tempo de exposição a esses agentes (Breviário, 2023).

Atualmente no Brasil existem leis que obrigam as empresas que possuem funcionários a terem laudos de Medicina e Segurança do Trabalho para que sejam medidos os riscos e, se possível, controlados nos ambientes de trabalho. Os programas e laudos de saúde e segurança do trabalho, como o PCMSO (NR-7), o PGR (NR-1) e o LTCAT (Lei nº 8.213/1991), são obrigatórios independentemente do número de funcionários na empresa. Já a constituição da CIPA (NR-5) e do SESMT (NR-4) varia conforme a quantidade de empregados e o grau de risco da atividade. Em casos que não se pode evitar esses riscos, fica a empresa obrigada a remunerar o funcionário de acordo com o percentual que o mesmo está exposto. De 2012 a 2024, foram registrados 8,8 milhões de acidentes de trabalho e 32 mil mortes no emprego com carteira assinada, calcula-se que uma notificação de óbito no trabalho formal ocorra a cada 3,5 horas (Tribunal regional do trabalho da 4ª região, 2025).

Segundo o artigo 189 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), são consideradas insalubres as atividades que expõem o trabalhador a agentes nocivos à saúde além dos limites permitidos. O artigo 192 traz e garante ao trabalhador exposto a condições insalubres um adicional sobre o salário-mínimo regional, variando conforme o grau de insalubridade máximo (40%), médio (20%) e mínimo (10%). Já o parágrafo 1º garante adicional de 30% para atividades consideradas periculosas. (Brasil, CLT, art. 192, §1º).

Atualmente uma importante lei foi adicionada, onde as empresas ficam obrigadas a partir de maio de 2025 a incluir avaliações de risco psicossocial em seus laudos de Segurança do trabalho. Segundo o Governo Federal (2024), “a mudança destaca que riscos psicossociais, como estresse, assédio e carga mental excessiva, devem ser identificados e gerenciados pelos empregadores como parte das medidas de proteção à saúde dos trabalhadores”. De acordo com Brasil (2024), os benefícios por incapacidade temporária relacionados à saúde mental no trabalho mais que dobraram no último biênio, passando de 201 mil em 2022 para 472 mil em 2024, o que representa um aumento de 134%. Entre os afastamentos acidentários, destacam-se reações ao estresse, ansiedade, episódios depressivos e depressão recorrente. Nos afastamentos em geral, prevalecem episódios depressivos, ansiedade e depressão recorrente.

Nesse sentido, há evidências de que a precarização do ambiente de trabalho não se limita apenas aos riscos físicos e materiais, mas também envolve fatores psicossociais que afetam diretamente a saúde mental dos trabalhadores. O reconhecimento e a regulamentação desses riscos, por meio de leis e normas como a CLT e as recentes exigências de avaliações psicossociais, mostram a importância de um ambiente organizado e que evite riscos aos trabalhadores. Garantir condições seguras, saudáveis e equilibradas no ambiente não apenas preserva a integridade física e psicológica dos empregados, mas também contribui para a produtividade, satisfação e qualidade de vida no trabalho.

3 METODOLOGIA

Para cumprir com o como objetivo de descrever como está a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de um escritório administrativo no noroeste do Paraná, no ano de 2025, o presente artigo utilizou metodologia de natureza mista, onde abordagens qualitativas e quantitativas foram utilizadas, para entender de que forma os funcionários se dentro de seu ambiente de trabalho. A utilização da abordagem mista, aparece como forma de se obter uma compreensão mais abrangente dos fenômenos ao combinar os diferentes métodos utilizando os pontos fortes de cada um deles (Creswell; 2009). A pesquisa foi ainda do tipo descritiva, para assim "descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade" (Triviños 1987, p. 100). Assim, esta pesquisa foi descritiva, pois buscou descrever como está a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da organização estudada no ano de 2025.

Para a coleta de dados, foram utilizados dados de fonte primária, coletados através de um questionário misto que "apresenta questões de diferentes tipos: resposta aberta e resposta fechada" (Amaro; Póvoa; Macedo, 2005, p.6). O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e aplicado de forma online. Para garantir a participação e oferecer suporte durante o preenchimento, foi realizada uma visita presencial à empresa no dia da aplicação, possibilitando o acompanhamento do processo e esclarecimento de eventuais dúvidas dos participantes.

A população-alvo consistiu em 30 funcionários da equipe 01 da empresa estudada na filial de Paranavaí- PR. Contudo, devido a licenças, férias e ausências no dia da pesquisa, nem todos os funcionários puderam participar. No total, foi possível coletar respostas de 26 funcionários, através de um método de amostragem aleatória simples, com o objetivo de garantir a representatividade da população e a viabilidade da pesquisa. Foi realizado também uma entrevista aberta com o gestor da filial e com o gestor de pessoas, para entender e comparar as visões dos funcionários com a dos gestores.

Os dados foram analisados por meio de uma abordagem descritiva, que, conforme Sirius Educação (2022), "busca entender e descrever nas informações as tendências e padrões existentes". Essa abordagem possibilita uma compreensão clara dos acontecimentos e das percepções predominantes entre os participantes. As respostas abertas foram analisadas qualitativamente, com base na técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), permite a organização e interpretação de informações textuais por meio da identificação de núcleos de sentido presentes nos discursos dos respondentes.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

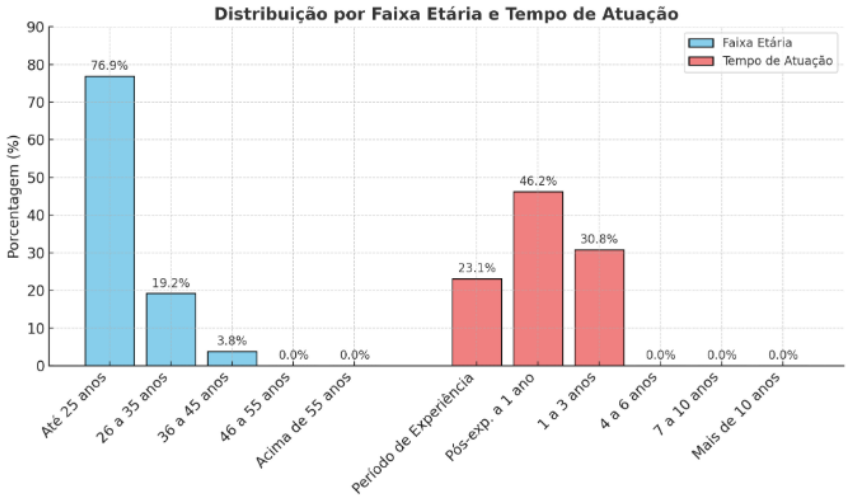
A empresa estudada atua no ramo de telefonia, e está no mercado há mais de 4 anos. A filial analisada possui três equipes de vendas e uma equipe administrativa, 25 vendedores, 3 supervisores e dois funcionários afastados no momento. O questionário foi aplicado com 26 funcionários da empresa que estavam presentes no dia da pesquisa, e a entrevista foi realizada com dois gestores. O questionário foi aplicado com todos os funcionários presentes na filial, independente de idade ou tempo de empresa. O questionário foi aplicado de forma sigilosa, não havendo necessidade de identificação de nomes no questionário.

Para a análise dos dados obtidos por meio do questionário e das entrevistas, as informações foram organizadas em categorias temáticas, de modo a facilitar a compreensão e a discussão dos resultados. Assim, a pesquisa foi estruturada nas seguintes categorias: Categoria

01 – Informações Gerais do Participante, Categoria 02 – Ambiente e Condições de Trabalho, Categoria 03 – Saúde e Bem-Estar no Trabalho, Categoria 04 – Fatores de Estresse e Impactos Negativos no Trabalho, Categoria 05 – Relacionamento e Gestão, Categoria 06– Reconhecimento e Satisfação Profissional.

A categoria 01 traz as informações gerais do participante. Esta categoria tem como objetivo apresentar o perfil dos participantes da pesquisa, sendo faixa etária e tempo de atuação na empresa.

Gráfico 01: Análise dos dados em relação a idade e relação a tempo de atuação na empresa.

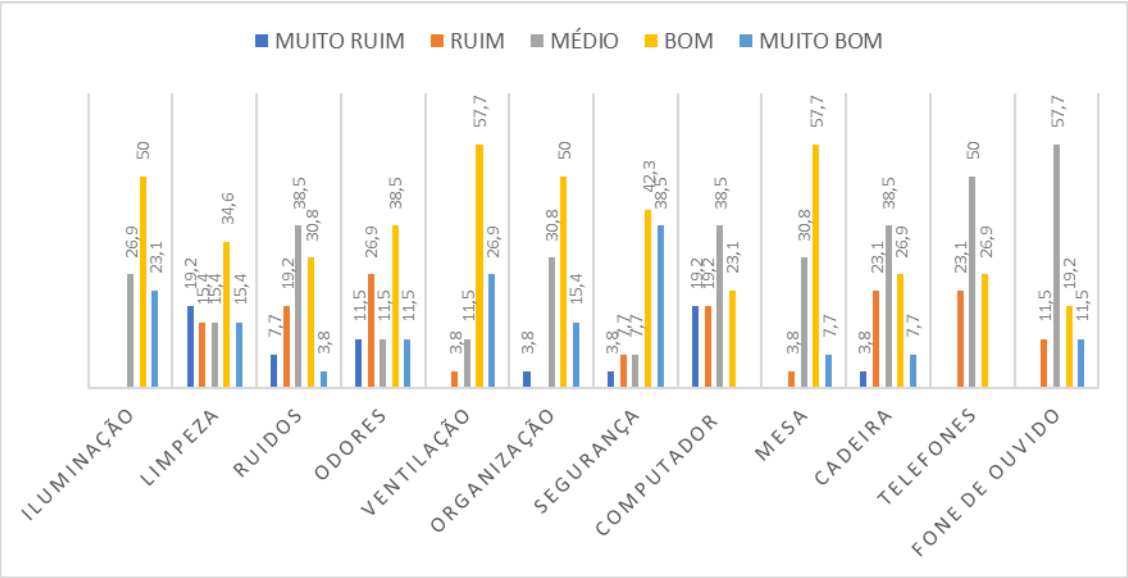


Fonte: Própria (2025)

Os dados acima indicam que o perfil dos funcionários é majoritariamente jovem: 76,9% têm até 25 anos, 19,2% possuem entre 26 e 35 anos, e apenas 3,8% estão na faixa de 36 a 45 anos. Além disso, observa-se que 46,2% dos participantes estão em seu primeiro ano de empresa, enquanto 30,8% possuem entre 1 e 3 anos de tempo de serviço, e 23,1% ainda se encontram em período de experiência. Assim, o perfil identificado indica uma equipe predominantemente jovem e em fase inicial de trajetória profissional dentro da empresa, cenário que pode gerar desafios e oportunidades relacionados à integração, ao clima organizacional e às expectativas de carreira.

A categoria 02 aborda as condições físicas e estruturais oferecidas pela empresa, bem como a percepção dos funcionários sobre o conforto, segurança e adequação do ambiente de trabalho.

Gráfico 02: Análise dos dados em relação a satisfação dos funcionários com as condições do ambiente.



Fonte: Própria (2025)

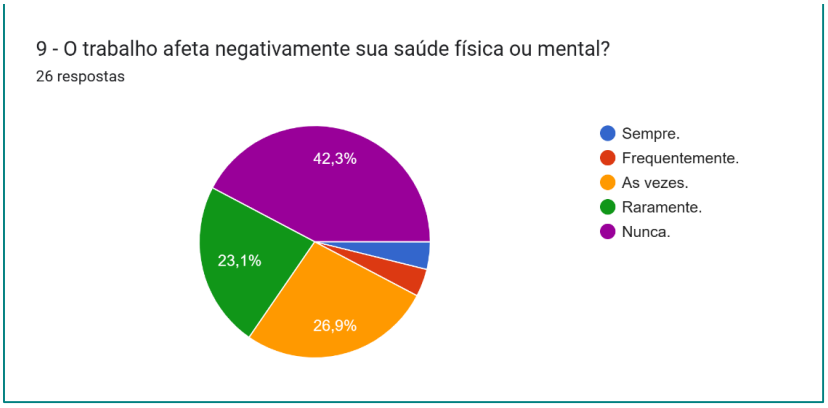
O gráfico acima apresenta uma visão geral dos níveis de satisfação dos funcionários em relação às condições do ambiente de trabalho. De maneira geral, observa-se que os aspectos mais bem avaliados foram a ventilação 84,6% e a segurança quanto a riscos de acidentes 80,8%, demonstrando percepções predominantemente positivas nessas categorias. Em seguida, destacam-se iluminação 73,1%, mesas 65,4% e organização do local de trabalho 65,4%. Fatores como computadores 23,1%, telefones 26,9%, fones de ouvido 30,7%, cadeiras 30,7% e ruídos 34,6% obtiveram os índices mais baixos de satisfação, mostrando uma percepção menos favorável dos funcionários nesses aspectos. Limpeza 50,0% e odores 50,1% apresentaram avaliações medianas, podendo sugerir opiniões divididas entre os funcionários, considerando o contexto de vida individual destes.

As respostas dos gestores reforçam esses aspectos a serem melhorados, o gestor da filial classificou o ambiente físico como "médio", destacando que o prédio é antigo, porém apto para o trabalho, e sugeriu melhorias na distribuição do ar-condicionado – mesmo que o grau de satisfação dos funcionários em relação à ventilação tenha sido alto – e a modernização dos computadores. Já o gestor de pessoas afirmou que o ambiente apresenta condições adequadas, mas reconheceu problemas de iluminação em algumas salas, conforme as exigências da NR-17, e citou mudanças em andamento, como ajustes ergonômicos, apoios para os pés e substituição de cadeiras. Essas iniciativas estão alinhadas com as baixas avaliações recebidas nos gráficos citando os equipamentos ergonômicos atuais, mostrando que a gestão tem ciência dos pontos a serem melhorados e vem buscando melhorias.

De forma geral, os dados permitem identificar pontos fortes e aspectos que requerem maior atenção da empresa pois o local de trabalho deve ser sadio e agradável, oferecendo proteção e satisfação ao colaborador (Wachowicz, 2013). Assim, ao analisar as respostas dos funcionários com as dos gestores, pode-se perceber um alinhamento entre alguns pontos de insatisfação e as medidas propostas pela gestão, mostrando atenção da empresa para aprimorar o ambiente físico e ergonômico de trabalho.

Na categoria 03, são exploradas as ações da empresa voltadas à promoção da saúde e qualidade de vida dos funcionários, incluindo programas de prevenção, incentivo à prática de atividades físicas e suporte psicológico.

Gráfico 03: Análise dos dados em relação ao impacto do trabalho na saúde física e mental dos funcionários.



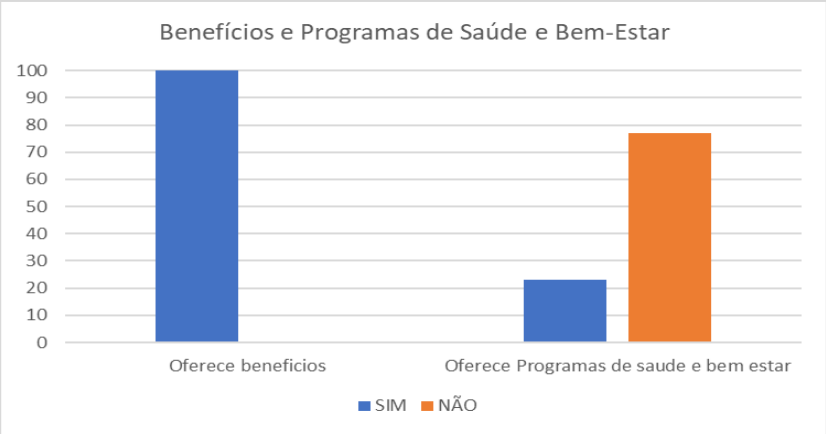
Fonte: Própria (2025)

A maioria dos funcionários indicou que o trabalho não afeta negativamente sua saúde física ou mental de maneira constante. A maior porcentagem de respostas foi nunca e raramente com 65,4%, o que sugere que uma parte significativa não vê o trabalho como um fator estressante para sua saúde. Normalmente, o estresse é definido como uma reação fisiológica ou psicológica do indivíduo a uma determinada exigência (Weineck, 2003, apud Lopes, 2014). Porém, uma parte considerável de 26,9% indicou que o impacto do trabalho na saúde ocorre às vezes, indicando que, em situações específicas, o ambiente de trabalho pode gerar estresse. Já frequentemente e sempre com 7,6% representam uma parcela menor da amostra, mas, ainda assim, indicam que uma porção dos funcionários sente impactos negativos frequentes em sua saúde devido ao trabalho.

A análise das respostas abertas revelou que a pressão para bater metas é a principal causa de estresse entre os funcionários, gerando ansiedade, medo da demissão e insegurança quanto à permanência no emprego. Além disso, a sobrecarga de funções, as falhas nos sistemas da empresa e o desgaste emocional no atendimento ao público contribuem para impactos negativos na saúde mental. O ambiente de trabalho voltado para o cumprimento de metas pode ser altamente desgastante, favorecendo o surgimento de diversos problemas emocionais e físicos, como ansiedade, depressão, distúrbios do sono e síndrome de Burnout, entre outros efeitos negativos sobre a saúde dos trabalhadores (Arantes *et al.*, 2024). Mesmo entre aqueles que consideram o ambiente tranquilo, há indícios de estresse no dia a dia de trabalho. Ao comparar as respostas dos funcionários com as respostas dos gestores, nota-se que ambos reconhecem a existência de estresse, pois como o gestor de pessoas ressaltou que “o estresse é inerente à função de vendas”, embora os gestores avaliem que a empresa atua de forma preventiva. Tanto o gestor da filial quanto o gestor de pessoas destacaram que não há exigência de horas extras e que a empresa mantém práticas para ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como não trabalhar aos sábados, liberar funcionários mais cedo em campanhas e evitar atendimentos fora do expediente. Porém, não há um plano de ação que seja voltado especificamente para resolver essas tratativas.

Quanto a Categoria 04, esta, investigou os principais fatores que geram estresse e sobrecarga entre os funcionários, bem como os impactos que essas situações causam na rotina e no desempenho profissional.

Gráfico 04: Análise dos dados em relação as Dinâmicas e Integração no Ambiente de Trabalho



Fonte: Própria (2025)

Em relação à dinâmica e integração no ambiente de trabalho, foi identificado que 100% dos funcionários afirmam receber algum tipo de benefício da empresa, sendo os mais citados o vale-alimentação/refeição, assistência odontológica e convênio com farmácias. No entanto, quando questionados sobre a existência de programas voltados à saúde e ao bem-estar, como ginástica laboral ou apoio psicológico, 76,9% responderam que a empresa não oferece essas iniciativas, enquanto apenas 23,1% afirmaram que sim, mencionando a disponibilização de psicólogo e acesso à academia.

Com essa discrepância nas respostas, observou-se uma limitação na comunicação interna sobre esses benefícios, o que foi confirmado em um dos questionamentos relacionados a comunicação na organização. Para 65,4% dos funcionários, não existe um canal claro ou direto para consultar informações sobre os programas de saúde e bem-estar disponíveis. Entre os 34,6% que afirmaram ter acesso a esse tipo de canal, os setores de RH e Departamento Pessoal (DP) foram citados como meios de comunicação quanto aos benefícios. Esses dados indicam uma falta de divulgação e acesso às informações, o que pode comprometer a utilização dos benefícios oferecidos.

A análise das respostas dos gestores confirma parcialmente as percepções apresentadas pelos funcionários. O gestor da filial destacou a existência de benefícios como programas nutricionais, convênio com farmácias, plano odontológico e acesso a academias por meio do cartão VA, além de mencionar um programa psicológico, embora tenha ressaltado que poucos colaboradores demonstram interesse em utilizá-lo. Já o gestor de pessoas apresentou uma visão mais completa, reforçando que a empresa oferece diversos benefícios e incentivos, como vale-alimentação variável, plano odontológico, convênio com farmácias, liberação antecipada nas sextas-feiras, Programa de Reconhecimento e programa de saúde mental, além de parcerias com academias e planos alimentares personalizados.

Quanto à comunicação dos benefícios, o gestor de pessoas afirmou que as informações estão disponíveis no site da VR, mas reconheceu a necessidade de aprimorar a divulgação, planejando criar uma cartilha e utilizar o mural da empresa para reforçar a transparência o que corrobora com o ponto levantado pelos funcionários sobre a falta de clareza. Teixeira e Silva (2020) corroboram com a importância de uma boa comunicação nas organizações, lembrando que, a eficiência da comunicação está diretamente relacionada à eficácia organizacional, pois se refere à capacidade de transmitir informações de maneira clara e coerente, permitindo que quem recebe compreenda e aplique corretamente o que foi comunicado (Teixeira; Silva, 2020).

Comparando as respostas, nota-se que os gestores têm uma visão mais positiva e completa sobre os benefícios e programas de bem-estar, enquanto os funcionários mostram um desconhecimento ou pouco acesso a essas informações, essa diferença indica que as ações e

programas existem, mas não estão sendo devidamente comunicados aos funcionários, o que prejudica a percepção sobre o apoio da empresa à saúde e integração no ambiente de trabalho. Assim, o fortalecimento da comunicação interna e da divulgação dos programas disponíveis se mostra essencial para melhorar a percepção dos funcionários. Os benefícios sociais constituem uma importante variável no pacote de remuneração, sendo uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais (Gheno; Berlitz, 2011, s/p). No que diz respeito à integração entre os funcionários, ambos os gestores avaliaram o clima organizacional como bom, destacando o espírito colaborativo, a boa aceitação das mudanças e o relacionamento positivo entre as equipes.

Na categoria 05, trata-se da relação entre líderes e liderados, observando a forma como a gestão é percebida pelos colaboradores. São abordados aspectos como liderança, respeito, apoio e reconhecimento, além de avaliar se os gestores promovem um ambiente de diálogo e motivação. A análise busca identificar se o estilo de liderança adotado favorece o engajamento e o desempenho da equipe.

Tabela 01: Análise dos dados em relação a atuação da gestão de pessoas da empresa.

Frequência	**Gestão de pessoas (GP)**	**Departamento pessoal (DP)**
Sempre	38,5%	42,3%
Frequentemente	26,9%	28,9%
As vezes	15,4%	15,4%
Raramente	15,4%	15,4%
Nunca	3,8%	0,00%

Fonte: Própria (2025)

Tabela 02: Análise dos dados em relação a comunicação clara e respeitosa dos líderes da empresa para com os funcionários.

Frequência	**Superior direto (supervisor)**	**Gestor da filial**	**Gestor de GP**	**Gestor de DP**
Sempre	75%	88,50%	42,30%	53,80%
Frequentemente	8,30%	3,80%	15,40%	19,20%
As vezes	12,5%	3,80%	15,40%	15,40%
Raramente	0,00%	3,80%	11,50%	7,70%
Nunca	4,20%	0,00%	15,40%	3,90%

Fonte: Própria (2025)

Na Tabela 01 observa-se que, de modo geral, a empresa apresenta uma atuação positiva por parte da Gestão de Pessoas (GP), já que 65,4% dos funcionários indicam que está “sempre” atuante, e 26,9% que está “frequentemente” atuante. Esse índice é ainda maior no Departamento Pessoal (DP), onde 42,3% avaliam como “sempre” atuante, e 28,9% como “frequentemente”, totalizando 71,2% de percepção positiva. Por outro lado, chama atenção o fato de que 15,4% dos funcionários, tanto em relação à GP quanto ao DP, avaliaram como “às vezes”, e outros 15,4% como “raramente”, totalizando 30,8% de percepção pouca atuação destes. Isso mostra que parte considerável da força de trabalho não considera essas gestões 100% ativas, sugerindo

que o foco da melhoria deve ser a padronização e aumento da frequência e visibilidade das ações de ambos os setores.

Em análise à tabela 02 pode-se dizer que os funcionários, em sua maioria, percebem um bom nível de respeito e clareza na comunicação com os líderes da empresa. O resultado mais expressivo é o do gestor da filial, com 88,5% dos participantes afirmando que sempre se sentem tratados com respeito e 3,8%, frequentemente, totalizando 92,3% de satisfação, evidenciando uma liderança bem avaliada. O superior direto também recebeu uma avaliação positiva, com 75% dos funcionários afirmando que sempre há respeito e clareza na comunicação, somando com 8,3% que indicaram frequentemente, totalizando 83,3% de satisfação, o que reforça a boa relação interpessoal entre líderes imediatos e suas equipes. Em relação ao gestor de departamento pessoal (DP), 53,8% dos respondentes indicaram que sempre são tratados com respeito, e 19,2% marcaram frequentemente, sugerindo que, apesar da mostra positiva, há situações pontuais que poderiam ser aprimoradas. Já em relação ao gestor de gestão de pessoas (GP) 42,3% afirmaram que sempre há respeito e clareza, enquanto 15,4% disseram frequentemente, 15,4% às vezes, 11,5% raramente e 15,4% nunca. Esse resultado indica uma necessidade de fortalecer a comunicação e o relacionamento com os funcionários.

Já em relação a análise dos dados relacionados a conduta dos gestores e superiores da empresa, esta, teve como objetivo identificar se os funcionários possuíam alguma observação sobre a conduta dos gestores no ambiente de trabalho. Das 26 respostas, 65,4% disseram não ter observações a fazer, enquanto 34,6% relataram ter algum tipo de crítica ou comentário. Apesar de a maioria não apontar problemas as respostas abertas revelam que existem observações a serem feitas sobre a postura de alguns líderes, especialmente ligados à Gestão de Pessoas (GP) e supervisão direta. As respostas abertas indicam situações de autoritarismo, falta de empatia, dificuldade de diálogo e tratamento desigual entre os cargos. Alguns funcionários também mencionaram que certos gestores demonstram comportamento inadequado, como agir de forma ríspida, não ouvir os funcionários e não considerar suas versões em situações de conflito.

Essas observações sugerem que, mesmo o ambiente de trabalho sendo em geral bem avaliado, existem alguns pontos de atenção sobre a conduta e à comunicação de alguns líderes. A percepção de superioridade e a falta de abertura para o diálogo podem impactar negativamente o clima organizacional, a motivação e a confiança da equipe, afetando a qualidade de vida no ambiente. As respostas dos gestores reforçam parte dessas percepções, mas também mostram boas práticas e consciência sobre o próprio papel. O gestor da filial afirmou que o relacionamento com a equipe é positivo e que tem abertura ao diálogo com pesquisas de clima e caixa de sugestões anônima, destacando que o tratamento é igualitário para todos os funcionários. Já o gestor de pessoas reconheceu que alguns supervisores precisam de maior imparcialidade, mas destacou a proximidade e empatia do gestor da filial, descrevendo-o como um líder humano, querido e atento às necessidades da equipe, mas as vezes, mais emocional do que racional nas decisões. Ambos reforçaram que as opiniões da equipe são ouvidas e que o ambiente é seguro e respeitoso para expressar insatisfações. Comparando com as respostas dos funcionários, pode-se perceber que alguns deles não se sentem ouvidos e validados.

A análise das tabelas mostra que a empresa tem uma liderança bem avaliada e um ambiente de trabalho positivo, com gestão ativa e comunicação aberta, mas apontam falhas pontuais de coerência e postura, principalmente quanto à forma como o respeito e a escuta são aplicados na prática. “Os líderes exercem uma influência significativa em diversas áreas, e cada estilo de liderança molda o desenvolvimento da equipe de maneira distinta”. (Freitas; Nunes; Hoelz, 2025, p. 2). Isso mostra que a empresa está no caminho certo, mas precisa alinhar melhor

o discurso da gestão com a experiência real dos funcionários, para tornar suas ações mais consistentes, transparentes e percebidas de maneira uniforme por toda a equipe.

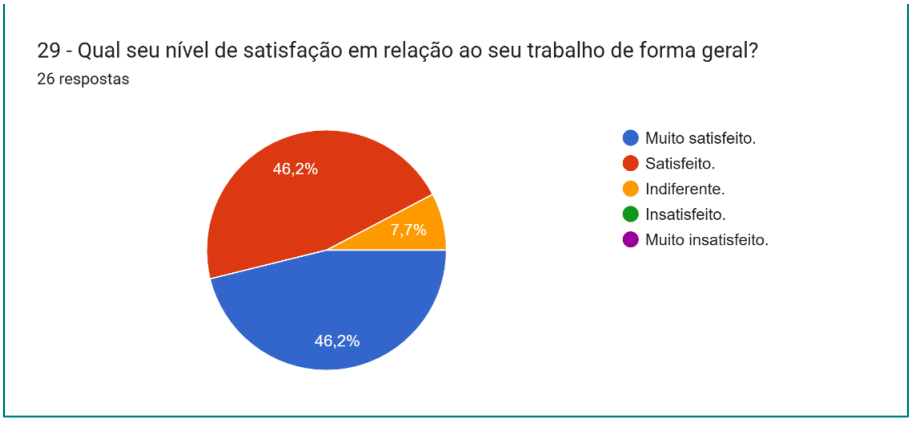
Por fim, a categoria 06, que analisa o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho que desempenham, às oportunidades de crescimento e ao reconhecimento recebido pela empresa. Também busca identificar se os incentivos e benefícios oferecidos são percebidos como justos e motivadores,

Tabela 3 - Satisfação com cargo horaria, oportunidades e remuneração

Nível de Satisfação	Carga Horária	Oportunidade de crescimento	Reconhecimento	Remuneração
Muito Satisfeito	46,20%	34,60%	26,90%	19,20%
Satisfeito	42,30%	38,50%	65,40%	46,20%
Indiferente	11,50%	11,50%	3,80%	7,70%
Insatisfeito	0,00%	11,50%	3,80%	26,90%
Muito insatisfeito	0,00%	3,80%	0,00%	0,00%

Fonte: Própria (2025)

Gráfico 05: Analise com a satisfação geral no trabalho.



Fonte: Própria (2025)

Os dados da tabela 3 acima revelam que os funcionários demonstram alto nível de satisfação com a carga horária, com 88,5% entre muito satisfeito 46,2% e satisfeito 42,3%. Essa percepção positiva é compatível com a resposta do gestor da filial, o que indica que a jornada atual é bem aceita, mas ainda pode ser otimizada com pequenas melhorias estruturais. Em relação ao reconhecimento, os resultados de satisfação também são altos. Assim, observa-se que a maioria dos funcionários se mostra satisfeita, sendo que uma parcela considerável demonstra um nível ainda mais elevado de satisfação. Esse dado se alinha com a fala do gestor de pessoas, que destaca o papel positivo de programas e o reconhecimento por metas atingidas.

Quando o foco é nas oportunidades de crescimento, observa-se uma leve queda no índice de satisfação. Apenas 73,1% se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto 15,3% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Essa insatisfação é reconhecida também pelo gestor de pessoas, que fala sobre melhoria a implementação de planos de carreira estruturados, mentorias e treinamentos. Por fim, o ponto mais crítico identificado na questão é a remuneração, onde apenas 65,4% dos funcionários estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Um número relevante

(26,9%) se declarou insatisfeito, o mais alto entre as situações questionadas. Embora o gestor da filial afirme que os salários são compatíveis com a função, o gestor de GP reconhece que a remuneração pode ser melhorada. Isso demonstra que há um desencontro entre a visão dos gestores, reforçando a necessidade de reavaliação salariais ou de valorização mais visível para os funcionários.

Em análise geral, o gráfico 05 revela que a grande maioria dos funcionários apresenta um alto nível de satisfação geral em relação ao seu trabalho, a soma das respostas muito satisfeito 46,2% e satisfeito 46,2% atinge um índice significativo de 92,4%, indicando que a maioria dos entrevistados está satisfeito com seu trabalho. Esse dado mostra que a empresa, em geral, possui um ambiente de trabalho bom, o que é um ponto positivo para a mesma. Apesar de uma alta taxa de satisfação geral, a indiferença de 7,7% dos entrevistados aponta para um campo de melhoria, indicando que, pequenos ajustes no ambiente e na gestão interna podem, a longo prazo, fortalecer ainda mais a QVT, prevenindo possíveis desgastes e mantendo a satisfação e o engajamento elevados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo descrever como está a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de um escritório administrativo no noroeste do Paraná, no ano de 2025. Com base nos resultados da pesquisa, foi possível identificar fatores que impactam diretamente a qualidade de vida e a saúde mental dos funcionários. Entender essas condições no ambiente de trabalho é fundamental para o desenvolvimento da empresa, uma vez que trabalhadores que se sentem bem tendem a demonstrar maior satisfação, produtividade e perspectivas de crescimento dentro da organização. Podemos notar que a empresa conta com uma equipe majoritariamente jovem e em início de carreira, o que traz desafios e oportunidades para a integração e desenvolvimento dos funcionários. De modo geral, os funcionários demonstram boa satisfação com o ambiente de trabalho, principalmente em relação à carga horária e ao reconhecimento, refletindo um clima organizacional positivo. No entanto, pontos como remuneração e oportunidades de crescimento ainda geram insatisfação para uma parcela significativa dos funcionários. Além disso, a comunicação interna sobre benefícios e programas de bem-estar precisa ser melhorada para garantir que os funcionários estejam cientes da existência de seus benefícios, pois os gestores citam diversos programas que os funcionários não mencionaram, dando a entender desconhecimento de parte dos benefícios que a empresa diz fornecer.

A gestão tem mostrado atenção a pontos do ambiente físico e à saúde dos funcionários, promovendo ações para corrigir problemas ergonômicos e manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, há espaço para melhorar a postura dos líderes, especialmente na comunicação e no tratamento respeitoso e empático, para melhorar ainda mais o clima e a motivação da equipe.

Pode-se concluir que, no geral, a empresa apresenta um ambiente de trabalho saudável e uma gestão que demonstra comprometimento com seus colaboradores. Porém, é importante que a organização reavalie a questão salarial, torne mais claras as oportunidades de crescimento e melhore a comunicação interna especialmente na divulgação dos programas e benefícios oferecidos. Essas ações contribuem diretamente para a qualidade de vida no trabalho, favorecendo maior compreensão, engajamento e satisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. B. de; GUTIERREZ, G. L.; MARQUES, R. **Qualidade de vida**: definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades – EACH/USP, 2012.

AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **Relatório de metodologias de investigação em educação**. Porto: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, Departamento de Química, 2025.

ARANTES, L. M. S. et al. Estresse no ambiente de trabalho causado pelas metas estabelecidas pelas organizações. **Revista Uniaraguaia**, Goiânia, v. 19, n. 3, p. 401, set./dez. 2024. Disponível em: https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/1492. Acesso em: 2 nov. 2025.

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

BORGES, L. de O. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 33-56, jan./abr. 1997. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/cpQKTgFDHjshGRNzszNH7df/. Acesso em: 1 maio 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 maio 1943. Atualizado até a Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 8 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025. **Governo Federal**, 6 nov. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025. Acesso em: 8 maio 2025.

BRASIL. Nações Unidas. Brasil: afastamentos por problemas de saúde mental aumentam 134%. **ONU Brasil**, 2024. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-saúde-mental-aumentam-134. Acesso em: 8 maio 2025.

BREVIÁRIO, A. G. do. A precarização ambiental do trabalho no Brasil. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2023. **Anais**. 2023. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfsRIcJK30.10.2023_10.28.44.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

CASEMIRO, P.; MOURA, R. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. **G1**, 10 mar. 2025. Disponível em: https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml. Acesso em: 8 mai. 2025.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

DODD, M.; JIT, M. K.; BOURNE, S. Quality of life. **StatPearls**. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing, 2024. Disponível em: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK536962. Acesso em: 14 jul. 2025.

ETTINGER, K. **Biblioteca Básica de Administração**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1972.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA, 2011.

FREITAS, B. H. P de; NUNES, T. da S.; HOELZ, J. C. A influência dos estilos de liderança na participação da educação corporativa sob a ótica dos liderados. **Engetec em Revista**, v. 13, n. 2, n. 4, e24053, 2025.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 268-287, maio/ago. 2011. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm. Acesso em: 05 nov. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, R. P. V. **Qualidade de vida e bem-estar no trabalho**: a autopercepção dos servidores técnico-administrativos em uma universidade federal. 2014. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria, 2014.

MARÍN RUEDA, F. J.; LIMA, R. C. de; RAAD, A. J. Qualidade de vida e satisfação no trabalho: relação entre escalas que avaliam os construtos. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 64, n. 141, p. 195-207, dez. 2014. Disponível em:

https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432014000200003. Acesso em: 8 mai. 2025.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

NOBRE, M. R. C. **Qualidade de Vida**. São Paulo: Editorial 299, 1995.

NOGUEIRA, M. O.; CARVALHO, S. S. de. **Trabalho precário e informalidade**: desprecarizando suas relações conceituais e esquemas analíticos. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2017. (Texto para Discussão, n. 2707).

PINSKY, J. (Org.). **A escravidão no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2014.

SILVA, D. N. Revolução Industrial: o que foi, resumo, fases. **Brasil Escola**, 2025. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/historiag/revolucao-industrial.htm. Acesso em: 7 mai. 2025.

SIRIUS EDUCAÇÃO. Entenda o que é análise descritiva, quais são os tipos e o passo a passo para fazer uma! **Blog Sirius Educação**, 7 set. 2022. Disponível em: https://blog.sirius.education/analise-descritiva/. Acesso em: 8 mai. 2025.

TEIXEIRA, A. A.; SILVA, D. B. da. A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA),** v. 9, n. 3, p. 45-61, set./dez. 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2020v9n3p4561. Acesso em: 09 nov. 2025.

TRAVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO. Brasil registrou mais de 742 mil acidentes de trabalho em 2024. Porto Alegre, 29 abr. 2025. Disponível em: https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/50791784. Acesso em: 8 de mai. 2025.

WACHOWICZ, M. C. **Ergonomia, saúde e segurança do trabalho**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.

SATISFAÇÃO DOS JOVENS UNIVERSIÁRIOS EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS LOGÍSITICOS DE MARKETPLACES

GUEDES MULLER Eduardo[98]
ROGER MENEGHATTI Marcelo[99]

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os fatores que influenciam a satisfação de jovens universitários em relação aos serviços logísticos oferecidos por marketplaces. A partir disso, busca-se compreender de que forma aspectos como prazo de entrega, rastreabilidade, atendimento e confiabilidade impactam a percepção desse público quanto à qualidade do serviço. Para alcançar esse objetivo, será adotada uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário estruturado a estudantes universitários, com o intuito de levantar dados sobre suas experiências e expectativas no processo de compra on-line. Os resultados esperados incluem a identificação dos elementos logísticos mais valorizados pelos consumidores jovens e a análise de como esses fatores afetam sua intenção de recompra e fidelização às plataformas. Como contribuição, a pesquisa tem como objetivo oferecer subsídios teóricos e práticos para aprimorar a gestão logística dos marketplaces, além de ampliar o debate acadêmico sobre o comportamento do consumidor digital e sua relação com a eficiência operacional no comércio eletrônico.

Palavras-chave: consumidor digital; experiência de compra; eficiência operacional; comportamento universitário; comércio eletrônico.

1 INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico vem transformando as relações de consumo e a dinâmica de mercado nas últimas décadas, impulsionado pela conectividade e pelo avanço das tecnologias digitais (Kotler; Keller, 2012). Nesse contexto, os marketplaces se consolidaram como modelo de negócio dominante, conectando múltiplos vendedores a um grande número de consumidores, com a promessa de variedade, conveniência e agilidade. Entretanto, como apontam Bowersox, Closs e Cooper (2006), a qualidade da experiência do cliente nesse formato depende fortemente da eficiência logística, fator determinante para a fidelização e a imagem da plataforma.

[98] Graduando do curso Administração na Universidade Estadual do Paraná e-mail guedes-rellum2001@hotmail.com

[99] Professor Doutor Marcelo Roger Meneghatti na Universidade Estadual do Paraná e-mail marcelo.meneghatti@unespar.edu.br

A logística, segundo Ballou (2006), compreende o planejamento e a coordenação de atividades como transporte, armazenagem, embalagem e distribuição, buscando atender às expectativas do cliente com o menor custo possível. No comércio eletrônico, especialmente em marketplaces, esse processo envolve desafios adicionais, como a padronização do atendimento e a gestão de prazos de entrega em uma rede de múltiplos fornecedores (Christopher, 2011). A satisfação do consumidor digital, como destacam Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), está diretamente ligada à confiabilidade, à agilidade e à transparência da cadeia logística.

Os jovens universitários, público central deste estudo, representam consumidores nativos digitais, habituados à tecnologia e à compra online (Solomon *et al*., 2016). Essa geração valoriza não apenas preço e variedade, mas também a rapidez e a segurança no processo de entrega, sendo menos tolerante a falhas. Pesquisas sobre comportamento do consumidor indicam que suas experiências logísticas influenciam diretamente a intenção de recompra e as avaliações públicas em plataformas digitais (Reichheld; Schefter, 2000). No Brasil, embora existam estudos sobre logística no e-commerce, análises específicas sobre a percepção logística desse segmento ainda são limitadas.

Dessa forma, o marketing busca tornar o processo de compra mais fluido e espontâneo, reduzindo barreiras entre o produto e o consumidor. Para que isso aconteça, é essencial que o vendedor compreenda profundamente o comportamento e as necessidades do público-alvo, criando ofertas que despertem interesse imediato e pareçam se vender naturalmente. Assim, o papel do marketing é alinhar valor percebido e desejo de compra, conduzindo o cliente à decisão com o mínimo de resistência (Kotler; Keller; Chernev, 2024).

Nessa perspectiva, os autores destacam ainda que o comportamento do consumidor é resultado da interação entre aspectos culturais, sociais e individuais, que orientam suas escolhas e decisões de compra. Entre esses elementos, a cultura exerce influência central, pois determina os valores, crenças e padrões de consumo que definem o que é considerado desejável ou necessário em determinado contexto social (Kotler; Keller; Chernev, 2024).

Diante desse cenário, a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho é: Como os jovens universitários avaliam os serviços logísticos oferecidos pelos marketplaces? Sob esse viés, o objetivo da pesquisa é compreender como jovens universitários avaliam os serviços logísticos oferecidos pelos marketplaces, os principais fatores que influenciam a satisfação desse público e que podem subsidiar melhorias nos serviços logísticos oferecidos.

Para responder a essa questão, o estudo realiza uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo, baseada em obras traduzidas e artigos acadêmicos que tratam de logística no e-commerce, comportamento do consumidor digital e marketplaces. Alé disso, o

estudo se desenvolveu por meio de um questionário que visa entender a satisfação dos clientes ao adquirir um produto ou serviço.

Os resultados esperados incluem a identificação dos fatores logísticos mais relevantes para os jovens universitários e a proposição de reflexões que auxiliem empresas e pesquisadores a compreender as demandas desse segmento. Assim, o trabalho buscou contribuir para a otimização das operações e para o fortalecimento da relação entre marketplaces e consumidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A satisfação do consumidor em ambientes digitais é um tema amplamente discutido na literatura contemporânea, especialmente no que tange à experiência de compra em marketplaces. Com a consolidação do comércio eletrônico como um dos principais canais de consumo, diversos estudiosos vêm abordando a importância dos serviços logísticos na construção da percepção de valor, confiança e fidelidade dos consumidores. Neste contexto, o presente referencial teórica busca explorar dois eixos centrais: (1) a logística no comércio eletrônico e sua influência na experiência de compra; e (2) a satisfação do consumidor digital, com ênfase no perfil dos jovens universitários.

2.1. Logística no comércio eletrônico e a experiência em marketplaces

A logística é reconhecida como uma área estratégica para o funcionamento eficiente do comércio eletrônico, especialmente em marketplaces, onde diferentes vendedores utilizam uma plataforma comum para ofertar seus produtos. Segundo Ballou (2006), a logística envolve a integração de atividades que asseguram que bens e serviços estejam disponíveis no local e momento adequados, nas condições previstas e com o menor custo possível. No ambiente digital, essa definição ganha novos contornos, especialmente pelo papel da tecnologia na rastreabilidade de pedidos, na automação de armazéns e na gestão de transporte.

A atuação logística em marketplaces envolve desafios específicos. Ao contrário do modelo tradicional de e-commerce, onde a empresa vendedora possui controle total sobre o processo logístico, os marketplaces frequentemente operam com múltiplos vendedores, cada um responsável (ou parcialmente responsável) pelo envio dos produtos. Nesse sentido, a padronização da entrega, a previsibilidade de prazos e a qualidade do manuseio tornam-se variáveis críticas.

Bowersox, Closs e Cooper (2006) afirmam que “a capacidade de uma empresa em satisfazer plenamente os seus clientes depende da excelência de sua logística, sobretudo em termos de tempo, confiabilidade e flexibilidade” (p. 105). Em marketplaces, essa excelência é ainda mais complexa de atingir, pois requer a coordenação de uma cadeia logística fragmentada e descentralizada. Entre os principais elementos que compõem os serviços logísticos, destacam-se:

Prazo de entrega	A agilidade no envio e cumprimento dos prazos prometidos é um dos fatores mais valorizados pelos consumidores online. Kotler e Keller (2012) reforçam que “a entrega rápida pode ser um diferencial competitivo decisivo em mercados de alta concorrência e sensibilidade ao tempo” (p. 515).
Rastreamento de pedidos	A possibilidade de acompanhar a localização e o status da entrega em tempo real oferece ao consumidor uma sensação de controle e segurança, reduzindo a ansiedade relacionada ao tempo de espera. Segundo Christopher (2011), “transparência no processo logístico é um fator-chave para a satisfação do cliente digital” (p. 89).
Qualidade da embalagem	A forma como o produto é acondicionado afeta diretamente a experiência do cliente. Danos, extravios ou má apresentação podem comprometer a imagem da plataforma e gerar reclamações ou devoluções.
Logística reversa	Processos eficazes para devolução e troca de produtos contribuem para a confiança no canal de compra. Segundo Novaes (2007), “a logística reversa é uma extensão do serviço ao cliente e deve ser tratada com a mesma importância da entrega direta” (p. 177).

Além desses fatores operacionais, o papel da tecnologia e da inovação também se destaca como elemento catalisador da eficiência logística. A utilização de inteligência artificial, sistemas de roteirização, big data e Internet das Coisas (IoT) tem transformado a maneira como os marketplaces operam sua cadeia de suprimentos, oferecendo soluções mais rápidas, precisas e customizadas.

No entanto, mesmo com os avanços tecnológicos, ainda há lacunas importantes na experiência dos consumidores, sobretudo em países em desenvolvimento como o Brasil. A infraestrutura logística limitada, as desigualdades regionais e a informalidade de parte dos fornecedores dificultam a padronização da qualidade logística nos marketplaces nacionais. Assim, entender a percepção dos consumidores diante dessas variabilidades é fundamental para o aprimoramento dos serviços.

2.2 Satisfação do consumidor digital e o perfil dos jovens universitários

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o resultado de uma comparação entre expectativas prévias e a experiência efetivamente vivenciada. Segundo Oliver (2010), "a satisfação é uma resposta emocional de curta duração que surge como resultado da experiência de consumo" (p. 8). No contexto do comércio eletrônico, essa experiência é composta por uma série de interações digitais e físicas, nas quais a logística desempenha papel crucial.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), "a qualidade dos serviços percebida pelos consumidores depende não apenas do produto em si, mas também da entrega, atendimento, suporte e capacidade da empresa em resolver problemas de maneira eficiente" (p. 110). Em marketplaces, onde múltiplos atores participam da venda, a responsabilidade pela logística costuma recair sobre a plataforma, mesmo quando falhas vêm de parceiros externos (Santos; Oliveira, 2024).

Em relação ao público jovem universitário, observa-se um perfil de consumidor altamente digitalizado, exigente, informado e sensível à experiência de consumo. Pesquisas recentes indicam que, no Brasil, consumidores de 18 a 25 anos continuam sendo o grupo mais ativo no e-commerce, impulsionados por conveniência, promoções e facilidade tecnológica (ABCOMM, 2024). Esses consumidores valorizam atributos como agilidade, rastreabilidade, segurança e comodidade, sendo pouco tolerantes a falhas logísticas (Ferreira; Almeida, 2023). Esses consumidores valorizam atributos como agilidade, rastreabilidade, segurança e comodidade, sendo pouco tolerantes a falhas logísticas. Como destacam Solomon *et al.* (2016), "os consumidores da geração Y, especialmente universitários, cresceram com altos níveis de conectividade e esperam respostas rápidas, interfaces amigáveis e serviços eficientes" (p. 397). Esse nível de exigência eleva a responsabilidade dos marketplaces em assegurar uma logística alinhada às expectativas desse público.

Outra característica importante do consumidor jovem é sua propensão a compartilhar experiências, positivas ou negativas, em redes sociais e plataformas de avaliação. Isso amplia

o impacto de cada transação, uma vez que um erro logístico pode repercutir não apenas no cliente individual, mas em todo o seu círculo de influência digital. A satisfação, portanto, está não só vinculada à fidelização, mas também à reputação da marca em comunidades virtuais.

A literatura aponta que a fidelização em ambientes digitais está fortemente ligada à percepção de valor e à minimização de atritos durante a jornada de compra. Segundo Reichheld e Schefter (2000), "a confiança é o ingrediente essencial para a fidelidade no e-commerce, e está só é possível quando os serviços prestados, incluindo a logística, superam consistentemente as expectativas" (p. 107).

Com base nesses elementos, é possível afirmar que a análise da satisfação dos jovens universitários em relação aos serviços logísticos de marketplaces exige uma abordagem multidimensional. Não se trata apenas de mensurar níveis de contentamento, mas de compreender quais fatores específicos impactam mais intensamente essa percepção e como esses fatores dialogam com o estilo de vida e os hábitos de consumo digitais desse grupo.

A literatura também reforça que a fidelização no ambiente online depende da percepção de valor e da redução de atritos na jornada de compra (Reichheld; Schefter, 2000; Martins; Lima, 2023). A especificidade do público universitário, com suas particularidades geracionais e digitais, reforça a necessidade de estudos direcionados que considerem suas expectativas e comportamento.

3 MÉTODO

Em termos de natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa, que combina a análise bibliográfica com a coleta estruturada de dados por meio de questionários. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material previamente elaborado, cuja principal finalidade é permitir ao pesquisador o aprofundamento do conhecimento sobre um tema específico, oferecendo diferentes perspectivas e interpretações a partir do que já foi produzido por outros autores. No que se refere à etapa quantitativa, Malhotra (2012) destaca que esse tipo de pesquisa é fundamental para mensurar e analisar padrões de comportamento, permitindo quantificar variáveis e identificar relações entre elas de forma objetiva e sistemática.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória por buscar uma compreensão inicial do fenômeno, identificando lacunas e direcionamentos para estudos futuros

sobre a percepção logística em marketplaces, especialmente entre jovens universitários (Vergara, 2016). Também é descritiva, pois procura observar, registrar e analisar as principais características e fatores relacionados à satisfação dos consumidores nesse contexto, sem interferir nas variáveis estudadas (Gil, 2017).

Simultaneamente, a pesquisa assumiu um caráter descritivo por buscar compreender e registrar as principais características, fatores e variáveis relacionadas à experiência de compra e à satisfação dos consumidores nesse contexto. De acordo com Gil (2017), esse tipo de estudo descreve fenômenos, estabelecendo relações entre variáveis, sem, necessariamente, explicar suas causas.

O público alvo foi composto por jovens universitários matriculados em cursos de graduação de diferentes instituições. A escolha desse público deve-se ao fato de representar uma geração de consumidores digitais altamente ativos no comércio eletrônico. A coleta de dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2025, abrangendo estudantes de distintas áreas do conhecimento, de forma a garantir diversidade de opiniões e experiências. A participação foi voluntária e anônima, respeitando princípios éticos da pesquisa acadêmica, A população considerada correspondeu aos universitários matriculados na instituição analisada. A amostra, por sua vez, foi composta pelos estudantes que aceitaram participar da pesquisa. No total, 22 universitários responderam ao questionário, constituindo a amostra utilizada para avaliar a satisfação com os serviços logísticos oferecidos pelos marketplaces

Para Malhotra (2012), o caráter quantitativo contribui para mensurar de forma objetiva as percepções e identificar padrões, permitindo maior precisão na análise e na comparação dos resultados obtidos.

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, elaborado no Google Forms. As perguntas foram formuladas com base em referenciais teóricos sobre satisfação do consumidor digital e eficiência logística em marketplaces, apoiando-se em autores como Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), Christopher (2011) e Kotler, Keller e Chernev (2024).

O questionário abordará temas como prazo de entrega, rastreabilidade, atendimento pós-venda, confiança na plataforma e intenção de recompra. O formato fechado das perguntas permitirá análise estatística consistente dos dados coletados.

A coleta dos dados será realizada de forma on-line, com a distribuição do link do questionário por meio de redes sociais e aplicativos de mensagens, como o WhatsApp. Essa estratégia visa alcançar um maior número de respondentes dentro do público-alvo, facilitando o acesso e aumentando a taxa de participação. O questionário permanecerá disponível por aproximadamente duas semanas, permitindo ampla divulgação entre grupos universitários.

Após o encerramento da coleta, os dados serão tabulados e organizados em planilhas no Microsoft Excel para tratamento e análise.Para a interpretação dos resultados, utilizaram-se estatísticas descritivas, como frequência absoluta, frequência relativa (percentual), médias e distribuição das respostas, com o objetivo de identificar padrões e tendências relacionados à satisfação dos universitários com os serviços logísticos dos marketplaces.

As variáveis analisadas corresponderam aos constructos definidos no instrumento de pesquisa, tais como: satisfação geral com a logística, percepção de eficiência, cumprimento de prazos, qualidade do atendimento e intenção de recompra. Esses constructos permitiram avaliar o comportamento do consumidor e sua relação com o desempenho logístico das plataformas.

Os resultados serão apresentados na próxima seção por meio de tabelas e gráficos, acompanhados de análises interpretativas que relacionam os achados às referências teóricas sobre comportamento do consumidor e logística no comércio eletrônico.

Essa etapa buscará relacionar os achados empíricos às referências conceituais sobre comportamento do consumidor e desempenho logístico no comércio eletrônico, destacando implicações práticas e contribuições para os marketplaces e para a literatura acadêmica.

Para a análise dos questionários, foi adotada uma abordagem crítica e reflexiva, distanciando-se das análises de conteúdo temático propostas por Bardin (2016). A análise não se limitou a classificar dados, mas a explorar as nuances das experiências dos participantes.

Esta técnica consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos que permitem examinar criticamente o conteúdo dos textos selecionados, agrupando-os por temas recorrentes e significativos para a compreensão do fenômeno. Foram definidas categorias analíticas relacionadas à logística em marketplaces, à satisfação do consumidor digital, ao comportamento dos jovens universitários e aos desafios operacionais da entrega de produtos. A partir dessas

categorias, foram elaboradas sínteses interpretativas com base nos principais conceitos, dados empíricos e proposições dos autores revisados.

Com base nesse conjunto metodológico, o estudo busca contribuir com uma visão aprofundada e fundamentada sobre a relação entre a eficiência dos serviços logísticos e a satisfação de jovens consumidores no ambiente digital dos marketplaces, destacando lacunas, oportunidades e implicações práticas para o setor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com 22 respondentes, todos jovens universitários, que representam a totalidade ou a maior parte da população acessível ao pesquisador no contexto analisado. Público alinhado ao objetivo deste estudo. Uma vez que a investigação busca compreender percepções, comportamentos ou necessidades específicas desse grupo. A análise dos dados demonstrou que os estudantes apresentam alta frequência de compras online, reforçando seu perfil como consumidores digitais ativos, conforme apontam Solomon et al. (2016) e ABComm (2024), que destacam os jovens como protagonistas nas compras em marketplaces.

4.1Satisfação Geral

A nota média atribuída aos serviços logísticos dos marketplaces foi de 7,63/10, indicando um nível de satisfação positivo, porém com espaço para melhorias. A concentração de respostas entre 7 e 9 confirma que o consumidor universitário tende a avaliar de forma moderadamente alta sua experiência logística, mas ainda demonstra exigência frente a possíveis falhas, o que reforça Oliver (2010), que afirma que a satisfação decorre da comparação entre expectativas e experiência real

4.3 Pontos mais valorizados

Quadro 1 – Fatores logísticos mais valorizados pelos respondentes foram:

Prazo de entrega	Rastreamento eficiente
Confiabilidade da plataforma	Condição da embalagem
Política de devolução e suporte pós-venda	Comodidade

Fonte: Elaboração própria (2025).

Esses resultados dialogam diretamente com Ballou (2006) e Christopher (2011), que apontam que agilidade e confiabilidade são pilares da logística eficaz no e-commerce. Além disso, confirma-se a relevância da transparência e da rastreabilidade, mencionadas por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) como determinantes para a percepção de qualidade nos serviços.

4.3 Expectativa vs Experiência

Os dados evidenciam que, embora a percepção geral seja favorável, as respostas não são uniformes entre os participantes. Nota-se que uma parte dos estudantes atribuiu avaliações intermediárias ou negativas, especialmente nos itens relacionados ao cumprimento dos prazos e à precisão das informações de rastreamento. Esses pontos apresentaram índices inferiores aos demais aspectos avaliados, sugerindo que a eficiência logística ainda apresenta oscilações percebidas pelos usuários. Esse cenário pode influenciar a credibilidade da plataforma e reduzir a disposição para novas compras, alinhando-se ao entendimento de Reichheld e Schefter (2000) sobre o impacto direto da experiência logística na confiança e na permanência do consumidor.

Quadro 2 – Médias e desvios-padrão das variáveis avaliadas

Item Avaliado	Média	Desvio-padrão
Verificar avaliações antes de comprar	3,91	1,38
Comparar preços entre marketplaces	4,05	0,90

Item Avaliado	Média	Desvio-padrão
Rapidez na entrega	3,95	0,90
Cumprimento do prazo de entrega	4,18	0,66
Clareza e atualização do rastreio	3,59	0,80
Qualidade e segurança da embalagem	3,86	0,89
Atendimento da plataforma em caso de problemas	3,55	0,96
Facilidade no processo de devolução/troca	3,68	0,95
Sensação de segurança ao comprar em marketplaces	3,95	0,99
Satisfação geral com a experiência logística	4,05	0,90
Atualizações frequentes de rastreamento	3,41	1,01
Informações claras sobre atrasos	3,36	1,18
Satisfação ao pagar mais caro por mais rapidez/segurança	3,14	0,83

Fonte: Elaboração própria (2025).

4.4 Disponibilidade para pagar mais por eficiência

Os resultados obtidos revelam padrões consistentes sobre comportamento do consumidor em ambientes digitais, especialmente no que se refere ao papel da logística enquanto determinante da satisfação, confiança e intenção de recompra. Observou-se que a percepção de eficiência logística apresenta médias moderadas a altas, com destaque para cumprimento do prazo de entrega (M = 4,18; DP = 0,66) e rapidez na entrega (M = 3,95; DP = 0,90). Esses achados reforçam o argumento de Kotler e Keller (2012), segundo o qual a entrega rápida e previsível constitui um dos principais atributos de valor percebido no comércio eletrônico, sobretudo entre consumidores jovens, que demandam conveniência e respostas imediatas. A literatura destaca que a eficiência logística se converte diretamente em vantagem competitiva, uma vez que reduz incertezas e amplia a sensação de controle sobre a compra. Entretanto, apesar das médias positivas, o desvio-padrão relativamente elevado em itens como atualizações frequentes de rastreamento (DP = 1,00) e informações claras sobre atrasos (DP = 1,17) indica experiências heterogêneas entre os participantes. Esse ponto dialoga com Reichheld e Schefter (2000), que enfatizam que a confiança do consumidor digital é sensível a

inconsistências e falhas no processo de entrega. Mesmo pequenas interrupções como rastreamento desatualizado podem gerar sensação de risco, diminuindo a lealdade e afetando a intenção de recompra. A dimensão da satisfação geral também segue esse padrão: a média de *sat*isfação com a experiência logística (M = 4,05) confirma que, embora a percepção seja majoritariamente positiva, ainda há instabilidade no serviço, conforme evidenciado pelos desvios-padrão e pelas avaliações mais neutras. Essa oscilação remete ao que a literatura descreve como sensibilidade à experiência prévia, isto é, consumidores jovens reagem fortemente a ocorrências negativas, o que influencia diretamente sua confiança nas compras futuras. No que se refere aos fatores de satisfação, os resultados mostram que elementos tradicionalmente apontados como críticos embalagem segura (M = 3,86), facilidade de devolução (M = 3,68) e segurança da plataforma (M = 3,95) mantêm relevância entre os respondentes. Tais evidências corroboram autores que tratam da experiência de compra como um conjunto de etapas integradas, nas quais o desempenho logístico atua como extensão da própria marca. Assim, falhas nessa etapa tendem a comprometer a percepção global de qualidade.

Outro ponto relevante emergiu no item sobre disposição a pagar mais por eficiência logística (M = 3,14). Embora a média seja moderada, ela confirma a tendência apontada por Kotler e Keller (2012), segundo os quais consumidores valorizam serviços logísticos premium quando estes reduzem risco ou tempo de espera. No presente estudo, o interesse é expressivo, ainda que não unânime, o que sugere que ofertas segmentadas de serviços expressos podem atender diferentes perfis de consumidores dentro do mesmo público. Quanto ao comportamento de recompra e confiança, os dados reforçam conclusões clássicas de Reichheld e Schefter (2000): a reconstrução da confiança após uma experiência negativa é mais difícil do que sua manutenção contínua. O desvio-padrão mais alto em itens relacionados à clareza de informações e rastreamento indica vulnerabilidades capazes de afetar diretamente a fidelização. Na prática, isso significa que a logística continua sendo um ponto crítico capaz tanto de fortalecer vínculos quanto de afastar potenciais recompradores.

De modo geral, os resultados convergem com o método proposto na pesquisa. As dimensões analisadas, eficiência logística, fatores de satisfação, confiança e recompra demonstram estar intrinsecamente relacionadas e sofrem influência direta da qualidade das operações logísticas oferecidas pelos marketplaces. Em síntese, a discussão revela que, apesar do desempenho logístico dos marketplaces ser avaliado de forma majoritariamente positiva, ainda existe espaço relevante para aprimoramentos, especialmente na atualização do

rastreamento e na comunicação de atrasos. Tais aspectos, embora não necessariamente comprometam a satisfação imediata, têm impacto significativo na confiança e, consequentemente, no comportamento de recompra, reafirmando os modelos teóricos que apontam a logística como eixo fundamental da experiência do consumidor no ambiente digital.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, confirma os resultados da pesquisa, qual a eficiência logística é determinante para a satisfação e fidelização dos jovens universitários em marketplaces.

Quadro 3 – Média Geral de Satisfação dos Respondentes

Indicador Avaliado	Média	Interpretação
Satisfação Geral com os Serviços Logísticos	**7,63**	A pontuação revela uma percepção predominantemente positiva, mas não totalmente consolidada, indicando a necessidade de aprimoramentos contínuos na experiência oferecida.

O estudo atingiu o propósito ao analisar como jovens universitários percebem os serviços logísticos oferecidos pelos marketplaces e de que maneira essas experiências influenciam sua satisfação e comportamento de consumo. A partir dos resultados obtidos, foi possível compreender que a eficiência logística expressa por fatores como prazo, rastreamento e resolução de problemas exerce impacto direto sobre a confiança do usuário e sua intenção de realizar novas compras. Dessa forma, a pesquisa responde à questão central ao demonstrar que a experiência logística não é apenas um complemento ao processo de compra, mas um elemento decisivo na avaliação geral dos consumidores investigados.

As contribuições do estudo recaem principalmente sobre a compreensão do comportamento do consumidor jovem em ambientes digitais, oferecendo evidências que reforçam o papel estratégico da logística para o varejo online. Ao identificar os pontos mais sensíveis percebidos pelos estudantes, o trabalho fornece subsídios para que empresas e gestores aprimorem seus processos, aumentando a confiabilidade e agregando valor ao serviço prestado. O estudo ampliou a discussão acadêmica ao destacar que a satisfação logística está diretamente associada à fidelização, contribuindo para aprofundar o diálogo entre teoria e prática no campo da gestão e do marketing digital. Isso indica oportunidades para marketplaces

investirem em opções diferenciadas de entrega e suporte ao cliente, fortalecendo sua competitividade. Isso indica oportunidades para marketplaces investirem em opções diferenciadas de entrega e suporte ao cliente, fortalecendo sua competitividade. Conclui-se que, para atender plenamente às expectativas dos jovens universitários, os marketplaces devem continuar aprimorando a integração de sistemas logísticos, investindo em rastreabilidade, comunicação clara e infraestrutura de distribuição. Assim, poderão consolidar uma experiência de compra eficiente, confiável e alinhada às tendências do consumidor digital contemporâneo.

6. REFERÊNCIAS

ABCOMM – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. Relatório anual do e-commerce brasileiro 2024. São Paulo: ABComm, 2024.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística da cadeia de suprimentos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023.

FERREIRA, Carlos A.; ALMEIDA, Júlia P. Desafios logísticos no e-commerce brasileiro: tendências e soluções. Revista Brasileira de Logística e Operações, v. 15, n. 1, p. 45–60, 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

MARTINS, Roberta S.; LIMA, Henrique P. Fidelização no comércio eletrônico: fatores determinantes na experiência do consumidor digital. Revista de Marketing Contemporâneo, v. 12, n. 3, p. 89–104, 2023.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVER, Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. 2. ed. New York: Routledge, 2010.

REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. E-loyalty: your secret weapon on the web. Harvard Business Review, v. 78, n. 4, p. 105–113, Jul./Aug. 2000.

SANTOS, Mariana R.; OLIVEIRA, Daniel P. Desempenho logístico e satisfação do cliente em marketplaces brasileiros. Revista Gestão e Tecnologia, v. 24, n. 2, p. 77–94, 2024.

SOLOMON, Michael R. *et al.* **Comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Administração de marketing de serviços:** a experiência do cliente. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

"SERIOUS GAMES" E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E POTENCIALIDADES

Mell Alem Muriano[1] André Luís de Castro[2]
Unespar/*Campus* Paranavaí

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo discutir os desafios e potencialidades da aplicação dos "Serious Games" na área da Administração Pública e desenvolver diretrizes gerais para orientar projetos públicos que desejem incorporá-los. Usando como principais autores para a fundamentação teórica os trabalhos de Huizinga (2012), Burke (2015) e Mango (2016) discorrendo sobre os conceitos de jogos, a gamificação e aplicação de jogos na educação. Essa discussão, se pautou pela representação desses fenômenos na sociedade e seus desdobramentos para a Administração Pública. Esta pesquisa possui natureza qualitativa. Foi estudado o caso do "serious game" conhecido como "Cidade em Jogo", em que o jogador assume o papel de um prefeito com os principais desafios na gestão pública de uma cidade. Para isso, foram levantados dados do site do jogo e realizada uma entrevista semi-estruturada com a fundadora da Viven, uma das instituições participantes do projeto para a criação do jogo. Os resultados apontam que a aplicação dos Serious Games na área de Administração Pública possuem grande potencial de impactar positivamente as iniciativas propostas, em especial, quando voltadas para as escolas e instituições que lidam com pessoas mais jovens, aproximando a população dos líderes públicos e mostrando a influência que o setor público tem sobre o dia a dia do indivíduo, assim como a visão desses líderes. Tais resultados implicam em tornar as discussões sobre o papel da administração pública mais acessível para a população, fortalecendo sua consciência política e aumentando a transparência sobre os representantes políticos do executivo municipal.

Palavras-chave: Serious Games. Gamificação. Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

A partir de Huizinga (2012), cujo livro foi publicado originalmente em 1938, os jogos sempre foram utilizados na sociedade não apenas como forma de entretenimento, mas detêm

[1] Graduanda no curso de Administração na Unespar; e-mail: mell.alem1973@gmail.com

[2] Professor doutor na Unespar; e-mail: ancastro@gmail.com

de uma importância tão significativa na sociedade quanto a política e a religião. Desempenham uma função cultural histórica ao ultrapassar os limites do entretenimento.

Essa pesquisa insere-se no campo da gamificação, tendo como tema principal os *Serious Games*, definidos como: "jogos sérios no sentido de que estes jogos possuem um objetivo educacional explícito e cuidadosamente planejado, sem intenção de ser jogado principalmente para diversão" (ABT, 1975, p.9 apud ROCHA, 2015). Huizinga (2012) destaca que o ato de jogar data desde os primórdios da humanidade e é considerado uma parte integral das sociedades. O estudo busca compreender de que forma os *Serious Games* podem ser utilizados na sociedade contemporânea, com ênfase em suas aplicações na Administração Pública. No entanto, pesquisas sobre o tema envolvendo administração pública ainda são escassas. Alguns exemplos são Rocha (2015), Gomes et al (2015) e Almeida et al (2022), todos com enfoque no ensino de Administração Pública. Não foram identificados trabalhos que investiguem, por exemplo, formação continuada de gestores e servidores públicos ou a conscientização de cidadãos sobre a administração pública.

Os *Serious Games* não são necessariamente jogos digitais, um exemplo recente é o jogo "Desenvolvimento em Jogo" lançado pelo Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional do Governo Federal (Brasil, 2025). Por outro lado é interessante analisar a interação entre serious games e jogos digitais, considerando a ampla difusão destes na atualidade. Há uma crescente dependência das tecnologias digitais pela sociedade. Castells (2015) ressalta que tais tecnologias têm construído novas formas de interação social, econômica e política.

Um exemplo usado neste projeto é o Serious Game "Cidade em Jogo", desenvolvido pela Fundação Brava e pelo Brazil Institute do Woodrow Wilson Center. No jogo você se torna prefeito de uma cidade por um dia, e enfrenta a tomada de decisões de um gestor público para uma melhor gerência diante dos problemas apresentados pelo jogo. Uma entrevista foi feita com a fundadora de uma das ONGs criadoras do "Cidade em Jogo", a Viven, que mostra como sua experiência de levar o jogo para o interior das salas de aulas nas escolas ajuda a criar seres políticos com um melhor pensamento crítico.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é analisar os desafios e as potencialidades da utilização dos "Serious Games" no setor público e desenvolver diretrizes gerais para orientar projetos públicos que desejem incorporá-los. Os objetivos específicos são: Investigar os desafios da utilização de "Serious Games" para a administração pública; Investigar as potencialidades da utilização de "Serious Games".

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SERIOUS GAMES: DEFINIÇÃO

Os *Serious Games* podem ser aplicados em diversas áreas, incluindo as militares, governamentais, educacionais, corporativas e de saúde. A literatura define os *Serious Games* como jogos (digitais) utilizados para propósitos que vão além do entretenimento (Sisu et al, 2007).

De acordo com (HUIZINGA, 2000, p.23):

> Como é natural, a relação entre cultura e jogo torna-se especialmente evidente nas formas mais elevadas dos jogos sociais, onde estes consistem na atividade ordenada de um grupo ou de dois grupos opostos. O jogo solitário só dentro de estreitos limites possui uma capacidade criadora de cultura. Conforme acima assinalamos, todos os fatores básicos do jogo, tanto individuais quanto comunitários, encontram-se já presentes na vida animal — a saber, nas competições, exibições, representações, desafios, nos ornamentos e pavoneios, nos fingimentos e nas regras limitativas. É duplamente notável que os pássaros, filogeneticamente tão distantes dos seres humanos, possuam tantos elementos em comum com estes. Os faisões silvestres executam danças, os corvos realizam competições de vôo, as aves do paraíso e outras ornamentam os ninhos, as aves canoras emitem suas melodias. Assim, as competições e exibições, enquanto divertimentos, não procedem da cultura, mas, pelo contrário, precedem-na. (HUIZINGA, 2000, p.23)

No livro "Gamificar: Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias" escrito por Brian Burke, é dito que "(...) a gamificação é aplicada para envolver pessoas em algo que vai muito além da inovação. Ela também pode ser usada para desenvolver habilidades, alterar comportamentos e aprimorar a vida das pessoas." (Brian Burke, 2015, p.)

A Gamificação pode ser definida como "o uso de mecânicas, estética e pensamentos dos games para envolver pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas" (Kapp, 2012, p.11).

Os jogos são capazes de contextos lúdicos e ficcionais na forma de narrativas que favorece o processo de geração e relação com o conhecimento (Dominguez et al, 2013), isso, atrelado a gamificação que "... abrange a utilização de mecanismos e sistemáticas de jogos para a resolução de problemas e para a motivação e o engajamento de um determinado público" (Vianna et al, 2013). No tópico a seguir, serão construídas aproximações entre os conceitos de serious games e administração pública.

2.2 SERIOUS GAMES E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na contemporaneidade, os Serious Games são usados com muita frequência, como exemplo, temos vários jogos educacionais para crianças cujo propósito é ajudar seu aprendizado e crescimento. Porém, um tema em pouca evidência é a aplicação dos Serious Games na Administração Pública. Muitos jogos podem ser usados para contribuir com as políticas públicas. Nesse sentido, um exemplo interessante é a cidade de Estocolmo, capital da Suécia. O jogo "Cities Skylines", que originalmente foi criado para

o lazer de seus jogadores, foi utilizado para ajudar na construção da infraestrutura de saneamento básico do município. Em 2017, os gestores públicos da cidade usaram o jogo para desenvolver o planejamento urbano com a participação da população (BBC, 2017). Tal jogo foi baseado na clássica franquia de simuladores de cidades, Sim City criado pela Maxis, hoje Eletronic Arts (EA, 2023). Nesse caso, já foram realizadas experiências com planejadores urbanos reais avaliando o jogo (Fastcompany, 2018).

Na esfera da Administração Pública, os Serious Games podem ser empregados como um instrumento para introduzir um tópico muitas vezes pouco abordado no currículo escolar. Contribuindo para desenvolver, na população em geral, a capacidade de compreensão em relação à política e gestão pública. Isso pode, por sua vez, fomentar o interesse e a participação ativa nessas áreas, uma necessidade fundamental do Estado democrático de direito.

De acordo com Mango (2016):

> Os Serious Games são capazes de trazer várias externalidades positivas com o desenvolvimento de sua indústria criativa, portando-se como viabilizador da efetividade dos direitos fundamentais da educação, saúde, cultura, informação e os demais previstos na Constituição Federal de 1988.

Esse autor utiliza como referência a área da educação, ressaltando os benefícios de jogos digitais educacionais como: efeito motivador; facilitador do aprendizado; desenvolvimento de habilidades cognitivas; aprendizado por descoberta (capacidade de explorar, experimentar e colaborar com feedback instantâneo e com ambiente livre de riscos); ter experiência de novas identidades (imersão); promover a socialização; promover coordenação motora; e gerar o comportamento expert (as crianças e jovens se tornam especialistas nos desafios e temas abordados). Além disso, Mango também mostra que os games possuem aplicações na área da saúde, como: auxiliar em terapias (reabilitação e tratamentos físicos ou psicológicos, como a reabilitação motora, reabilitação pós-AVC e fobias); promoção da saúde e condicionamento físico (ao exemplo de jogos de conscientização sobre diabete, cáries, e exergames, que incentivam atividades físicas); monitoramento da saúde e treinamento (para formação de médicos, como simuladores de cirurgias e procedimentos médicos); E ainda cita a formação profissional e cívica, mostrando os exemplos mais famosos, sendo os simuladores, ao exemplo daqueles para pilotos de avião, médico-cirúrgicos, formação de novos motoristas, e assim por diante.

Na esfera da Administração pública, ainda, conseguimos mostrar como os Serious Games podem ser aplicados para os gestores públicos conseguirem mover uma nova forma de regimento da população de seu país/estado/município.

1 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza qualitativa. Foram analisados documentos (site oficial, canal do youtube e página do instagram) do "*Serious Game*"; "Cidade em Jogo". Além disso, foi realizada uma entrevista com um dos participantes do projeto. A análise dos dados foi realizada nas discussões sobre Administração Pública e Políticas Públicas

e utilizando a análise de conteúdo com a criação de categorias analíticas a partir dos dados coletados. O jogo também foi jogado pelos autores da pesquisa, que conta a experiência e discute com os participantes da criação do projeto. A análise foi realizada por meio da elaboração de quatro categorias principais: descrição do jogo, diretrizes gerais para aplicação no setor público, desafios e potencialidades, que criarão uma base com fundamentos mostrando como o jogo funciona e seus resultados quando aplicados no meio público e como a utilização dos "Serious Games" pode potencializar a eficiência e eficácia dos projetos públicos que desejem incorporá-los.

2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, a descrição do serious game da Administração Pública – Cidade em Jogo - Em seu site (https://www.cidadeemjogo.org.br/index.html) o resumo feito pelos criadores é:

> Cidade em Jogo é um game desenvolvido pela Fundação Brava e pelo Brazil Institute do Woodrow Wilson Center, que se propõe a mostrar, dentro da sala de aula, como funciona a gestão de um município da melhor forma: colocando a mão na massa e aprendendo na prática. O game possibilita que os alunos sejam prefeitos por um dia, e decidam quais as melhores soluções para a sua cidade. Nesse processo, os alunos são estimulados a pensar criticamente e a discutir com diferentes colegas sobre seus diferentes pontos de vista em relação à sua cidade.

No site do jogo (https://www.cidadeemjogo.org.br/index.html) eles também promovem metodologias de como abordar esses temas em sala de aula e, com isso, aliar o uso do jogo a um amplo material pedagógico, como diz no site: "disponibilizado em forma de conteúdos autoinstrucionais e interdisciplinares, proporcionando uma experiência de reflexão sobre suas cidades e, consequentemente, incentivando a desenvolverem soluções para temas ligados à cidadania, educação política e gestão pública.".

A figura 1 a seguir, apresenta a tela digital do jogo no browser:



Fonte: Site Cidade em Jogo, 2025

Eles disponibilizam ferramentas e roteiros para a formação de professores e coordenadores na metodologia “Cidade em Jogo”, assim como estratégias de gamificação e aprendizagem baseada em projetos. Em 2018, no Festival com Kids, que faz premiações para os melhores conteúdos para crianças nas categorias Apps, Games, Livros digitais, Plataformas e Produções Transmídia, o Cidade em Jogo ganhou a premiação de 2° lugar na categoria Games e ganhou o prêmio da Escola Britânicas de Artes Criativas (EBAC).

O jogo é dividido em quatro etapas. A seguir estão prints de cada uma dessas etapas:

Figura 2 – Etapa 1



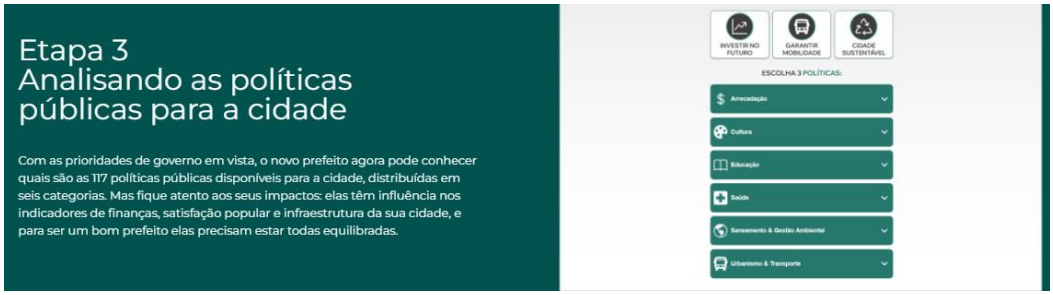
Fonte: Cidade em Jogo, 2025

Figura 3 – Etapa 2



Fonte: Cidade em Jogo, 2025

Figura 4 – Etapa 3



Fonte: Cidade em Jogo, 2025

Figura 5 – Etapa 4



Fonte: Cidade em Jogo, 2025

A seguir, temos os dados e a análise de uma entrevista com um dos criadores do "Cidade em Jogo", a Viven, que permitiu o projeto ser continuado, sua fundadora. Formada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, criou a Viven, que é uma organização sem fins lucrativos, em 2019, sendo a presidente co-fundadora da ONG aqui no Brasil.

O "Cidade em Jogo" foi criado pela Fundação Brava em 2017, sendo a instituição focada em educação, porém, um tempo depois, começaram a trabalhar mais com distribuição de informação entre os municípios e, por conta disso, eles contataram a Viven para que o jogo não fosse perdido e entregaram-no de "presente" à organização em 2020.

A implementação do Cidade em Jogo foi uma ideia da Fundação Brava, em uma parceria com o Wilson Center em Washington, que é um ThinkTank bem importante nos Estados Unidos de políticas públicas. Os ThinkTanks são instituições que desempenham um papel de advocacy para políticas públicas, além de terem a capacidade de explicar, mobilizar e articular os atores., atuando em diversas áreas como segurança internacional, globalização, governança, economia internacional, questões ambientais, informação e sociedade, redução de desigualdades e saúde. (ENAP, 2024). Lá, eles possuíam um jogo muito similar ao Cidade em Jogo, sendo a nível estadual, e, a partir deste jogo, um dos conselheiros da Fundação Brava decidiu que iria trazê-lo ao Brasil e reformulá-lo nos projetos de políticas públicas a nível municipal. Quando a Viven foi montada em 2019, a Fundação Brava a procurou, por conta da empresa trabalhar a educação cidadã em escolas públicas e particulares.

A ONG trabalha com diversas abordagens para com a educação e, segundo a entrevistada:

> O game é o aprender brincando. O game é aprender vivenciando. E aí, é isso, A Viven é vivenciar, a gente fala que é o sentido para transformar, e ser o melhor cidadão, ser uma melhor pessoa. ", ajudando os alunos das escolas a se entenderem como seres humanos participantes e parte de uma sociedade como um todo, abordando temas como educação socioemocional e cidadã, com ênfase num trabalho de direitos humanos e equidade social. (...) A gente propõe jogos e brincadeiras, te coloca em situações de crise. E isso faz você falar: "Putz agora eu entendi".

A educação socioemocional tem como objetivo o conhecimento e desenvolvimento pessoal, que influencia diretamente na educação cidadã, para com a sociedade, a partir de gerar ações com e para o coletivo para que ocorra a vivência em

grupos. “(...) A gamificação é aplicada para envolver pessoas em algo que vai muito além da inovação. Ela também pode ser

usada para desenvolver habilidades, alterar comportamentos e aprimorar a vida das pessoas. ” (Brian Burke, 2015, p.) A fala de Burke (2015) assemelha-se à aplicação do Cidade em Jogo nas escolas, que é por meio de equipes, onde os alunos formam grupos e, no território da escola, é feito uma pesquisa com o propósito de propor e aplicar novas políticas públicas para o município. A partir disso, é feito um debate entre os alunos para a análise dessas novas leis e se é possível, ou não, aplicá-las e quais são os prós e contras dessa mesma lei.

> A ideia do jogo é que você pode ser atingido na educação em várias camadas. (...) Você consegue ter consciência da sua volta, da sua escolha e cobrar. (...) Desde deixar uma sementinha na pessoa, ela entender o que precisa ser feito, até ser um cidadão atuante e levar propostas de mudança para a sua cidade com consciência do que ela é capaz de fazer.

A lei que ganha o clube debate feito nas escolas é implementada no jogo como uma nova lei, para fazer os alunos se empenharam na iniciativa, e assim, prender a atenção deles para o estudo sobre políticas públicas.

> A proposta de lei que ganha o clube de debate, a gente joga para dentro do jogo. A gente está sempre atualizando o jogo com ideias novas vindas das escolas sobre propostas de lei.

Segundo a entrevistada, a quantidade de pessoas que acessam o “Cidade em Jogo” é mais de 60% superior do que a quantidade de escolas onde a empresa procura trabalhar, mostrando como a proposta do jogo é de interesse público.

Em geral, podemos perceber como o game é utilizado na formação política e social dos alunos em escolas, e como isso é ligado à ideia de Huizinga, com ênfase na afirmação de que os jogos fazem parte da sociedade como um todo, e são tão importantes para ela quanto política e religião. A ideia de aplicar os Serious Games na educação como uma entrada para a formação do pensamento crítico do cidadão é um ótimo começo para que esses jogos sejam aplicados nas políticas públicas e como isso forma o cidadão para que ele se torne um ser crítico e atuante na sociedade.

O objetivo do Cidade em Jogo, além de várias ferramentas pedagógicas, é conscientizar as pessoas sobre como é e o que é ser prefeito e quais são as dificuldades que esses líderes têm quando assumem este tipo de cargo, focado em leis municipais, assim, criando pensamento político e crítico no cidadão. Recentemente, uma nova versão deste jogo foi lançada para o celular, com uma atualização e implementação nas leis utilizadas e um novo layout. A Viven tem como objetivo trabalhar a educação Cidadã, e, segundo a entrevistada:

> (...) por isso estamos sempre em rodas de conversas, jogos, a gente tem várias didáticas, mas nunca em aulas tradicionais, e por isso que o Cidade em Jogo pra gente é tão legal. Ele é uma das ferramentas que a gente usa nessa educação, então a minha equipe usa o Cidade em Jogo nas escolas, (...) quando a nossa equipe leva para as escolas, além de jogar, a gente um trabalho muito mais profundo, junto aos professores,

> de uma formação mais qualitativa do porquê do jogo, onde a gente quer chegar, como adaptar, e a gente faz isso só com o foco no fundamental do ensino médio.

De acordo com a resposta, o uso de jogos para a educação Cidadã é uma ótima forma de entreter os alunos ao aprendizado, porém o jogo não é acessado apenas pelos seus

aplicadores, a entrevistada afirma que apenas uma parte pequena do acesso ao jogo é em contato com a ONG, e a maior parte vêm de acessos de fora, por alunos de faculdade, escolas, educadores, e, por conta disso, buscam atualizar o jogo e melhorar seu layout.

O jogo foi feito em uma linguagem chamada Cocos2d e, consequentemente, os participantes da Viven necessitaram aprender essa linguagem para atualizá-lo, devido os bugs aparentes no jogo. Recentemente eles investiram muito em uma versão para celular, que foi lançada em 29 de agosto de 2024, anunciado na página do Instagram do Cidade em Jogo (CIDADE EM JOGO, 2024).

Junto com o lançamento do app para celulares, foi feita uma live no youtube que aborda o tema "Como Trabalhar Políticas Públicas nas Escolas" mostrando como esse assunto é importante na atualidade, mas se encontra precarizado nas escolas, onde, para falar sobre o assunto, foram convidados Alexsandro Santos, diretor de políticas e diretrizes da educação integral básica do Ministério da Educação, e a educadora Caroline Cássia, entusiasta de ferramentas tecnológicas voltadas para a educação, na live eles também jogaram o jogo e mostraram como ele funciona. A entrevistada afirma que, conforme a definição de Serious Games, o jogo foi atualizado para ser mais adaptável aos olhos, porém, optaram por não o fazerem muito moderno, para que a aparência educativa não se desprenda de sua essência.

A iniciativa da Viven é uma apresentação do mundo político para os cidadãos, e, com isso, a utilização do game no âmbito escolar pode proceder para melhores aplicações futuras de diversos Serious Game em políticas públicas, como mostra o trabalho de Pimentel Neto e Silveira (2021), "SimCity: Criando Cidades, Discutindo Gestão", que analisa o clássico jogo de construção de cidade "Sim City". Este projeto tem como primeiro passo estimular os alunos a planejar e criar uma cidade, assim como gerenciá-la, de forma lógica e estratégica, para que os cidadãos vivam em harmonia. De segundo passo, os estudantes devem relacionar a cidade que criaram no jogo com os municípios onde vivem, para, assim, apresentar à uma banca e discutir a gestão urbana deste local. Segundo o resultado do projeto de Pimentel Neto e Silveira (2021):

> O desenvolvimento do projeto foi muito positivo. Houve engajamento dos estudantes, ao longo das etapas, motivados na maior parte pela: (a) interatividade do jogo, (b) experiência no ensino remoto nos dois semestres letivos anteriores, (c) obrigatoriedade de adaptação às tecnologias educacionais. O fato de usar o projeto como instrumento avaliativo obrigatório também influenciou o engajamento dos estudantes, principalmente por causa do caráter individual de cada projeto de cidade virtual.

Atualmente, existem inúmeras iniciativas de Serious Games, como exemplo, temos o recente jogo "Kawã na terra dos indígenas Maraguá" que mostram mitos, línguas

e apresentam muitos aspectos das tradições indígenas, voltado para crianças e professores. A apresentação de diversas culturas aos alunos os fazem compreender como a sociedade pode se comportar a partir de diferentes culturas apresentadas, e projetos de equidade, como os da Viven, utilizam essas formas de expressão para o respeito entre culturas e como funciona a vivência em sociedade, como mostra o próprio nome da empresa (Agência Fapesp, 2024).

Os resultados apontam para benefícios em geral na aplicação dos Serious Games na educação cidadã e em como esses projetos podem atuar na sociedade e na Gestão Pública com implicações positivas para a conscientização e sensibilização de temas por meio de jogos.

Suas dificuldades, porém, implicam na forma como esses projetos podem ser abordados em escolas, e como deveriam ser aplicados segundo a formação de cada estudante, assim como, sem a formação do pensamento crítico e político, os cidadãos não conseguirão opinar adequadamente nas ideias apresentadas pelos líderes públicos, o que implica na separação da população e seus líderes, assim, a fazendo pensar que eles são os vilões da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi interligar a utilização dos Serious Games na Administração Pública com a aplicação dele na Gestão Pública, assim como suas potencialidades e desafios. A partir dos dados coletados, analisamos que os Serious Games são um grande potencializador para a aplicação de políticas públicas que almejem utilizá-los, aproximando os cidadãos da Gestão Pública e formando agentes políticos mais capacitados para a formação e progresso da sociedade. Tais resultados, ressaltam o que Huizinga afirma, que os jogos são importantes para a sociedade quanto a política e a religião, e não somente como forma de entretenimento.

Entre os desafios, pode-se mencionar que a implementação dos Serious Games na Administração Pública demonstra diversas formas de lidar com o cotidiano, suas aplicações podem variar de acordo com a área desejada para a implementação de políticas públicas, como a área da educação ou saúde. No entanto, suas dificuldades terão base em como aplicá-las de forma eficiente, eficaz, receptiva e adaptável, assim, dando uma oportunidade para a mudança da tolerância do público com esse assunto, já que a maioria tende a pensar que a aplicação de jogos não deve ser usada para temas importantes e sérios.

A entrevista realizada e a análise feita sobre outros “Serious Games” mostra como, atualmente, essa tecnologia é uma aliada para a Gestão Pública, sendo aplicada de formas diversas nessa área, como educação, eventos públicos, e até formação da cidade, aproximando a população dos líderes públicos e mostrando a influência que o setor público tem sobre o dia a dia do indivíduo, assim como a visão desses líderes. A aplicação deste tipo de tecnologia, apesar de seus contratempos, como a falta de confiança na aplicação de jogos em um setor público, tem implicações positivas com a formação do

cidadão como ser atuante na sociedade, mas que contrapostos se este não houver interesse nas políticas públicas e elas não serem introduzidas no ensino do indivíduo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABT, CLARK C. **SERIOUS GAMES**. NEW YORK: VIKING COMPASS, 1975.

AGÊNCIA FAPESP. **Um herói indígena no mundo digital.** Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/um-heroi-indigena-no-mundo-digital/?utm_source=facebook &utm_medium=social&utm_campaign=Ed343&fbclid=IwY2xjawFH5GtleHRuA2FlbQIxM QABHV_25bZ5RV6KQXtmkFq0nHKp4bJ1q-uUJ1Rj3E-r32010Um_7wnR-xCAzQ_aem_L Rcq8V0VYkC1Z269YcUXRw. Acesso em: 06 de Set. de 2024.

ALMEIDA, G. M. M. DE, NOGUEIRA, K. C., & SILVA, R. F. da. (2022). **ADMPUB e RELATRA: 2 jogos didáticos para a Administração.** Congresso De Divulgação Científica, Cultural E Tecnológica Do IFF Pádua, 1(1). Recuperado de https://anais.eventos.iff.edu.br/index.php/sacaiff/article/view/1570 EA. Sim City. Página oficial. Disponível em: https://www.ea.com/pt-br/games/simcity. Acesso em 29 de Mar. de 2023.

BBC. Video game Cities Skylines helps plan Stockholm development, 8 de Mar. de 2017. Disponível em: https://www.bbc.com/news/av/39200838. Acesso em: 06 de Mar. de 2024.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. DVS editora, 2015.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

CIDADE EM JOGO - COMO TRABALHAR POLÍTICAS PÚBLICAS NA ESCOLA. Viven
- Cidadão para um Amanhã Melhor, @vivenbr, 29 de ago. 2024. 1 vídeo (62min). Disponível em: https://www.youtube.com/live/g9C0PYjifJk?si=0KHNYKrcm6kEZ6ja. Acesso em: 29 de ago. de 2024.

CIDADE EM JOGO. **Quer ser o(a) prefeito(a) da sua própria cidade virtual?** 27 de ago. de 2024. Instagram: @cidadeemjogo. Disponível em: https://www.instagram.com/p/C_L--LIxk6N/?igsh=cXRmenM4ZGMxY3A0. Acesso em: 28 de out. de 2025.

CIDADE EM JOGO. Site oficial. Disponível em: https://www.cidadeemjogo.org.br/index.html Acesso em: 26 de Jul. de 2024.

EA. Sim City. Página oficial. Disponível em: https://www.ea.com/pt-br/games/simcity. Acesso em: 29 de Mar. de 2023.

ENAP. **Afinal o que é um think tank e qual a sua importância**. Disponível em: https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/afinal-o-que-e-um-think-tank-e-qual-e-a-sua-im portancia-para-politicas-publicas-no-brasil. Acesso em: 06 de Set. de 2024.

FASTCOMPANY. **Watching a real urban planner play SimCity is incredibly satisfying**. Disponível em: https://www.fastcompany.com/90221405/watching-a-real-urban-planner-play-simcity-is-incre dibly-satisfying Acesso em: 29 de Mar. de 2023.

MANGO, Andrei Rossi. **A Atuação do Estado no Desenvolvimento Nacional da Indústria Criativa de Serious Games**, 201 6. https://www.sbgames.org/sbgames2016/downloads/anais/160821.pdf

PIMENTEL, Neto; J. G.; & Silveira, K. C. da. (2021). **O USO DO JOGO SIMCITY PARA DISCUTIR PLANEJAMENTO URBANO-REGIONAL NO ENSINO REMOTO**. Revista Contexto Geográfico, 6(11), 76–87. https://doi.org/10.28998/contegeo.6i11.12505

SUSI, Tarja; JOHANNESSON, Mikael; BACKLUND, Per. **Serious games: An overview**. 2007.

HUIZINGA, JOHAN. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura**. São Paulo: Perspectiva, 2012.

KAPP, Karl. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education**. Pfeiffer, 2012.

MEIJER, A. **Why don't they listen to us? Reasserting the role of ICT in Public Administration.** Information Polity, 12(4), 233-242. 2007. https://doi.org/10.3233/IP-2007-0127

BRASIL. Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional. **MIDR realiza webinário para apresentação do jogo "Desenvolvimento em Jogo"**. Disponível em: https://www.gov.br/mdr/pt-br/noticias/midr-realiza-webinario-para-apresentacao-do-jogo-201 cdesenvolvimento-em-jogo201d Acesso em: 23/10/2025.

PAES DE PAULA, Ana Paula; PAES, Kettle Duarte. **Fordismo, Pós-Fordismo e Cyberfordismo: Os (Des)caminhos da Indústria 4.0 na Era do Capitalismo Ultraneoliberal**. XLIV Encontro da ANPAD – ENANPAD 2020. Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020.

PARADOX. Cities Skylines. Página oficial. Disponível em: https://www.paradoxinteractive.com/games/cities-skylines/about. Acesso em: 27 de mar. de 2023.

ROCHA, R. L. **JOGOS DIGITAIS COMO ESTRATÉGIA DE APRENDIZADO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**.
[Dissertação de Mestrado]. FGV-EBAPE. Rio de Janeiro. 2015

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3ª ed. São Paulo, SP: Cengage, 2019.

SHAVA, E; HOFISI, C. **Challenges and Opportunities for Public Administration in the Fourth Industrial Revolution. African Consortium of Public Administration (ACPA)**. Volume 9, Issue 9. pp 203-215. 2017.

PHILBECK, Thomas; DAVIS, Nicholas. The fourth industrial revolution. **Journal of International Affairs**, v. 72, n. 1, p. 17-22, 2018.

GOMES, Glicerinaldo de Sousa et al. **PERCEPÇÃO DE ALUNOS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE UM JOGO VIRTUAL NA FORMAÇÃO DE BACHARÉIS EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA–EAD**. Redin-Revista Educacional Interdisciplinar, v. 4, n. 1, 2015.

SERVIÇOS INTEGRADOS AO CIDADÃO PARANAENSE: REFLEXÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE UM "POUPATEMPO" NO PARANÁ

Gustavo Artoni Carlini[100]
André Luís de Castro[101]
Unespar, *Campus* Paranavaí

RESUMO

O artigo analisa a viabilidade de implementação, no estado do Paraná, de unidades de serviços integrados ao cidadão inspiradas no modelo do Poupatempo paulista, propondo como alternativa a articulação das universidades estaduais como coordenadoras dessas centrais. A pesquisa objetiva avaliar a viabilidade do projeto, descrever o programa Poupatempo e a plataforma PIÁ, identificar possibilidades de integração com a rede universitária estadual e propor diretrizes para sua implementação. O aporte teórico mobiliza debates sobre o papel do Estado e sua transformação, políticas públicas, cidadania, inovação tecnológica no setor público, relevância da tecnologia para o Estado, transformação digital e arranjos de gestão. Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo de natureza documental, com coleta e análise de notícias oficiais, editais e legislações, aplicando análise de conteúdo para comparar características entre os programas, mapear iniciativas e propor alternativas. Os resultados apontam convergências e lacunas entre o programa Poupatempo e a plataforma digital PIÁ, além de uma iniciativa em andamento de centrais de atendimento ao cidadão paranaense, que sofre com entraves jurídicos e políticos no processo de sua implementação. Conclui-se que uma alternativa de projeto que integra iniciativas de sucesso às instituições públicas já existentes é viável e pode ampliar inclusão, fomentar a educação e reduzir custos, desde que haja articulação entre as instituições do poder público.

Palavras-chave: Administração pública. Inovação tecnológica. Cidadania.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto foi analisar a viabilidade da implementação de unidades de serviços integrados ao cidadão paranaense, nos moldes do "Poupatempo" paulista. O Poupatempo busca facilitar o acesso aos serviços públicos, disponibilizando unidades espalhadas por várias cidades no estado de São Paulo que integram os mais diversos serviços à população como: água, esgoto, meio ambiente, documentos pessoais, CNH, veículos e transporte, matrículas e histórico escolar, impostos e empresas, direitos e cidadania, moradia e

[100] Graduando no curso de Administração na Unespar... e-mail: gustavoacarlini@gmail.com
[101] Professor doutor na Unespar... e-mail: ancastro@gmail.com

serviços sociais, trabalho e aposentadoria, veículos transportes e atendimento a consumidores (Di Giacomo, 2005; Teciano, 2014; São Paulo, 2024).

No âmbito municipal, algumas cidades paranaenses possuem esse tipo de programa, como o caso de Francisco Beltrão (Francisco Beltrão, 2024). Em novembro de 2019 o estado do Paraná abriu edital para chamamento público de interessados num programa similar envolvendo parceria público-privada (PPP) (Paraná, 2019). No entanto, não há nenhuma menção ao projeto nos sites oficiais. Possivelmente, com o início da pandemia de covid-19 em março de 2020, a iniciativa tenha sido cancelada.

Para realizar essa discussão, foram mobilizadas como fundamentação teórica discussões sobre Políticas Públicas, cidadania, transformação digital e inovação no setor público (Secchi, 2019; Vianna, 2021; Cunha e Severo, 2017).

O estado do Paraná possui o Programa Inteligência Artificial do Paraná (PIÁ) que se propõe integrar serviços federais, estaduais e municipais de forma digital com aplicativo desenvolvido pela Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (CELEPAR) (Maia et al, 2022; Paraná, 2024). No entanto, a garantia da cidadania, necessita atingir a população mais vulnerável que não possui acesso aos meios digitais. Portanto, dada a importância e capilaridade singular no estado do Paraná (Raiher, 2015; Alves et al, 2015), as universidades públicas estaduais, serão analisadas como uma alternativa para apoio na implantação desse tipo de programa unificando projetos de extensão já implementados pelas instituições de ensino superior, como Núcleo Maria da Penha (NUMAPE) e outros.

Considerando a possibilidade de implantação por meio das universidades, este estudo avaliou possibilidades de projeto de extensão financiado com construção de estrutura física e bolsas para professores, agentes técnicos, recém-formados e estagiários. Nesse contexto, os professores poderiam coordenar e gerir o programa, os agentes técnicos supervisionar a operação, enquanto os recém-formados e estagiários poderiam realizar atividades de atendimento ao público.

Conforme Meijer (2007), atualmente não há implementação de políticas públicas sem o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), assim, os aspectos tecnológicos serão estudados para viabilizar a implementação desse tipo de programa.

Como objetivo geral do artigo, buscou-se analisar a viabilidade da implementação de unidades de serviços integrados ao cidadão paranaense, aos moldes do "Poupatempo" paulista. Os objetivos específicos foram: (I) descrever o programa "Poupatempo" e elaborar quadro com suas características; (II) analisar o programa PIA e as TICs necessárias para o programa; (III) identificar características de integração do programa às universidades estaduais; (IV) e elaborar diretrizes para implementação do programa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Papel do Estado e sua Transformação

Para compreender o papel do Estado, é fundamental analisar suas bases filosóficas, transformações históricas e sua atuação contemporânea. Pensadores clássicos, como Hobbes (1651/2004), Locke (1689/2001) e Rousseau (1762/2002) discutiram diferentes modelos: desde o absolutismo como forma de manter a ordem social, até o governo liberal que protege direitos individuais, culminando, por fim, no conceito de vontade geral que une liberdade e igualdade.

Na modernidade, a introdução da burocracia weberiana marcou avanços na administração pública, reduzindo práticas patrimonialistas, mas também revelou limitações diante de novas demandas sociais. Modelos como o gerencialismo e o Estado Neo-Weberiano refletem tentativas de equilibrar eficiência, *accountability* e a complexidade das relações entre governo e sociedade. Bresser Pereira (1995) argumenta que no contexto moderno a burocracia era a melhor forma de reduzir ou até eliminar a corrupção nas organizações, mas propõe, em contraparte, uma reforma gerencialista descentralizada, adequada às demandas contemporâneas. Leite (2016) defende que o modelo gerencial nunca se desvencilhou das amarras burocráticas, e que o desempenho do Estado depende do seu fortalecimento e da expertise técnica dos funcionários, indo além de simples cortes fiscais e propondo uma visão neo-weberiana.

Tratando de políticas públicas, as mesmas são cada vez mais dependentes da ação dos chamados "burocratas de rua". Na lógica de Lipsky (1980/2019), esses profissionais — policiais, professores, atendentes — representam a mão do Estado, interpretando e adaptando as políticas públicas à realidade. Ferreira e Medeiros (2016) afirmam que estes profissionais não só executam diretrizes, mas também participam ativamente da criação das mesmas por meio da ação. Analisando a construção do papel do Estado até o cenário contemporâneo, Neto (2005, p. 2) destaca: "o Estado se transforma, mas não perece. Ao contrário, se expande, se toma mais complexo e até se desburocratiza, na medida em que a sociedade ascende como coprotagonista da política [...]".

2.2 Novas Tecnologias no Setor Público

Tendo em vista essa estrutura de estado contemporâneo, idealiza-se a importância da inovação nas ferramentas utilizadas pelo setor público. "*Big Data*, Internet das Coisas – *IoT*, inteligência artificial, e também *cloud computing* e *blockchain* são todas tecnologias disruptivas que impactam de modo profundo a sociedade e alteram também as estruturas da administração pública." (Viana, 2021, p. 15). A aplicação dessas tecnologias já transpassa a área privada e se mostra realidade em alguns casos de sucesso do governo.

Sobre a inteligência artificial, sua evolução se apresenta como uma tendência global para o setor público, com grande potencial para crescimento nas próximas décadas. "A adoção de tecnologias de Inteligência Artificial (IA) no setor público tem alcançado um crescimento exponencial em diversos países, impulsionando significativas melhorias em eficiência, acessibilidade e personalização dos serviços oferecidos à população" (Vasconcelos; Santos, 2024, p. 6). A influência das novas tecnologias exige do Estado a transição de um governo tradicional para um governo digital.

Esse conceito de governo digital está além da eficiência organizacional gerada por novas tecnologias, pois agora o foco da responsabilidade governamental está centrado nos cidadãos e

na confiança. “Assim, a conversão do governo analógico para o digital constitui o uso otimizado dos canais de comunicação para incrementar o uso dos usuários e também na prestação de serviços. Usuários se transformam também em co-construtores dos serviços.” (Viana, 2021, p. 16). Em suma, a proximidade do governo com seus cidadãos por meio da tecnologia marca a transição para a digitalização do Estado.

Considerando as pressões de mercado e a complexidade dos problemas contemporâneos sob responsabilidade do Estado, é inegável a necessidade crescente da promoção de um ambiente propício à inovação, não só no âmbito público, mas também visando a iniciativa privada, relacionando governo e sociedade em uma visão de complementariedade, não de dicotomia. “Em boa parte das inovações de larga escala da iniciativa privada, foram os governos que aceitaram suportar e custear os riscos iniciais, quando as incertezas são tradicionalmente maiores.” (Cavalcante et al., 2017, p. 18).

Tratando de inovação dentro do Estado, os autores também citam a importância da criação de *I-labs* — laboratórios de inovação experimentais — para atuação interna no governo e seus impactos, além das críticas que permeiam esse tema. “Os *I-labs* são organizações que exercem a liderança, sendo assim agentes autônomos de mudança, atraem financiamentos privados e possuem alto poder de convencimento no setor público.” (Cavalcante et al., 2017, p. 255). Essas iniciativas são fundamentais para estabelecer a cultura da inovação na área pública.

Também são destacadas as dificuldades enfrentadas pelos *I-labs* em sua sobrevivência. “[...] tipicamente, possuem orçamentos relativamente baixos e são geralmente organizações fluidas e, portanto, dependentes dos recursos (fundos, recursos humanos) que puderem obter externamente.” (Cavalcante et al., 2017, p. 196). Essa perspectiva coloca em pauta a participação das universidades como um meio de promover a cultura da inovação e inserir estudantes em projetos de inovação, reduzindo custos e promovendo a extensão universitária.

Em geral, observa-se interesse por parte do governo brasileiro para a transformação digital, com iniciativas como o E-Digital (Estratégia Brasileira para Transformação Digital) que buscam articular stakeholders para o fomento de uma agenda de tecnologia no país, alinhando Estado e sociedade para tendências globais. Porém, a necessidade de lidar com problemas antigos, como a desigualdade social, se mostra como um dos desafios que travam a inovação no país. “O maior desafio agora é acelerar a transformação digital, sem deixar ninguém para trás”. (Governo Federal, 2022)

2.3 Paraná Inteligência Artificial: PIÁ

Como um dos exemplos de sucesso do uso da inteligência artificial no aprimoramento dos serviços públicos, destaca-se o Paraná Inteligência Artificial (PIA), uma plataforma desenvolvida pela Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar) com a proposta de promover e facilitar o acesso à informação para necessidades cotidianas relacionadas aos serviços ofertados pelo governo. “A proposta do Governo do Estado do Paraná consiste em desburocratizar, simplificar e possibilitar o acesso dos cidadãos paranaenses aos serviços públicos estaduais” (Desordi; Bona, 2020, p. 15).

O acesso aos serviços é dado por meio de *chatbots*, que direcionam o usuário como um guia, e canais de ouvidoria. Apesar da plataforma funcionar somente em ambiente digital, é possível realizar agendamentos para atendimento em órgãos públicos presencialmente. “Para serviços que exigem presença física, a Central de Agendamento permite ao usuário escolher o melhor horário, reduzindo filas e melhorando o atendimento”. (Agência Estadual de Notícias, 2024)

A plataforma atualmente conta com mais de 5,8 mil serviços integrados. “Entre os serviços mais acessados, destacam-se a emissão de certificados de registro e licenciamento de veículos, consulta de medicamentos na Farmácia do Paraná [...] emissão de credenciais de estacionamento para idosos [...] consulta de contracheque e informe de rendimentos”. (Agência Estadual de Notícias, 2024). Essas informações demonstram a praticidade gerada pela ferramenta tanto para os cidadãos quanto para os servidores públicos.

Apesar da solução inovadora, o programa ainda carece de espaço físico de atendimento e mais soluções de acessibilidade, colocando em pauta a questão da inclusão digital. Segundo Duarte et al. (2020), as avaliações de acessibilidade do programa Piá somente atendem a legislação, pois os recursos encontrados só contemplam os requisitos mínimos da cartilha eMAG. Tais condições fomentam a idealização de um centro de atendimento ao cidadão mais eficiente e abrangente, seguindo os exemplos de sucesso de outros estados.

2.4 Poupatempo

O programa Poupatempo é uma iniciativa criada em 1997 pelo Governo do Estado de São Paulo com intuito de centralizar em um único local uma variedade de serviços públicos, distribuindo centros de atendimento presencial pelo Estado, além de totens de autoatendimento em locais estratégicos (Imprensa – Prodesp, 2022). Se destaca como referência de inovação no setor público e vem se atualizando constantemente. Além das unidades físicas, o Poupatempo também oferece um serviço de atendimento online, disponível desde 2020 (Poupatempo, s.d.).

De acordo com o site oficial, o programa conta com 4324 serviços cadastrados, sendo 1009 deles totalmente digitais, entre os serviços ofertados destacam-se aqueles relacionados à Carteira Nacional de Habilitação, Atestado de Antecedentes Criminais, Licenciamento de Veículos e Biometria Eleitoral (Poupatempo, s.d.). Pelo site é possível realizar agendamento prévio para evitar filas nas unidades, além disso, é possível solicitar atendimento pelo WhatsApp e pela própria plataforma.

Teciano (2014) destaca que o programa busca garantir um padrão de qualidade em todas as unidades, orientado por princípios como atendimento justo e eficaz, respeito à ordem de chegada e procedimentos claros. A autora também descreve o modelo de gestão do programa Poupatempo, com organograma geral, presença das PPPs, uso de indicadores, práticas de accountability e outras ferramentas características da gestão pública contemporânea. Além disso, a autora aponta sugestões e desafios, como a possibilidade da futura integração de serviços essenciais, como saúde e educação, e a disputa política sobre a administração do programa.

Considerando também a complexa demanda por gestão do conhecimento, que influencia diretamente na capacitação dos servidores e na qualidade dos serviços, podemos citar algumas práticas adotadas por essa organização, direcionadas por decretos do Estado de São Paulo. Ruggieri (2019) cita, em sua pesquisa, práticas como reuniões regionais, capacitação dos trabalhadores, mapeamento de competências e processos e workshops de pesquisa externa, que buscam disseminar a informação e transformar conhecimento tácito em explícito, sendo essas práticas estratégicas para a sobrevivência e para o desenvolvimento do programa.

3 MÉTODOS

A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, envolvendo a utilização da pesquisa documental. “Pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos.” (Sá-Silva, et al., 2009, p. 4-5). De acordo com Houaiss (2008 apud Sá-Silva, et al. 2009), documentos são “qualquer objeto que comprove, elucide, prove ou registre um fato”, destacando a importância destes para as ciências sociais.

Foram coletados documentos, leis, dados públicos e notícias oficiais, com essas informações, foi elaborado um quadro com as principais características do programa Poupatempo e plataforma PIÁ, e em seguida, foi feita uma análise a respeito de uma iniciativa paranaense similar à proposta paulista. A análise foi pautada por meio da técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (1970) como uma soma de técnicas de análise das comunicações, não se limitando a um único instrumento de análise e visando extrair significado do objeto de forma empírica.

Com isso em mente foi elaborado o quadro a seguir com as principais fontes utilizadas para a análise.

Quadro 1 – Principais fontes utilizadas para a análise

DATA	TÍTULO	FONTE
01 nov. 2024	Com plataforma PIÁ, Estado oferece acesso a mais de 5,8 mil serviços na palma da mão.	AEN Paraná (Agência Estadual de Notícias do Paraná)
22 abr. 2025	Consórcios apresentam propostas para Centrais de Atendimento ao Cidadão.	AEN Paraná (Agência Estadual de Notícias do Paraná)

17 fev. 2025	Líder da oposição aponta irregularidades em licitação bilionária suspensa pela Justiça no Paraná.	ALEP (Assembleia Legislativa do Paraná)
28 jun. 2019	Paraná lança programa de inteligência artificial para serviços públicos.	CELEPAR (Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná)
2023	Censo 2022 (dados demográficos utilizados na análise).	IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)
25 nov. 2019	Edital de Chamamento Público n.º 01/2019 – Projeto centrais de atendimento ao cidadão.	PP (Paraná Parcerias)
15 jan. 2020	Despacho n.º 001/2020/UGPAR/SEPL (autorização de estudos e empresas selecionadas).	PP (Paraná Parcerias)
s.d.	Poupatempo – Prodesp	PRODESP (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo)
23 jun. 2022	Governo de São Paulo anuncia totens de autoatendimento do Poupatempo para 240 municípios paulistas.	PRODESP (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo)
2025	Distribuição dos campi estaduais paranaenses.	SETI (Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências consultadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisarmos a plataforma PIÁ em comparação com o programa Poupatempo, é possível observar semelhanças entre as propostas e pontuar suas diferenças e detalhes a serem melhorados, idealizando um projeto similar aprimorado. Com isso em mente foi elaborado um quadro comparativo entre ambos os sistemas:

Quadro 2 – Comparação Poupatempo e PIÁ

ASPECTOS	POUPATEMPO	PIÁ
Objetivo	Centralizar e integrar serviços públicos	Digitalizar serviços públicos e facilitar o acesso à informação
Forma de Acesso	Centrais físicas, totens de autoatendimento, plataforma online e WhatsApp	Plataforma online
Pontos Positivos	Atendimento universal e personalizado	Conveniência e agilidade
Desafios	Filas, necessidade de deslocamento, custos com estrutura física	Falta de acessibilidade, exclusão digital, dependência de estabilidade técnica

Fonte: Prodesp (s.d./2022); Poupatempo (s.d.); Celepar (2019); Agência Estadual de Notícias do Paraná (2024). Elaborado pelo autor com base nos dados das instituições.

Utilizando as informações sobre ambos os sistemas, nota-se que uma melhoria natural para o sistema Piá é a integração a uma proposta de Centrais de Atendimento ao Cidadão, levando em conta que o cruzamento de dados feito pela inteligência artificial consegue atender à complexidade da proposta de integração de vários serviços públicos. Em contrapartida, o programa Poupatempo pode adotar uma ferramenta de inteligência artificial similar ao Piá para melhorar seu atendimento, alinhando ambas as propostas às tendências de inovação tecnológica no setor público discutidas anteriormente.

De acordo com o Programa Paraná Parcerias (PAR), existe um projeto para a criação de Centrais de Atendimento ao Cidadão no estado do Paraná, conforme Edital de Chamamento Público e Termo de Referência nº 01/2019-PMI/SEPL, que permitiu a manifestação de interessados para estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira e jurídica do projeto, incluindo criação e manutenção das operações, com intuito de concessão administrativa para parceria público-privada.

O projeto tem forte inspiração no modelo paulista do Poupatempo, que vem recebendo reconhecimento pela sua eficácia. Teciano (2014) defende em sua dissertação que o "Padrão Poupatempo" tornou-se uma referência única de qualidade no serviço público, mantendo sua relevância ao longo dos anos mesmo com a influência dos mais diversos atores políticos e inspirando outras iniciativas públicas. O programa continua expandindo e as avaliações da população seguem positivas até os dias de hoje, reforçando os resultados que a adoção desse modelo pode entregar.

A justificativa dessas centrais, de acordo com o mesmo edital, é a de buscar soluções inovadoras e de qualidade para o serviço público, universalizando e democratizando o acesso aos mesmos. Subentende-se que a promoção do exercício da cidadania é uma das principais motivações para o projeto, considerando que a mesma é base para exercício da democracia. "Pode-se afirmar que, sendo a democracia um conceito histórico que evolui e se enriquece com o evolver dos tempos, assim também a cidadania ganha novos contornos com a evolução democrática" (Silva, 1999, p. 10).

Ainda analisando o Edital nº 01/2019-PMI/SEPL, as condições solicitadas aos participantes envolveram comprovantes de habilitação jurídica, técnica e documentos relativos à proposta de trabalho. Os concorrentes também deveriam apresentar solicitação de autorização para desenvolvimento dos estudos à Secretaria do Planejamento, e se habilitados, estudos contendo itens obrigatórios especificados no edital, como características estimadas de gestão e edificação, sendo classificados os estudos e dado como habilitados aqueles que obtivessem pontuação igual ou superior a 80 pontos.

Esse edital foi seguido pelo Despacho de Autorização de Estudos N.º 001 / 2020 / UGPAR / SEPL, que divulgou as empresas selecionadas para elaboração de estudos sobre o projeto. Após alguns dias, foi publicado o Documento de Desistência da SOCICAM, uma das proponentes autorizadas, e em outro curto intervalo foi publicado a Ata de reunião de *kick-off* do projeto, que ocorreu no dia 31/01/2020, às 09:00, possivelmente por conta do avanço da pandemia no Brasil.

Após diversas solicitações de acesso à informação aos órgãos possivelmente relacionados ao projeto (Secretaria de Estado do Planejamento do Paraná, Secretaria da Administração e da Previdência, Paraná Parcerias), sem retorno concreto, e tentativas falhas de acesso aos documentos oficiais mais recentes do certame, possivelmente por conta de os processos licitatórios ainda estarem em andamento, a pesquisa utilizou como dados notícias oficiais a respeito dos processos.

Em janeiro de 2025, a proposta das Centrais de Atendimento ao Cidadão ressurge como projeto ligado à Secretaria de Administração e Previdência, que inicialmente havia sido barrado pelo Tribunal de Justiça do Paraná em outubro de 2024 por alegações de direcionamento do edital e sobrepreço (Assembleia Legislativa do Paraná, 2025). Esse acontecimento foi levado à tribuna do Plenário da Assembleia Legislativa do Paraná e levantou questões sobre os princípios da impessoalidade, e principalmente, da eficiência.

O projeto seguiu após alterações mínimas no processo e em abril de 2025 foram apresentadas as propostas de preço dos concorrentes Cidadão Paranaense, Cix Experience Paraná e Descomplica Paraná, sendo este último eliminado por falhar em cláusulas do edital, ao passo em que as outras duas empresas concorrentes passaram para as etapas finais do certame, ambas com propostas abaixo do teto de R$ 950,7 milhões previsto para o projeto (Agência Estadual de Notícias, 2025). No momento da elaboração desse artigo, o processo ainda está em andamento e aguarda homologação.

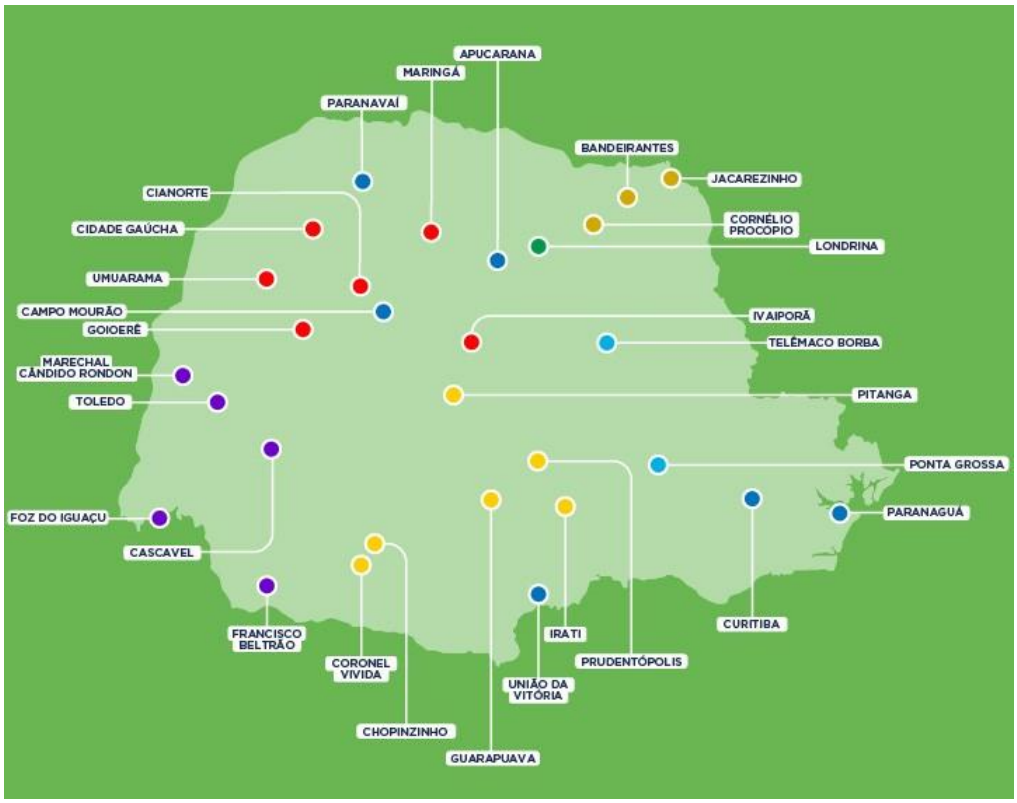
O uso das parcerias público-privadas vem como forma de modernização da gestão pública "A intenção e o objetivo das PPPs têm sido considerados, nos meios político e científico, positivos. O Brasil necessita de investimentos massivos e o Estado não tem como realizá-los. A utilização das PPPs parece uma solução viável." (Périco; Rebelatto, 2005, p. 1039). Porém, em casos onde o Estado parece ter uma visão "míope" para suas estruturas já

existentes, como as universidades estaduais, o uso indiscriminado dessas parcerias demonstra ter somente o objetivo de externalizar e isentar responsabilidades do Estado.

Enquanto o projeto das centrais busca inicialmente criar 20 estruturas espalhadas por 18 cidades do estado (Agência Estadual de Notícias, 2025), as universidades estaduais paranaenses possuem estruturas distribuídas em 29 cidades do estado. Essa abrangência é um fator que pode ser considerado para promover a cobertura de serviços públicos em molde similar ao das centrais de atendimento.

A seguir, mapa da distribuição dos campi estaduais paranaenses, em seguida, breve descrição sobre cada universidade estadual e seu público contemplado, por fim, um fluxograma de uma possível proposta de intervenção.

Figura 1 – Distribuição dos Campi Estaduais Paranaenses



Fonte: SETI (2025)

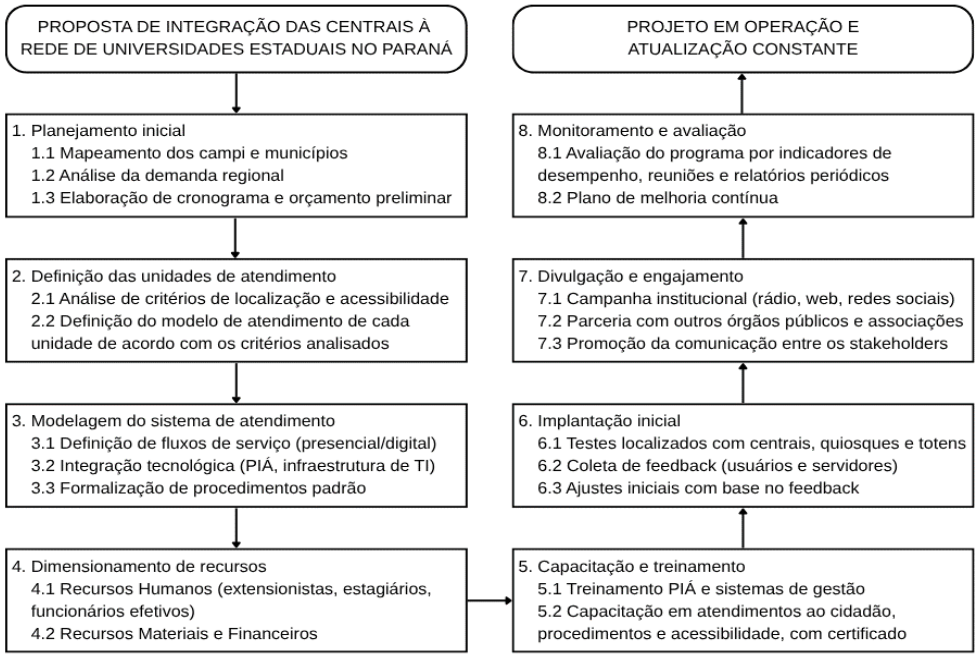
Em amarelo, a Universidade Estadual do Centro Oeste contempla as cidades de Coronel Vivida, Chopinzinho, Guarapuava, Irati, Pitanga e Prudentópolis, abrangendo uma população que soma aproximadamente 368.719 pessoas (IBGE, 2022). Em verde, a Universidade Estadual de Londrina contempla a cidade de Londrina, abrangendo uma população de aproximadamente 555.965 pessoas (IBGE, 2022). Em vermelho, a Universidade Estadual de Maringá contempla as cidades de Cianorte, Cidade Gaúcha, Goioerê, Ivaiporã, Maringá e Umuarama, abrangendo uma população que soma aproximadamente 678.903 pessoas (IBGE, 2022). Em ocre, a Universidade Estadual do Norte Pioneiro contempla as cidades de Bandeirantes, Cornélio Procópio e Jacarezinho, abrangendo uma população que

soma aproximadamente 116.854 pessoas (IBGE, 2022). Em violeta, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná contempla as cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Marechal Cândido Rondon e Toledo, abrangendo uma população que soma aproximadamente 936.438 pessoas (IBGE, 2022). Em azul-cobalto, a Universidade Estadual do Paraná contempla as cidades de Apucarana, Campo Mourão, Curitiba, União da Vitória, Paranaguá e Paranavaí, abrangendo uma população que soma aproximadamente 2.296.147 pessoas (IBGE, 2022). Em azul-claro, a Universidade Estadual de Ponta Grossa contempla as cidades de Telêmaco Borba e Ponta Grossa, abrangendo uma população que soma aproximadamente 433.413 pessoas (IBGE, 2022).

A população total é de 5.386.439 pessoas contempladas, representando aproximadamente 47% da população do estado (IBGE, 2022), promovendo a educação para mais de 85.000 estudantes e gerando emprego para mais de 11.000 pessoas (SETI, 2025). A distribuição descentralizada dessas instituições é um fator que aumenta esses números de abrangência consideravelmente e reforça a importância da rede estadual.

Apesar da grande capilaridade das universidades estaduais, é necessário reconhecer que o problema da concentração das estruturas físicas em um único local ainda seria um desafio, o que dificultaria a inclusão da população periférica. Para regiões afastadas ou municípios menores, quiosques ou totens, em modelo similar ao Programa Poupatempo, poderiam ser distribuídos em locais estratégicos, como órgãos públicos, possibilitando acolhimento inicial maior e gerando ainda mais otimização dos recursos.

Figura 2 – Fluxograma Proposta de Intervenção



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações analisadas.

Pode-se inferir que um projeto envolvendo as universidades estaduais como centro coordenador poderia ser estudado, servindo porventura como resposta mais adequada à suspensão realizada pelo Tribunal de Justiça. Essa proposta possivelmente reduziria os custos de implementação e manutenção do projeto, além de produzir fomento à extensão universitária, formando competências essenciais aos alunos, e fortalecendo as instituições públicas do Estado, reforçando a integração da população ao exercício da cidadania.

Em outubro de 2025, após a elaboração desse trabalho, a primeira unidade das Centrais de Atendimento ao Cidadão Paranaense foi inaugurada em Curitiba, localizada no Shopping Estação (Secretaria da Fazenda, 2025). Essa decisão do governo paranaense exclui as populações periféricas e representa uma clara transferência do dinheiro público à iniciativa privada, reforçando a discussão desse artigo. Por fim, a afirmação anterior de que o Estado parece ser "míope" cai por terra, ele tem um viés, e esse viés é expresso com clareza no processo decisório de seus representantes, dos nossos representantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse artigo foi analisar a viabilidade da implementação de unidades de serviços integrados ao cidadão paranaense, aos moldes do "Poupatempo" paulista. Os principais resultados apontaram para uma proposta alternativa ao projeto de Centrais que atualmente se encontra em execução, enfatizando as universidades estaduais como ator central da iniciativa concebida.

Foi elaborado um quadro comparativo entre o programa Poupatempo e a ferramenta Piá, onde foram pontuadas convergências e divergências entre ambos os sistemas, propondo soluções a um modelo idealizado de Centrais de Atendimento ao Cidadão Paranaense. Adicionalmente, foi esquematizado um fluxograma descrevendo possíveis etapas para a implantação do projeto, abordando fatores importantes a serem considerados.

Espera-se com os resultados reforçar a importância de os serviços públicos chegarem a todos os cidadãos, propor diretrizes de um programa paranaense e incentivar os gestores públicos do estado do Paraná a implementarem esse tipo de programa. Em suma, conclui-se que um projeto dessa magnitude é um passo importante para a democratização do acesso à cidadania no Paraná, mas para garantir sua efetividade são necessárias ações conjuntas, com plena coordenação entre as instituições da administração pública.

REFERÊNCIAS

AEN PARANÁ. **Consórcios apresentam propostas para Centrais de Atendimento ao Cidadão.** Notícia institucional. Disponível em: https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Consorcios-apresentam-propostas-para-Centrais-de-Atendimento-ao-Cidadao. Acesso em: 30 mai. 2025.

Agência Estadual de Notícias do Paraná (AEN). **Com plataforma PIÁ, Estado oferece acesso a mais de 5,8 mil serviços na palma da mão.** Disponível em: https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Com-plataforma-PIA-Estado-oferece-acesso-mais-de-58-mil-servicos-na-palma-da-mao. Acesso em: 5 nov. 2024.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO PARANÁ. **Líder da oposição aponta irregularidades em licitação bilionária suspensa pela Justiça no Paraná.** Notícia institucional. Disponível em: https://www.assembleia.pr.leg.br/comunicacao/noticias/lider-da-oposicao-aponta-irregularidades-em-licitacao-bilionaria-suspensa-pela-justica-no. Acesso em: 30 mai. 2025.

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

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira.**, 1995. Disponível em: https://www.bresserpereira.org.br/papers/1995/98.ReformaAparelhoEstado_Constituicao.pdf. Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI). **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) — ciclo 2022–2026.** Brasília: MCTI, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf. Acesso em: 25 nov. 2024

CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: ENAP, 2017. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989. Acesso em: 11 fev. 2025

CELEPAR — Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Paraná lança programa de inteligência artificial para serviços públicos.** Notícia institucional. Disponível em: https://www.celepar.pr.gov.br/Noticia/Parana-lanca-programa-de-Inteligencia-Artificial-para-servicos-publicos. Acesso em: 19 mai. 2025.

DESORDI, D.; BONA, C. D. **A inteligência artificial e a eficiência na administração pública.** Revista de Direito, v. 12, n. 02, p. 01–22, 2020. DOI: 10.32361/202012029112. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/revistadir/article/view/9112. Acesso em: 5 nov. 2024.

FERREIRA, V. da R. S.; MEDEIROS, J. J. **Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas.** Cadernos EBAPE.BR, v. 14, n. 3, p. 776–793, set. 2016.

HOBBES, T. **Leviatã: ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil.** Tradução/organização conforme indicação do seu arquivo: DE JOÃO, T.; MONTEIRO, P.; NIZZA DA SILVA, M., 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5193169/mod_resource/content/1/hdh_thomas_hobbes_leviatan.pdf. Acesso em: 16 set. 2024.

IBGE — INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2022.** Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados. Acesso em: 16 jul. 2025.

LEITE, L. Q. **Reflexões teóricas sobre modelos de gestão pública: o paradigma weberiano, a *New Public Management* e o Estado neo-weberiano.** Revista RP3 (UnB). Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/16827/15126. Acesso em: 25 set. 2024.

LIPSKY, M. **Burocracia de nível de rua.** Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4158. Acesso em: 10 out. 2024.

LOCKE, J. **Segundo tratado sobre o governo civil.** 2001. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7680437/mod_resource/content/1/locke-john-segundo-tratado-sobre-o-gov-civil.pdf. Acesso em: 16 set. 2024.

NETO, D. F. M. **O novo papel do Estado na economia.** Revista de Direito Administrativo, n. 241, p. 1–20, 2005.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda. **Com mais de 200 serviços, 1ª unidade do Poupatempo Paraná é inaugurada em Curitiba.** Disponível em: https://www.fazenda.pr.gov.br/Noticia/Com-mais-de-200-servicos-1a-unidade-do-Poupatempo-Parana-e-inaugurada-em-Curitiba. Acesso em: 7 out. 2025.

PARCERIAS PR — Estado do Paraná. **Edital de Chamamento Público n.º 01/2019 -- PMI/SEPL: Projeto Centrais de Atendimento ao Cidadão.** 25 nov. 2019. Disponível em: https://www.parcerias.pr.gov.br/sites/parcerias/arquivos_restritos/files/documento/2020-04/minuta_edital_chamamento_publico_e_tr_-_versao_final_-_site.pdf. Acesso em: 25 fev. 2025.

PARCERIAS PR — Estado do Paraná. **Despacho n.º 001/2020/UGPAR/SEPL — Autorização de PMI (publicação no Diário Oficial).** Curitiba, 15 jan. 2020. Disponível em: https://www.parcerias.pr.gov.br/sites/parcerias/arquivos_restritos/files/documento/2020-04/publicacao_edital_-_diario_oficial_estado.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

PARCERIAS PR — Estado do Paraná. **Desistência de proponente autorizada (SOCICAM).** 28 jan. 2020. Disponível em: https://www.parcerias.pr.gov.br/sites/parcerias/arquivos_restritos/files/documento/2020-04/documento_de_desistencia_socicam.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

PARCERIAS PR — Estado do Paraná. **Kick off do projeto (ata da reunião).** 31 jan. 2020. Disponível em: https://www.parcerias.pr.gov.br/sites/parcerias/arquivos_restritos/files/documento/2020-04/ata_da_reuniao_kick_off.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

PARCERIAS PR — Estado do Paraná. **Centro de Atendimento ao Cidadão.** Página institucional. Disponível em: https://www.parcerias.pr.gov.br/Pagina/Centro-de-Atendimento-ao-Cidadao. Acesso em: 25 jul. 2025.

PÉRICO, A. E.; REBELATTO, D. A. do N. **Desafios das parcerias público-privadas (PPPs).** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1031 a 1052, 2005. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6578. Acesso em: 29 ago. 2025.

POUPATEMPO (Portal). **Poupatempo — Governo do Estado de São Paulo.** Disponível em: https://www.poupatempo.sp.gov.br/. Acesso em: 28 ago. 2025.

PRODESP — Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo. **Governo de São Paulo anuncia totens de autoatendimento do Poupatempo para 240 municípios paulistas.** São Paulo: Prodesp, 23 jun. 2022. Disponível em: https://www.prodesp.sp.gov.br/governo-de-sao-paulo-anuncia-totens-de-autoatendimento-do-poupatempo-para-240-municipios-paulistas. Acesso em: 23 jun. 2025.

PRODESP. **Poupatempo — Prodesp (site institucional).** Disponível em: https://www.prodesp.sp.gov.br/poupatempo-2. Acesso em: 19 mai. 2025.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social.** Tradução: ROQUE DA SILVA, R., 2002. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7606994/mod_resource/content/1/Rousseau.pdf. Acesso em: 16 set. 2024.

RUGGIERI, R. **Gestão do conhecimento em empresa pública: práticas e iniciativas adotadas pelo Poupatempo.** Dissertação (Mestrado) — UNINOVE, São Paulo, 2019. Disponível em: http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/3053. Acesso em: 29 ago. 2025.

SÁ-SILVA, J. R.; et al. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2009.

SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ — SETI-PR. **Portal institucional.** Disponível em: https://www.seti.pr.gov.br/. Acesso em: 25 jun. 2025.

SILVA, J. A. da. **Acesso à justiça e cidadania.** Revista de Direito Administrativo, n. 216, p. 9–23, 1999. DOI: 10.12660/rda.v216.1999.47351. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47351. Acesso em: 28 ago. 2025.

TECIANO, L. C. G. **Inovação em serviços públicos: o caso Poupatempo.** Dissertação (Mestrado) — UFSCar, São Carlos, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/1141. Acesso em: 28 ago. 2025.

VASCONCELOS, E. S.; SANTOS, F. A. dos. **Inteligência artificial na gestão pública brasileira: desafios e oportunidades para a eficiência governamental.** OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, [S. l.], v. 22, n. 5, p. e4792, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n5-137. Disponível em: https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/4792. Acesso em: 29 ago. 2025.

VIANA, C. A. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital.** Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, v. 8, n. 1, p. 115–136, 2021. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/html. Acesso em: 29 ago. 2025.

SUSTENTABILIDADE E FAST FASHION: PERSPECTIVA ANALÍTICA DO PAPEL DOS ESTILISTAS NO NOROESTE DO PARANÁ.

Alysson Alves de Oliveira[1] André Luís de Castro[2]

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar o papel dos estilistas no setor têxtil na transição para um modelo de moda mais sustentável, identificando mecanismos para superar a hegemonia do fast fashion e promover o reuso de peças na região noroeste do Paraná. Os principais conceitos abordados são a sustentabilidade, com ênfase no ODS 12 – "Consumo e produção responsáveis", e o modelo de fast fashion, amplamente disseminado na indústria da moda, caracterizado pela produção de baixo custo, pelo consumo frequente e pelo uso de vestuário de curta duração. Tais termos foram analisados sob a ótica da moda como um mecanismo social e da alienação do consumidor. A metodologia adotou uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com estilistas atuantes e não atuantes. Os resultados revelam uma tensão entre a formação acadêmica, que valoriza a sustentabilidade, e um mercado local dominado pela lógica do fast fashion, a qual foca no lucro e percebe a prática sustentável como secundária ou elitizada. A principal implicação é que o papel do estilista transcende a criação. Ele deve atuar como um agente pedagógico que educa o cliente para o consumo consciente e auxiliar na transformação do "consumidor mais-que-perfeito" em cidadão, alinhando-se às práticas e metas do consumo e produção responsáveis.

Palavras-chave: Sustentabilidade. ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis. Moda. Fast fashion. ESG.

1 INTRODUÇÃO

Desde os princípios da Revolução Industrial até o início do século XXI ocorreram grandes desastres ambientais. Tais eventos impulsionaram a criação de discussões, políticas e legislações ambientais, como a Conferência de Estocolmo (1972) que trouxe o "ecodesenvolvimento", buscando conciliar economia e ecologia. Em 1973, no Brasil, foi criada pelo governo federal a SEMA (Secretaria Especial de Meio Ambiente). Alguns anos depois, o relatório de Brundtland (1987) introduziu o conceito de "desenvolvimento sustentável", uma forma de pensar equilibradamente nos recursos.

[1] Graduando do curso de administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavaí – alysson11oliveira@gmail.com.
[2]Professor doutor do curso de administração na Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranavaí – ancastro@gmail.com.

A RIO-92 ou Eco 92 (1992) culminou na Agenda 21, uma nova forma de planejar e preservar e posteriormente nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). (Pott; Estrela, 2017; ONU, 2025). Em novembro de 2025, o Brasil sedia a 30ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP 30), um dos principais fóruns internacionais voltados à discussão e formulação de políticas globais de enfrentamento das mudanças climáticas. (Brasil, 2025).

Em decorrência dos grandes eventos, as políticas ambientais impulsionam uma mudança para a prevenção através da sustentabilidade, conceito visto como uma forma de construir uma cidadania plena harmonizada com a natureza em um território que sirva ao bem-estar coletivo, cuidado aos recursos naturais e garantia da justiça social (Santos, 2013).

Consoante à sustentabilidade, um dos objetivos do desenvolvimento sustentável, é a ODS 12, que trata do consumo e produção responsáveis. Estabelecido pela ONU, visa garantir padrões sustentáveis de produção e consumo em escala global. O seu princípio fundamental é fazer mais e melhor com menos, desvinculando o crescimento econômico da degradação ambiental. Isso envolve aumentar a eficiência no uso de recursos, promover estilos de vida sustentáveis e integrar a sustentabilidade nas práticas de empresas e nas políticas públicas (ONU, 2015).

Em contraste com as boas práticas preconizadas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), destaca-se o modelo de “fast fashion” (moda rápida), amplamente difundido na indústria da moda. Baseia-se na indústria de moda com produção de baixo custo, consumo frequente e uso de vestuário de curta duração (Niniimaki *et al.*, 2020). Tal concepção de moda e produção é visto como um risco para o meio ambiente devido ao impacto ambiental ocasionado em seu processo produtivo, no qual ocorre a emissão de gases do efeito estufa, poluição de rios, poluição do oceano com lixo têxtil e que coage os cidadãos para um consumismo exagerado advindo da preocupação populacional em seguir tendências de moda (Anisah *et al.*, 2024).

A moda possui um conceito rico em significados, mas o seu principal sentido consiste em representar um mecanismo, uma lógica ou uma ideologia geral aplicada na vida moderna, não se resumindo ao vestuário. Trata-se de um fenômeno que usa a roupa como forma óbvia de criar sua identidade, mas molda profundamente o mundo em que vivemos e a individualidade pessoal (Svendsen, 2010).

Este artigo consiste em compreender os impactos da sustentabilidade no funcionamento das tendências no universo da moda e como ocorre este fenômeno na divulgação de produtos e no estilo da sociedade. Tendo como objetivo principal investigar o papel dos estilistas no setor têxtil na transição para um modelo de moda mais sustentável, identificando mecanismos para superar a hegemonia do fast fashion e promover o reuso de peças na região noroeste do Paraná. A região é apontada como a

principal área de confecção do Estado, com foco e diferencial na velocidade da sua produção e especialização no modelo de moda pronta-entrega (PARANÁ, 2020).

Contudo, o polo paranaense apresentou um cenário de maior vulnerabilidade, embora a indústria do Estado como um todo tenha registrado um crescimento acumulado de 4,2% no ano de 2024 (Paraná, 2025a), o setor de "confecção e artigos de vestuário" foi um dos únicos segmentos a apresentar retração. O resultado foi um saldo negativo de empregos, com o

fechamento líquido de 1.163 postos de trabalho formais (Paraná, 2025b). Esta retração expõe as fragilidades do modelo de produção dominante e reforça a relevância de alternativas mais resilientes, como as práticas de sustentabilidade no setor.

A resiliência da sustentabilidade acontece devido à integração de práticas que fortalecem a competitividade e o setor têxtil. Essa abordagem gera adaptabilidade por dois motivos principais: redução de custos e prospecção de novos mercados. A redução de custos é alcançada por meio de práticas circulares, como a reutilização de materiais e a redução de resíduos, diminuindo a dependência de recursos finitos. Paralelamente, a adoção de transparência e responsabilidade social melhora a reputação da empresa, atraindo novos mercados, como consumidores e investidores conscientes que priorizam critérios ESG (Simões; Mendes, 2024).

A relevância do trabalho busca entender como estamos caminhando na administração para uma sustentabilidade funcional dentro do cenário da moda, visto como volátil e altamente cíclico atrelada ao fast fashion e respeitando as diretrizes das ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável) com enfoque na ODS 12 e as boas práticas ESG de empresas socialmente responsáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade e Consumo

A sustentabilidade é um fenômeno mundial que busca equalizar e racionar o uso dos seus recursos para gerações atuais e futuras. O desenvolvimento sustentável traz em sua semiótica os princípios de satisfazer as necessidades humanas, econômicas e sociais de forma uniforme ao processo produtivo do ecossistema, para que evite pressões excessivas e respeite os limites ecológicos do mundo (ONU, 1991).

Entretanto, é frequentemente dificultada por viés econômico e político ocorrendo a destruição do meio ambiente e promoção de desigualdades sociais. Estas situações são derivadas do mercantilismo desenfreado, originando-se do mecanismo da troca, no qual a vida social de uma 'coisa' parte de um pressuposto simbólico, classificatório e moral (Appadurai, 2008).

O consumo é visto como social, relacional e ativo. Por trazer a sensação de exclusividade nos produtos, a comercialização é vista como uma demanda que surge através de práticas e classificações sociais, onde o consumidor moderno busca satisfação no vestuário, visto que a moda, por ser altamente rotativa, volátil e rápida, é eficaz em limitar e demarcar posições sociais na sociedade contemporânea (Appadurai, 2008).

Os bens e serviços criados pelo mercado levam a sociedade para o precipício da alienação, no qual o consumidor se torna submisso ao material. O consumismo é visto como uma necessidade especial que gera satisfação social, mas o indivíduo ainda pode desafiar os mandamentos do mercado, o que o transforma em dois tipos de consumidores: o imperfeito, pois é insubmisso ao capitalismo, e o mais-que-perfeito, porque o cidadão é vislumbrado pela ideologia do consumo (Santos, 2013).

A economia mundializada transformou os recursos naturais em um meio produtivo voltado ao lucro. Os veículos midiáticos moldam o pensar social, cultural e moral a serviço do

mercado e poder, transformando gradualmente a noção individualista da sociedade e contribuindo com o aniquilamento da personalidade (Santos, 2013). Ainda, a moda é um mecanismo que torna todos iguais e o que for diferente é isolado do meio social ao qual pertence, promovendo a exclusão social e impondo padrões de uniformidade (Santos, 2013).

O ESG surge como um recurso nas tomadas de decisões, ganhou força devido à grandes movimentos sociais, como a luta pelos direitos das mulheres, e grandes eventos, como guerras, tornando-o uma forma de investimentos. A sigla busca trazer um balanço em três pilares: social, ambiental e governança, guiando a sociedade para uma forma responsável de pensar (Monteiro *et al.*, 2021).

A gestão de empresas solicita decisões estratégicas, mitigação de riscos e gerenciamento de stakeholders. As ameaças de crises ambientais salientam a emergência do ESG nas organizações, pois agregam valor às empresas que respeitem a proteção de recursos naturais respeitando princípios dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). As 17 ODS surgiram no relatório da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2015, e colocados na Agenda 2030 juntando esforços de países, empresas, instituições e sociedade civil focados, principalmente, no fim de desigualdades sociais e proteção do planeta (Irigaray; Stocker, 2022).

O objetivo de desenvolvimento sustentável 12 sobre consumo e produções sustentáveis possuem metas que não são apenas ideias, mas objetivos mensuráveis por meio de indicadores globais e nacionais. No contexto da moda, os objetivos da ODS 12 se materializam em três frentes complementares: a busca pela redução de resíduos e reuso de materiais (Meta 12.5), a implementação de práticas de gestão transparentes e responsáveis pelas empresas (Meta 12.6) e, crucialmente, a conscientização do consumidor para um estilo de vida sustentável, papel frequentemente liderado pelos próprios estilistas (Meta 12.8) (ONU, 2015).

2.2 Fast fashion e Tendências

O conceito de moda traz uma amplitude em seus vértices, sendo principalmente vinculada ao vestuário, vista como uma forma de expressão, como constituição do eu social, na qual tendências são analisadas como a manifestação do futuro contemporâneo para que os indivíduos construam sua identidade visual, e costumes sociais modernos, nos quais a aparência instaura hierarquização e essencialidade (Campos; Rech, 2010).

Em concordância, a moda possui a característica da subjetividade, o que ocasiona uma dualidade individual, padronizada e de integração social, onde na tentativa de construir a sua particularidade, a indústria da moda e mídias sociais trazem propostas ideais tirando sua singularidade individualista e a necessidade de integração social (Campos; Rech, 2010).

A falta de preocupação com a geração de lixo têxtil e dedicação com materiais e processos utilizados na fabricação de peças, o ciclo de vida do produto acaba sendo uma problemática para o meio ambiente. Consumidores modernos buscam consumir produtos têxteis de empresas que viabilizam o uso da sustentabilidade em seus processos e possuem certificações ambientais afim de encontrar indústrias com práticas responsáveis e que garantem produtos com um ciclo de vida maior e criados com matérias-primas sustentáveis (Refosco, 2012).

Dentro desse tema, abordaremos a compreensão do *"*fast fashion*"* (moda rápida), apesar de ser criticada pela moda tradicional devido sua falta de criatividade, é caracterizado pela

similaridade com peças autorais, visto que as empresas do setor produzem suas peças de forma acelerada e em larga escala para vendas rápidas, principalmente, quando uma tendência atinge o seu auge, além disso, é vista como "moda descartável" já que frequentemente é usado materiais de baixa qualidade e exploração da mão de obra barata em seu processo produtivo (Shimamura; De Fátima Sanches, 2012).

Para um ciclo de vida duradouro, é necessário um processo produtivo ecológico que busque medidas preventivas no controle da qualidade dos materiais, otimização no uso de produtos químicos, modificações nos processos e cuidados especiais com os resíduos sólidos gerados, pois os impactos ambientais são irreversíveis. Isso faz com que indústrias busquem ver nas questões ambientais uma oportunidade de permanência no mercado, aumento da rentabilidade, uso adequado de recursos e redução de desperdícios (Toniollo; Zancan; Wust, 2015).

Citado anteriormente, as tendências são tratadas no sistema da moda como novidade, antecipação e incerteza, afetando empresas e sociedade. São princípios voltados ao ciclo variável sociocultural com curto prazo de duração tendo sua base nas manifestações de comportamento social (Campos, 2018). Em consonância, Shimamura e De Fátima Sanches (2012) trazem que as tendências no fast fashion são produzidas de forma acelerada para alcançar êxito nos destaques da moda do momento, visto que a sociedade hipermoderna anseia por prazer associado às mudanças devido ao existencialismo acelerado, afetando na necessidade de consumação exorbitante.

A influência da televisão e dos influenciadores digitais nas tendências de moda e consumo possuem papel significativo ao atrelar celebridades como estratégia de marketing para venda de produtos. A mídia nos dias de hoje é vista como uma arma poderosa na articulação e disseminação de tendências, pois proporcionam proximidade dos influenciadores com seus seguidores, mobilizando uma grande massa para aderir ideias e estilos de vida, já que artefatos de design se tornam desejos de consumo da sociedade (Souza; Ribeiro, 2021), afastando a individualidade da moda e (re)aproximando ao fast fashion.

1 METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa. Para a coleta de dados primários foi realizada a pesquisa documental e a utilização de entrevistas semiestruturadas com quatro participantes com perguntas e respostas gravadas via Google Meet no intuito de alcançar resultados. O roteiro da entrevista baseou-se na literatura discutida.

Embora semelhante à pesquisa bibliográfica, a análise documental se trata de um aspecto teórico e metodológico aprofundado em dissecar elementos de um material rico e estável de dados que integre o problema e objetivo de um estudo, o que permite a produção de novos conhecimentos e compreensões de fenômenos inéditos (Cechinel *et al.*, 2016).

Além de trazer relevância para um problema de pesquisa, a análise documental pode ser utilizada como uma técnica complementar para aprofundar dados obtidos por intermédios de entrevistas, questionários e observação, não se limitando a textos escritos, já que o conceito de documento engloba fotos, vídeos, jornais, gravações, filmes, revistas, vestuários e outros materiais que trazem vestígios de um acontecimento (Junior *et al.*, 2021).

Em contrapartida, a entrevista semiestruturada possui como principal característica a necessidade de um planejamento criterioso. É um conceito que busca aprofundar o conhecimento de um tema ou realidade específica levando maior liberdade ao entrevistado para a coleta de informações, nos quais são transcritos, organizados e categorizados para extrair resultados, podendo utilizar técnicas como: análise de conteúdo, análise do discurso e análise temática (Lombardi; Ávila; Paula, 2021).

Após transcrição das entrevistas semiestruturadas e leitura flutuante com codificação das falas, emergiram quatro categorias centrais de analise, estruturando esta discussão em: 4.1 Percepção da sustentabilidade (Formação vs. Mercado); 4.2 Hegemonia do fast fashion e suas barreiras; 4.3 Transição sustentável: Mecanismos de reuso e moda autoral e 4.4 Desafios locais à pratica sustentável no noroeste do Paraná.

2 DISCUSSÃO E RESULTADOS

As entrevistas realizadas com quatro estilistas, com as características de dois formados e atuantes, pertencentes ao grupo G-AT (grupo de atuantes), e dois formados e não atuantes, pertencentes ao grupo G-NA (grupo de não atuantes) de forma semiestruturada através de um questionário contendo 12 perguntas e respostas livres em um bate-papo realizado via Google Meet.

Nome:	**Idade:**	**Localidade:**	**Formação:**	**Instituição:**	**Grupo:**
Jânio	25	Maringá	Desing de Moda	UNIPAR	G-AT
Jane	24	Arapongas	Design de Moda	UTFPR – Apucarana	G-AT

Joyce	26	Paranavaí	Moda	UNICESUMAR	G-NA
Jessi	24	Maringá	Design de Moda	UEL	G-NA

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao grupo de entrevistados, foram criados nomes fictícios para manter sua privacidade, entretanto todos os dados são reais. Pertencentes ao G-AT temos o Jânio, formado em 2015 pela UNIPAR e atuando na área da moda por 10 anos, período em que passou pelo chão de fábrica e, além da experiência na criação de peças, possui experiência B2B vendendo o produto pronto para lojistas em Maringá e região. Já em Arapongas, temos a Jane, formada faz 1 ano e com foco principal na produção de moda, tentando trazer sempre um viés sustentável na criação de suas peças com o reaproveitamento de tecidos.

No grupo de entrevistados G-NA, temos as entrevistadas Joyce e Jessi, ambas formadas em moda, uma pela UNICESUMAR e outra pela UEL, não atuam na área pela complexidade e competição na área. Joyce é visual merchandising em uma loja de departamentos de Paranavaí e formada há 3 anos, já Jessi trabalha no marketing de uma empresa em Maringá, possui, também, 3 anos de formação.

2.1 PERCEPÇÃO DA SUSTENTABILIDADE (FORMAÇÃO VS. MERCADO)

É perceptível pelas entrevistas a diferença na formação dos entrevistados e a evolução do curso de moda, Jânio afirma que "A sustentabilidade não era o 'foco central' da formação... ODS são desconhecidas" e uma experiência de 10 anos no mercado, enquanto Joyce e Jessi, recém formadas, disseram em suas respostas que no período acadêmico havia grande foco no sustentável, algumas das falas foram que "...todos os nossos projetos eram baseados em sustentabilidade... a gente realmente respirava sustentabilidade" e "vimos muita coisa sobre moda sustentável na faculdade, inclusive tivemos uma disciplina de sustentabilidade", concordando que o designer de moda possui o papel de criar um compromisso com o desenvolvimento sustentável e alavancar o crescimento de uma cultura sustentável de forma valiosa (Calvi; Furlan; Linke, 2019).

O mercado varejista, por fácil adaptabilidade e rapidez na produção, acaba colocando os designers em um cenário de desvalorização econômica, como diz Jânio em sua fala onde "existe falta de mão de obra, principalmente de costureiras que é escassa, desvalorizada e com condições de trabalho ruins, eu já fui costureiro e sei como é", consoante à Joyce, pertencente ao G-NA, e em sua fala traz que "para eu atingir meu objetivo como estilista, eu teria que ir para uma cidade maior com mais possibilidades, pois a moda é networking", o que ocasiona a desvalorização da classe produtora, da região e o distanciamento do produtor em relação ao mercado consumidor, que centraliza o lucro nos comerciantes varejistas (Appadurai, 2008).

2.2 HEGEMONIA DO FAST FASHION E SUAS BARREIRAS

Com forte liderança no mercado da moda pelos varejistas, nota-se que os designers de moda reconhecem as barreiras de adentrar ao mercado e competir pelo seu espaço, Jânio, por exemplo, diz que "o mercado é dominado pelo fast fashion, que é acessível, barato e traz tendências rápidas" e, devido ao consumismo fomentado por veículos midiáticos e influenciadores digitais, Joyce traz que "a nossa região, é dominada

por um público conservador que vai seguir o viés do varejo... sempre a modinha, tendência vão estar em alta, nunca a moda autoral", isso se alinha à lógica analisada por Svendsen (2010), a de que embora o consumo vise a construção de uma identidade pessoal, ele falha em prover estabilidade. Ao vincular o 'eu' a valores simbólicos inerentemente transitórios, a própria identidade se torna instável, o que acarreta uma busca irracional pela mudança constante.

Aprofundando a análise dessa dominação, percebe-se que a escolha do consumidor pelo varejo não é apenas uma preferência por tendências, mas uma imposição da realidade econômica. A moda autoral encontra uma barreira impraticável no poder aquisitivo da população, através das palavras de Jessi "considerando que a maioria das pessoas recebem até 2 salários mínimos, as pessoas estão preocupadas em pagar contas e ter o que comer, não em se vestir de forma sustentável", essa realidade acaba transformando o indivíduo em uma figura alienada, conforme aponta Santos (2013, p. 93), o sistema capitalista substitui o cidadão por um consumidor insatisfeito. Essa constante dependência de novos objetos impede que o indivíduo desenvolva sua plena individualidade, visto que as relações humanas passam a ser medidas por coisas.

2.3 TRANSIÇÃO SUSTENTÁVEL: MECANISMOS DE REUSO E MODA AUTORAL

Além da sustentabilidade existir no processo produtivo, ocorre também de forma intrínseca no consumo, com base nas falas de Jane, que conta: "no meu dia a dia, procuro aproveitar o máximo de material e até mesmo evitar o desperdício. Tenho o hábito de guardar retalho para transformar, às vezes até um detalhe de uma nova peça, como bolsa, gola,

aplicações e até acessórios." Acrescido pela fala de Joyce, na qual diz sobre "utilizar outros meios como brechós e bazares, na tentativa de achar peças com um valor menor e consumir conscientemente." As falas acarretam o papel importante na criação das peças, que não são apenas vendidas, usadas e guardadas dentro de um armário, as peças possuem um ciclo de reaproveitamento, e, nesse sentido Schulte *et al.* (2013) mostram que a indústria da moda precisa estar preparada para ser mais sustentável e mudar sua forma de consumo, com propostas de consertos, customização, trocas e até brechós, na qual se torna uma forma de gerar um ciclo de vida longo para peças e acessórios.

O mercado autoral da região noroeste traz dificuldades significativas sentidas pela lógica comercial vigente. Nessa relação, temos a fala de Jânio, mostrando que "a moda regional acaba focando no lucro, no dinheiro e se assemelhando com a lógica do fast fashion", entretanto, temos Jane trazendo uma visão esperançosa de que "eu acredito que no futuro a moda na nossa cidade, no nosso país, é caminhar cada vez mais para o lado autoral e sustentável. As pessoas, querendo ou não, estão começando a valorizar mais o que é feito localmente, com uma identidade própria, até mesmo com a preocupação ambiental." Por mais que as falas se contrapõem, é vista uma reflexão segundo a qual os consumidores podem ser conscientizados para que busquem consumir produtos de fabricantes ambientalmente responsáveis que demonstram cuidado com o meio ambiente em seu trabalho (Toniollo; Zancan; Wust, 2015), ocasionando assim, demanda pela moda autoral e consequentemente uma queda no valor final do produto.

Portanto, a prática do estilista deve auxiliar na transformação deste consumidor em cidadão. Este processo exige a reconstrução da individualidade e a busca por uma práxis liberadora (Santos, 2013, p. 126, 130). Ao repensar sua prática para além do produto e focar na educação para a cidadania, o estilista atua localmente para cumprir a meta global do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 12, que visa "Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis" e assegurar que as pessoas "tenham informação relevante e conscientização para o desenvolvimento sustentável" (ONU, 2025).

2.4 DESAFIOS LOCAIS À PRATICA SUSTENTÁVEL NO NOROESTE DO PARANÁ

Os desafios locais para a prática sustentável no Noroeste do Paraná mostram-se estruturais, começando pela própria formação profissional, que se adapta à lógica industrial da região. Conforme aponta Jânio, "a sustentabilidade na moda é percebida como um tema secundário ou elitizado, não sendo o foco central da formação acadêmica, que prioriza preparar o aluno para a indústria e o mercado local." Este "mercado local" é o polo de confecção que se consolidou historicamente na região com seu público voltado para grandes lojistas e focado no setor de compra e vendas em atacado (Vasques *et al*., 2025).

Essa lógica industrial prioriza o modelo fast fashion, um sistema marcado pela economia e caracterizado, principalmente, pelo curto espaço de tempo entre a produção, a distribuição, a venda e o consumo de produtos (Gregori; Maier, 2023). A consequência direta de um mercado focado nesse modelo desenvolvimentista é a escassez de alternativas, confirmada pela observação prática da entrevistada Jessi: "Não vi nenhuma empresa na região do Paraná que tinha essa preocupação com sustentabilidade." A ausência dessas empresas cria um ciclo que reforça o desafio, pois, sem alternativas locais, a prática sustentável - como o slow fashion, que busca um desenvolvimento mais sustentável e minimiza os impactos ambientais causados pela produção acelerada e massiva da moda rápida (Gregori; Maier, 2023, p. 11) - permanece um tema "secundário", como apontado por Jânio sobre sua formação acadêmica.

A percepção de Jessi, ao afirmar que "o mercado de trabalho foi o principal motivo de eu não seguir na carreira, não havia oportunidades no meu segmento", encontra respaldo ao se analisar a composição setorial da indústria paranaense. Atualmente, os segmentos de "vestuário" (1,2%), "têxteis" (0,7%) e "couros e calçados" (0,4%) representam uma parcela minoritária da indústria. Essa participação é ínfima quando comparada ao montante total de 65% que compõem os diversos setores dominantes do Estado, os quais são liderados por ramos como alimentação, serviços industriais e construção (CNI, 2025).

Em pesquisa na região noroeste, vemos o setor da moda na indústria de confecção e vestuário consolidar-se como um pilar econômico vital para o Paraná, destacando-se por seu papel como um fomentador desse mercado no Estado. Este setor abrange um ecossistema diversificado, que vai desde pequenas empresas familiares até conglomerados de alcance nacional, exemplificados por marcas que se originaram no estado e ganharam o país (Paraná, 2021). Esse impacto no emprego local está alinhado ao cenário macro, onde a cadeia têxtil e de confecção figura como o segundo maior

empregador da indústria de transformação brasileira, reforçando a relevância estratégica do segmento (ABIT, 2024).

Para além da sua relevância econômica atual, o setor de vestuário do Paraná articula um claro movimento estratégico para transcender sua atual base produtiva, projetando-se como um polo nacional de referência em moda sustentável, inovadora e competitiva. Essa visão, que prevê a adoção de tecnologias da Indústria 4.0 e novos modelos de negócio, foi estruturada pela Rota Estratégica do setor (FIEP, 2021).

A Indústria 4.0 na moda visa reconfigurar o setor para que ele seja mais moderno, colaborativo e sustentável, focado em aumentar a transparência dos processos produtivos e reduzir os impactos ambientais (CNI, 2019). Na prática, essa abordagem combate ao desperdício do fast fashion, otimizando o design e a produção; a digitalização permite, por exemplo, substituir a confecção de peças-piloto físicas, gerando uma redução direta no desperdício de matéria-prima, como tecidos e aviamentos (SENAI Paraná, 2024).

Para concretizar essa ambição, o Conselho Setorial da Indústria do Vestuário tem aprofundado debates em pautas práticas que definem o futuro da indústria no estado, focando na expansão da competitividade através da internacionalização das marcas paranaenses e no fortalecimento da cadeia produtiva por meio da inclusão social (FIEP, 2025).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar o papel dos estilistas no setor têxtil na transição para um modelo de moda mais sustentável, identificando mecanismos para superar a hegemonia do fast fashion e promover o reuso de peças na região noroeste do Paraná. A pesquisa foi respondida por meio da análise de entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes e não atuantes da área, e esta análise revelou uma clara tensão entre a realidade de um mercado local focado no imediatismo e as práticas sustentáveis desejadas.

Os resultados da pesquisa demonstram que o principal desafio enfrentado pelo estilista local é a hegemonia da lógica comercial do fast fashion. Conforme apontado por um dos entrevistados, a moda regional foca “no lucro, no dinheiro”, sendo dominada por um sistema “acessível, barato” e de “tendências rápidas”. Essa lógica mercadológica alinha-se ao princípio da moda como a “eterna recorrência do novo”. Trata-se de um ciclo irracional de mudança pela

mudança que visa tornar o produto supérfluo o mais rapidamente possível, criando barreiras estruturais para a moda autoral, em especial em regiões do interior do país como a estudada.

A principal implicação desses resultados é a necessidade de repensar a prática do estilista. A análise revelou que seu papel transcende a criação; ele deve atuar como um agente de mudança cultural e pedagógico. Os mecanismos para superar o fast fashion não residem em competir em velocidade ou preço, vistos como obstáculos constantes, mas sim em educar o cliente sobre o consumo consciente, como destacado por um dos entrevistados. A prática do estilista deve, portanto, focar em singularizar o produto autoral, demonstrando que ele envolve tempo, técnica, e propósito, ajudando as pessoas a refletirem sobre as suas escolhas de consumo.

Este reposicionamento da prática se aprofunda ao conectar-se com a análise de Milton Santos (2013) sobre a sociedade de consumo. O fast fashion prospera ao moldar o que Santos chama de consumidor mais-que-perfeito, um indivíduo que, focado no consumo, se torna alienado e tem sua personalidade aniquilada. A implicação mais profunda para a prática do estilista é, portanto, confrontar essa alienação.

Embora o estudo aponte para o papel pedagógico do estilista, ele reconhece limitações práticas severas, apontadas pelos entrevistados. A viabilidade econômica da moda autoral é um obstáculo central, visto que os custos de materiais sustentáveis são muito altos e o poder aquisitivo do consumidor local é baixo. Além disso, foi levantada nas entrevistas a falta de políticas de incentivo e regulação do poder público como uma barreira que dificulta a aplicação dessas práticas. Entretanto, vê-se um cenário promissor para a indústria da moda no Estado do Paraná, com busca por fomento, inovação e crescimento setorial por meio de projetos e investimentos nesse meio, o que aponta para o crescimento da moda autoral e, consequentemente, para o desenvolvimento dos estilistas em sua área de formação.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DA INDÚSTRIA. Indústria da moda: mais moderna, colaborativa, sustentável e 4.0. **Portal da Indústria**, [s.l.], 2019. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/educacao/industria-da-moda-mais- moderna-colaborativa-sustentavel-e-40/>. Acesso em: 09 nov. 2025

. Acesso em: 10 nov. 2025.AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DA INDÚSTRIA (CNI). Perfil da indústria no Paraná. **Portal da Indústria**, [s. l.], 2025. Disponível em: <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/pr>. Acesso em: 10 nov. 2025.

AGÊNCIA FIEP. Paraná quer ser referência em moda sustentável, inovadora e competitiva. **Notícias.** 2021. Disponível em: <https://agenciafiep.com.br/2021/01/21/parana-quer-ser- referencia-em-moda-sustentavel-inovadora-e-competitiva/>. Acesso em: 05 nov. 2025.

ANISAH, Tiara Nur et al. Fast fashion revolution: Unveiling the path to sustainable style in the era of fast fashion. In: **E3S Web of Conferences**. EDP Sciences, 2024. p. 02005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). Perfil do Setor. **Notícias.** 2024. Disponível em: https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor. Acesso em: 05 nov. 2025.

APPADURAI, Arjun. **A vida social das coisas**: as mercadorias sob uma perspectiva cultural. Niterói: EdUFF, 2008.

BRASIL. Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. COP30. **Portal Gov.br**, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/cop30>. Acesso em: 05 nov. 2025.

CALVI, Gabriel Coutinho; FURLAN, Ana Paula; LINKE, Paula Piva. Moda e sustentabilidade: O que pensam futuros profissionais da área de design. **ModaPalavra e-periódico**, v. 12, n. 26,
p. 146-170, 2019.

CAMPOS, Amanda Queiroz; RECH, Sandra Regina. Considerações sobre moda, tendências e consumo. **IARA-Revista de Moda**, Cultura e Arte, v. 3, n. 3, 2010.

CAMPOS, Amanda Queiroz. O Conceito de Tendência na Moda: significado, histórico, conotação. **ModaPalavra**, 2018.

CECHINEL, Andre et al. Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica. **Criar Educação**, v. 5, n. 1, 2016.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ (FIEP). Vestuário
paranaense debate internacionalização e inclusão social. **Notícias.** 2025. Disponível em:
<https://www.fiepr.org.br/central-de-informacoes/conselhos-tematicos-setoriais/vestuario-paranaense-debate-internacionalizacao-e-inclusao-social--1-37878-497023.shtml>.

Acesso em: 05 nov. 2025.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. ESG: novo conceito para velhos problemas**. Cadernos Ebape**. Br, v. 20, p. 1-4, 2022.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.

LOMBARDI, Maria Rosa; ÁVILA, Maria Auxiliadora; PAULA, MAB de. **O prazer da entrevista em pesquisas qualitativas**. Curitiba: CRV, 2021.

MONTEIRO, Guilherme Fowler A. et al. ESG: disentangling the governance pillar. **RAUSP Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 482-487, 2021.

NIINIMÄKI, Kirsi et al. The environmental price of fast fashion. **Nature reviews earth & environment**, v. 1, n. 4, p. 189-200, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **As Nações Unidas no Brasil**, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt- br/about/about-the-un>. Acesso em: 18 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas no Brasil**, 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 05 nov. 2025.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná. Cianorte e Maringá no Noroeste são principais polos de confecções na região. **Notícias**. 2020. Disponível em: <https://www.parana.pr.gov.br/Audio/Cianorte-e-Maringa-no-Noroeste-sao-principais-polos- de-confeccoes-na-regiao>. Acesso em: 05 nov. 2025.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná. Grande empregador, vestuário abrange pequenas empresas a gigantes do mercado no Paraná. **Notícias**. 2021. Disponível em: <https://www.parana.pr.gov.br/aen/Noticia/Grande-empregador-vestuario-abrange-pequenas- empresas-gigantes-do-mercado-no-Parana>. Acesso em: 05 nov. 2025.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná. Acima da média nacional: indústria paranaense cresceu 4,2% em 2024. **Notícias**. 2025. Disponível em: <https://www.parana.pr.gov.br/aen/Noticia/Acima-da-media-nacional-industria-paranaense- cresceu-42-em-2024>. Acesso em: 05 nov. 2025.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná. 31 mil vagas: indústria do Paraná é segunda que mais gerou empregos em 2024. **Notícias**. 2025. Disponível em: <https://www.parana.pr.gov.br/aen/Noticia/31-mil-vagas-industria-do-Parana-e-segunda-que- mais-gerou-empregos-em-2024>. Acesso em: 05 nov. 2025.

POTT, Crisla Maciel; ESTRELA, Carina Costa. Histórico ambiental: desastres ambientais e o despertar de um novo pensamento. **Estudos avançados**, v. 31, p. 271-283, 2017.

REFOSCO, Ereany. **Estudo do ciclo de vida dos produtos têxteis**: um contributo para a sustentabilidade na moda. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal).

SANTOS, Milton. **O espaço da cidadania e outras reflexões** / Milton Santos; organizado por Elisiane da Silva; Gervásio Rodrigo Neves; Liana Bach Martins. – Porto Alegre: Fundação Ulysses Guimarães, 2011. (Coleção O Pensamento Político Brasileiro; v.3).

SCHULTE, Neide Köhler et al. A moda no contexto da sustentabilidade. **ModaPalavra e- periódico**, n. 12, p. 194-210, 2013.

SENAI PARANÁ. Série Futuro das Profissões: como a Modelagem do Vestuário evolui no contexto da Indústria 4.0. **Notícias da Indústria**, Curitiba, 10 mai. 2024. Disponível em: <https://www.senaipr.org.br/noticias-da-industria/serie-futuro-das-profissoes-como-a-modelagem-do-vestuario-evolui-no-contexto-da-industria-40-2-34126-481943.shtml>. Acesso em: 09 nov. 2025.

SHIMAMURA, Erica; DE FÁTIMA SANCHES, Maria Celeste. O Fast Fashion e a identidade de marca. **Projetica**, v. 3, n. 2, p. 66-76, 2012.

SIMÕES, A. L. C.; MENDES, D. C. A Integração da Economia Circular e ESG: Um Caminho para a Sustentabilidade no Setor Têxtil Brasileiro. *In*: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 18.; INOVARSE SIMPÓSIO DE INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL**, 2024, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: UFF, 2024. p. 1-15. ISSN: 1984-9354. Disponível em: <http://cneg.org/anais/download.php?acao=anais&evento=CNEG2024&codigo=CNEG_PT_ 056_0446_23371.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.

SOUZA, Teresa Campos Viana; RIBEIRO, Rita. Moda, consumo e tendências: como a televisão e os influenciadores digitais instigam a moda no Brasil. **ModaPalavra e-periódico**, v. 14, n. 33, p. 108-131, 2021.

SVENDSEN, Lars. **Moda**: uma filosofia. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2010.

TONIOLLO, Michele; ZANCAN, Natália Piva; WÜST, Caroline. Indústria têxtil: sustentabilidade, impactos e minimização. In: **VI Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental**. 2015. p. 23-26.

VASQUES, Ronaldo Salvador et al. Investigação da feira de exposição, Indústria e Comércio do noroeste do Paraná (EXPOVEST): Moda e Fotografia. **Revista Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. e7781-e7781, 2025.

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E SEUS EFEITOS SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Hercílio Costa Filho [1] Ana Karolina Valentim da Silva [2] Beatriz Longen Rohling Torres [3] Beatriz Pereira da Silva [4] Brenda Medeiros Dias [5]

RESUMO

As tecnologias da informação (TI) têm sido reconhecidas como ferramentas essenciais para a emergência e o sucesso empresarial, especialmente em um ambiente competitivo e em constante transformação. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo conhecer as tecnologias da informação utilizadas pelas empresas de Paranavaí e seus efeitos sobre o desempenho organizacional. A pesquisa foi conduzida com base em uma abordagem mista combinando métodos quantitativos e qualitativos. Foram aplicados questionários semiestruturados a 18 empresas de diferentes portes e setores pertencentes ao município de Paranavaí. Para a interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdos e estatística descritiva, com o objetivo de identificar padrões e tendências no uso das tecnologias da informação entre as empresas participantes. Os resultados indicaram que a utilização da TI tem gerado benefícios significativos para a produtividade e qualidade dos produtos e serviços. Observou-se que a maioria das empresas têm incorporado a TI de forma crescente e estratégica, principalmente nas áreas de comunicação corporativa, gestão administrativa e atendimento ao cliente. Ainda, apesar dos desafios na implantação da TI advindos do alto custo e fatores humanos que dificultam seu pleno aproveitamento, foi possível verificar que a maioria das empresas que investiram nessas ferramentas obtiveram retorno superior ao valor investido, reconhecendo-a como um recurso essencial indispensável para a competitividade e sustentabilidade organizacional. Constatou-se, portanto, que as empresas de Paranavaí se encontram em processo de amadurecimento digital, utilizando a TI não apenas como ferramenta operacional, mas como fator estratégico de inovação e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Desempenho Organizacional. Competitividade. Inovação. Empresas

1 INTRODUÇÃO

[1] Professor doutor na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná. hercíliohcf@gmail.com
[2] Graduanda no curso de Administração na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná. Anakarolinavalentim843@gmail.com
[3] Graduanda no curso de Administração na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná. longenrohling99@gmail.com

[4] Graduanda no curso de Administração na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná. bpereiradasilva751@gmail.com
[5] Graduanda no curso de Administração na UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná. brendamedeirosdias95@gmail.com

A incorporação de novas tecnologias da informação (TI) no ambiente organizacional tem se consolidado como um importante fator de transformação dos processos produtivos, da gestão, da relação com o mercado e da capacidade de adaptação frente às demandas do consumidor e dinâmicas de um mercado globalizado. Os benefícios do uso da TI podem ser entendidos como a oferta que a tecnologia traz para as organizações, como custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação, tão importante quanto, é o seu aproveitamento no desempenho empresarial, no qual destaca a necessidade de não apenas implementar, mas também utilizar estrategicamente as tecnologias para maximizar seus impactos no desempenho organizacional (Albertin; Albertin, 2008, p. 280).

Neste contexto, Kon (2017), afirma que a busca por tecnologias apropriadas ou sociais deve ser uma premissa fundamental na formulação de políticas públicas que visem não apenas a modernização e o incremento da produtividade, mas também a promoção da inclusão social por meio da geração de trabalho e renda para populações com menor acesso às tecnologias avançadas.

Nas cidades de médio porte, como Paranavaí, observa-se um movimento crescente da utilização de TI, como é o caso da implementação do Programa Cidade Inteligente. Ele visa impulsionar a modernização da cidade e integrar tecnologias nos âmbitos social, econômico e ambiental, promovendo um desenvolvimento sustentável e eficiente, gerando avanços na infraestrutura urbana, segurança, mobilidade e qualidade de vida (Paranavaí, 2025).

Assim, o maior desafio enfrentado pelos administradores nesta década é continuar o uso das tecnologias de informação e controlar sua assimilação, conforme menciona Jacobsen (2000). A autora também destaca que, embora os avanços tecnológicos não possam ser evitados, há muitos impactos, no qual administradores devem estar atentos como o "comportamento e atitudes do pessoal que compõe a organização, além de se concentrar na fixação de uma cultura organizacional voltada à informação" (Jacobsen, 2000, p. 18). Isso implica em vender a ideia da utilização das novas tecnologias, para que sejam bem aceitas, adequadamente usadas e internalizadas pelos funcionários, a fim de acompanhar as constantes mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas (Jacobsen, 2000).

Sendo assim, questiona-se: de que maneira a integração de tecnologias da informação impacta o desempenho organizacional das empresas em Paranavaí? Para responder a essa questão, este estudo tem como objetivo conhecer as tecnologias da informação utilizadas pelas empresas de Paranavaí e seus efeitos sobre o desempenho organizacional.

Em um ambiente competitivo e em constantes transformações, o domínio de ferramentas tecnológicas representa um diferencial estratégico essencial para as organizações. Este estudo justifica-se pela relevância crescente das tecnologias digitais no ambiente empresarial e pela necessidade de compreender como os negócios locais têm se adaptado a essa realidade. Contribuindo assim para o campo acadêmico ao promover reflexões sobre inovação, desenvolvimento regional e gestão organizacional, oferecendo subsídios a empresários, gestores e formuladores de políticas públicas.

2 APORTE TEÓRICO

No referencial teórico será abordado as tecnologias da informação organizacionais, assim como o desempenho das tecnologias organizacionais nas empresas. Busca-se

compreender como a adoção e o uso estratégico dessas tecnologias influenciam a inovação, a competitividade, a tomada de decisões e a eficiência operacional, considerando perspectivas teóricas e estudos já realizados sobre o tema.

2.1 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAIS

A emergência da economia do conhecimento está diretamente conectada ao processo de globalização, especialmente no que tange à evolução tecnológica das redes de internet, esse processo expõe as empresas a um novo modelo de competitividade regional e global (Vale, 2009).

Nesse contexto, o conhecimento se apresenta como recurso fundamental para o desenvolvimento organizacional, tratando-se de um fator indispensável ao progresso, à competitividade e à inovação, conforme menciona Vale (2009). Complementarmente, Jacobsen (2000) define a inovação como um fenômeno situacional, ou seja, condicionado ao ambiente e às circunstâncias em que a organização está inserida.

A implementação de Tecnologias de Informação (TI), segundo Yong (1992), é considerada um dos pilares para o sucesso e o fortalecimento competitivo das empresas nos setores em que atuam. Segundo Cruz (2003) a TI é todo e qualquer dispositivo capaz de tratar e processar dados e informações, seja de forma sistêmica ou esporádica, que se aplica tanto a produtos quanto a serviços.

Conforme destaca Neves (2001), a inclusão de inovações tecnológicas pode proporcionar vantagens comparativas, favorecendo a construção de uma imagem institucional positiva e ampliando a capacidade de atuação em áreas estratégicas, o que inclui o desenvolvimento e a oferta de novos bens e serviços.

Jacobsen (2000) enfatiza que o uso de tais ferramentas já estão amplamente difundidos nas organizações, devido a sua capacidade de auxiliar não apenas na eficiência individual dos trabalhadores, mas também, por auxiliar de forma ágil e precisa o processo de tomada de decisões por parte dos gestores.

Em um estudo sobre o impacto de tecnologias digitais no processo de gestão de desempenho, Dantas e Molina (2023) destacam a relevância de softwares como Feedz, Qulture.Rocks e ZohoPeople, que contribuem significativamente para o cotidiano dos gestores ao facilitar a comunicação entre os diferentes níveis organizacionais, bem como o controle sistemático de dados institucionais, proporcionando uma gestão mais estruturada de metas, planos de carreira e estratégias organizacionais.

Com isso, entende-se que o conhecimento, a inovação e a TI, quando alinhados às necessidades organizacionais, são pilares para a competitividade e o crescimento sustentável. Mais que ferramentas, representam estratégias decisivas para adaptar-se às mudanças, fortalecer a gestão e impulsionar resultados de forma contínua.

2.2 DESEMPENHO DAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS

Segundo Albertin e Albertin (2008), o modo como a TI é aplicada nas empresas gera efeitos que ultrapassam os limites internos e externos, sendo simultaneamente moldado pelos direcionadores do contexto organizacional. Zuboff (1994) destaca que a TI, especialmente aquela baseada em sistemas computacionais, tem promovido uma infraestrutura inovadora para atividades produtivas e comunicacionais, tornando-se elemento vital para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Essa nova base tecnológica redefine a forma como as empresas operam, interagem e tomam decisões.

Nesse sentido, o estudo de Lunardi, Dolci e Maçada (2010) revela que os maiores benefícios advindos da implementação de tecnologias da informação ocorrem quando sua implementação visa melhorar o funcionamento interno da empresa, especialmente as operações, gerando impacto positivo em indicadores como redução de custos, aumento de produtividade, vendas e participação de mercado. Os autores pontuam que empresas que adotaram estratégias de TI bem estruturadas e planejadas apresentaram desempenho superior em comparação às demais, destacando-se, sobretudo, na redução dos custos operacionais.

Segundo os autores Heskett, Sasser e Schlesinger (1994), a Cadeia Lucro-Serviço (Service-Profit Chain) evidencia a relação direta entre a qualidade interna da organização, a satisfação e produtividade dos empregados e envolvidos, com a excelência no atendimento ao cliente, a fidelização e o crescimento financeiro. Assim, a adoção de tecnologias não apenas moderniza operações, mas também reforça os elos da Cadeia Lucro-Serviço, transformando melhorias operacionais em vantagem competitiva sustentável.

Atualmente, a Tecnologia da Informação tornou-se um elemento essencial na gestão empresarial, sendo reconhecida como ferramenta indispensável para a integração de setores, a melhoria contínua do desempenho organizacional e a inovação nos modelos de negócio. Conforme Cunha *et al.* (2020), para alcançar vantagem competitiva, é fundamental que as organizações invistam na modernização constante de seus sistemas, adotando soluções que otimizem o fluxo de informações, acelerem a tomada de decisões e promovam maior alinhamento entre as áreas. Essas ações resultam em melhorias substanciais, como atendimento mais qualificado ao cliente, fidelização, economia de tempo, redução de custos operacionais, aumento da produtividade e fortalecimento da imagem institucional.

Contudo, Beraldi e Escrivão Filho (2000) alertam para as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas na implementação de soluções tecnológicas, como o alto custo de aquisição, a escassez de linhas de crédito acessíveis, planejamento insuficiente, baixa valorização do software, dependência de serviços externos insatisfatórios e escassez de profissionais qualificados comprometem o desempenho tecnológico deste segmento. Esses fatores alimentam um ciclo de desinteresse e uso deficiente da TI, agravado pela falta de conhecimento sobre seu potencial e pela ausência de treinamentos e consultorias alinhadas às necessidades específicas dessas empresas.

Todavia, embora a incorporação dessas ferramentas envolva custos iniciais, Dantas e Molina (2023) ressaltam que os benefícios gerados como o aumento da produtividade, a redução de falhas e a melhoria na gestão de pessoas superam rapidamente os investimentos realizados.

Desse modo, infere-se que o conhecimento, inovação e Tecnologias da Informação, quando aplicados de forma estratégica, transformam processos, ampliam resultados e fortalecem a competitividade. Apesar dos desafios de custo e capacitação, seus benefícios superam os obstáculos, tornando-se um diferencial decisivo para empresas que desejam crescer e se manter relevantes em um mercado em constante mudança.

1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionário estruturado e semiestruturado como principal instrumento de coleta

de dados. Essas escolhas visam possibilitar uma compreensão aprofundada e multifacetada do objeto de estudo.

No que tange à abordagem, Godoy (1995) destaca que a pesquisa quantitativa segue um planejamento prévio, com hipóteses definidas e variáveis operacionalizadas, buscando medir e quantificar os resultados com precisão, de modo a minimizar distorções na análise e assegurar maior confiabilidade nas inferências. Por sua vez, Gil (1999) ressalta que a pesquisa qualitativa não se baseia na quantificação ou em métodos estatísticos, mas parte de questões amplas que vão sendo ajustadas ao longo do processo investigativo.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por perguntas estruturadas e semiestruturadas, cujas respostas foram analisadas de forma estatística. Esse tipo de pergunta permitiu a obtenção de dados objetivos e comparáveis entre os respondentes, servindo de base para a análise quantitativa e qualitativa.

O público-alvo da pesquisa foi composto por gestores de empresas de micro, pequeno, médio e grande porte, do comércio da cidade de Paranavaí selecionados de forma intencional devido à sua relevância para o tema investigado.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2025, por meio da aplicação de questionário online elaborado no Google Forms. Os participantes foram convidados a responder voluntariamente ao instrumento, sendo garantidos o anonimato, o sigilo das informações e o consentimento livre e esclarecido conforme os princípios éticos da pesquisa científica.

Para a análise dos dados, utilizou-se uma abordagem mista. As respostas das perguntas semiestruturadas foram examinadas por meio de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias, subcategorias e unidades de sentido emergentes dos discursos dos participantes. Já os dados oriundos das perguntas estruturadas foram organizados em planilhas e submetidos à análise estatística descritiva, com o cálculo de frequências, médias e percentuais, conforme a natureza de cada item.

2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados permitiu compreender como as empresas de Paranavaí têm incorporado as tecnologias da informação (TI) e quais efeitos relatam sobre o desempenho organizacional. A amostra foi composta por gestores de empresas de diferentes portes: 5 (27,8%) microempresas, 2 (11,1%) pequenas, 3 (16,7%) médias e 8 (44,4%) grandes empresas. Nota-se que, apesar da diversidade de tamanhos, há predomínio das grandes organizações, o que sugere que empresas mais estruturadas tendem a se interessar mais pela adoção tecnológica ou a ter maior disponibilidade para participar da pesquisa.

Quanto ao setor de atuação, a amostra concentra-se no setor de serviços, com 8 (44,4%) empresas e comércio com 9 (50%) empresas, enquanto a indústria foi representada por apenas 1 (5,6%) empresa. Esse cenário reflete o perfil econômico de Paranavaí, no qual predominam atividades de comércio e serviços, setores em que a TI assume papel crucial para otimização de processos e relacionamento com clientes.

O perfil dos gestores revela idades entre 18 e 58 anos, com média de 38 anos, e predominância de ensino superior completo. Esse dado reforça a presença de uma gestão relativamente jovem e qualificada, o que tende a favorecer maior abertura para inovações tecnológicas. Conforme argumenta Vale (2009), o conhecimento constitui recurso estratégico para competitividade e inovação, aspecto confirmado pela pesquisa.

Quanto ao estado civil, 10 (55,6%) dos entrevistados são casados(as) ou vivem em união estável, seguidos por 7 (38,9%) solteiros(as) e 1 (5,6%) divorciado(a). Em termos de renda familiar, observa-se uma concentração em três grupos principais: até 2 salários-mínimos, entre 4 e 6 salários-mínimos e acima de 6 salários-mínimos, cada um representando 5 (27,8%) gestores. Já a faixa de 2 a 4 salários-mínimos apresentou 3 (16,7%) respostas. Esse contraste pode indicar diferenças na capacidade de investimento das empresas em tecnologias, refletindo diretamente na intensidade de adoção de TI.

Em relação ao tempo de atuação das empresas, nota-se que 8 (44,4%) possuem entre 1 e 5 anos de funcionamento, seguidas por 6 (33,3%) com mais de 10 anos no mercado. As empresas com menos de 1 ano apresentaram 3 (16,7%) respostas, enquanto apenas 1 (5,6%) atua entre 6 e 10 anos. Essa heterogeneidade sugere que tanto empresas em fase inicial de consolidação quanto organizações já consolidadas estão recorrendo à TI, mas em estágios diferentes de maturidade digital. As mais novas podem estar em processo de estruturação, enquanto as mais antigas buscam atualizar-se para permanecer competitivas.

No que se refere à adoção tecnológica, observou-se que as empresas em Paranavaí priorizam principalmente tecnologias relacionadas à comunicação corporativa e infraestrutura de TI, como e-mail corporativo em 14 (77,8%) empresas, plataformas de mensagens instantâneas e computadores e servidores locais também em 14 (77,8%) empresas. Isso indica que, antes de avançar para soluções mais sofisticadas, as empresas priorizam recursos básicos de conectividade e gestão interna. Há também uma preocupação evidente com a segurança da informação, evidenciadas por 12 (66,7%) empresas que destacam o uso de antivírus e firewall.

Além disso, observa-se a forte presença de softwares voltados à gestão administrativa, como sistemas de RH e sistemas de emissão de notas fiscais eletrônicas, ambas em 11 (61,1%) empresas, o que reforça a prioridade das empresas em atender às demandas legais e administrativas. Esse padrão evidencia um uso da TI ainda predominantemente operacional e de suporte, mais voltado à eficiência interna e à conformidade regulatória do que à inovação estratégica.

Conforme demonstrado no Quadro 1 “Tecnologias da Informação utilizadas pelas empresas”, esses dados reforçam a tendência apontada por Lunardi, Dolci e Maçada (2010), segundo os quais a implementação de TI nas áreas de comunicação e gestão interna gera impacto direto na melhoria da eficiência organizacional.

Essa diversidade de recursos evidencia que a TI está sendo utilizada como suporte para diferentes áreas organizacionais, sobretudo comunicação, armazenamento e processamento de dados. Tal resultado confirma a perspectiva de Yong (1992), que considera a tecnologia da informação um pilar essencial para o fortalecimento competitivo

das empresas, contribuindo para maior eficiência e capacidade de adaptação em cenários de constante transformação.

Quadro 1 - Tecnologias da Informação utilizadas pelas empresas

Grupo	**Tecnologias utilizadas pelas empresas**	**Utilização (quantidade/porcentagem)**
	ERP (Enterprise Resource Planning) – integra áreas da empresa.	9 / 50%
Sistemas de Gestão Empresarial	CRM (Customer Relationship Management) – relacionamento com clientes.	10 / 55,6%
	Sistemas de RH – folha, ponto, benefícios.	11 / 61,1%
	Sistemas de controle de estoque.	7 / 38,9%
	Sistemas de emissão de notas fiscais eletrônicas.	11 / 61,1%
	Softwares de gestão de produção (indústrias).	4 / 22,2%
	Sistemas de logística e rastreamento de entregas.	3 / 16,7%
Comunicação Corporativa	E-mail corporativo.	14 / 77,8%
	Ferramentas de videoconferência (Zoom, Teams, Meet).	11 / 61,1%
	Plataformas de mensagens instantâneas corporativas (Slack, WhatsApp Business).	14 / 77,8%
	Intranet e portais internos.	6 / 33,3%

Marketing e Relacionamento Digital	Plataformas de e-commerce.	4 / 22,2%
	Ferramentas de anúncios online (Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads).	11 / 61,1%
	Ferramentas de automação de marketing (RD Station, HubSpot, Mailchimp).	9 / 50%
	Sistemas de gestão de redes sociais.	5 / 27,8%
Infraestrutura de TI	Computadores e servidores locais.	14 / 77,8%
	Computação em nuvem (Google Drive, OneDrive, AWS, etc.).	11 / 61,1%
	Bancos de dados (MySQL, Oracle, SQL Server).	8 / 44,4%
	Softwares de análise de dados e Business Intelligence (Power BI, Tableau).	8 / 44,4%
Segurança da Informação	Antivírus e firewall.	12 / 66,7%
	Sistemas de backup e recuperação de dados.	10 / 55,6%
	Controle de acesso e autenticação (senhas, biometria).	8 / 44,4%
	Certificados digitais.	8 / 44,4%

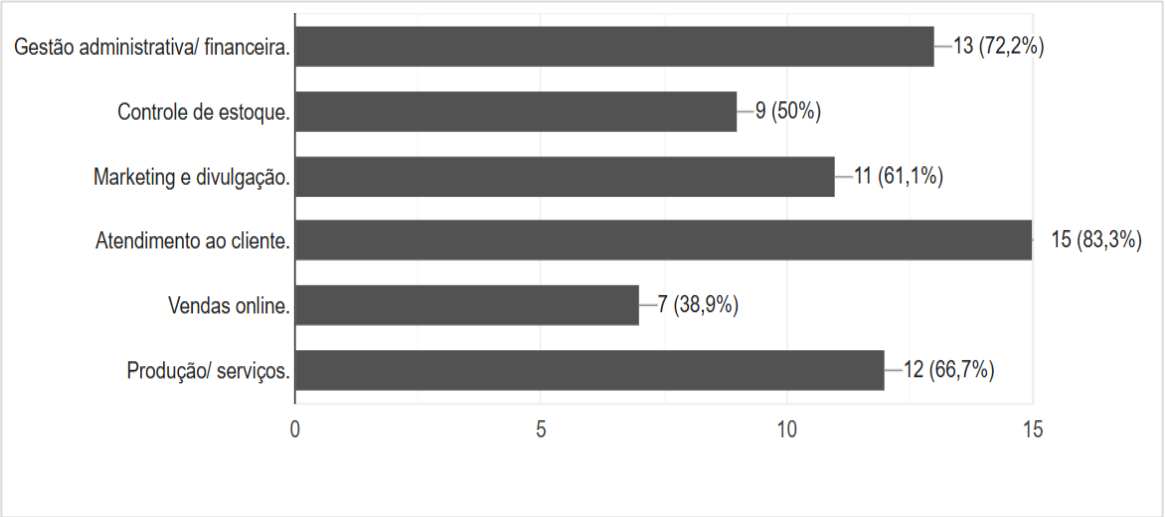
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que se refere às áreas de aplicação das tecnologias da informação nas empresas, verificou-se que o uso é bastante diversificado, abrangendo diferentes setores da gestão organizacional. Conforme demonstra o Gráfico 1 “Áreas de aplicação das tecnologias da informação nas empresas”, 15 (83,3%) empresas utilizam recursos tecnológicos no atendimento ao cliente, seguido por 13 (72,2%) que aplicam na gestão administrativa/financeira e 12 (66,7%) na produção/serviços. Isso significa que a TI está

diretamente associada a processos que afetam a experiência do consumidor e a eficiência operacional, áreas fundamentais para a competitividade.

Outras áreas que também se destacaram foram o marketing e divulgação com 11 (61,1%) empresas e o controle de estoque com 9 (50%), já as vendas online apresentaram a menor incidência, com 7 (38,9%) respostas, revelando, portanto, que a transformação digital no comércio local ainda encontra obstáculos, possivelmente relacionados à cultura de consumo presencial e à falta de capacitação em comércio eletrônico.

Gráfico 1 – Áreas de aplicação das tecnologias da informação nas empresas

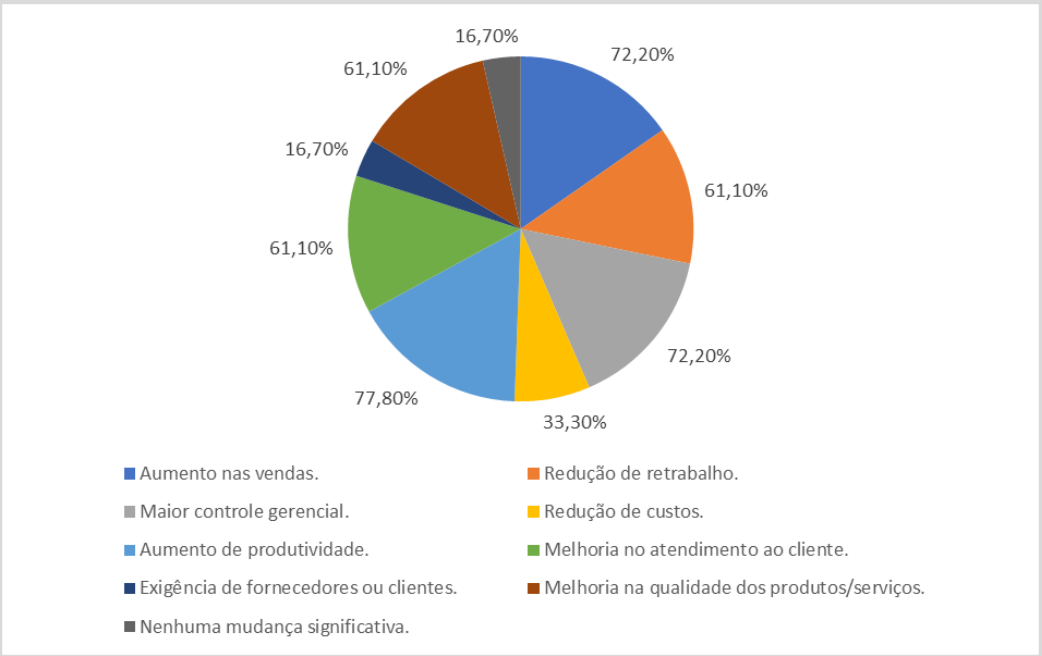


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os impactos relatados pelos gestores revelaram percepções amplamente positivas, conforme demonstra o Gráfico 2 “A implementação de Tecnologias na Empresa”, que sintetiza os principais efeitos percebidos após a adoção da TI. 14 (77,8%) gestores destacaram a elevação da produtividade, seguido por 13 (72,2%) relatos de maior controle gerencial e o mesmo número para aumento das vendas. Ainda, a melhoria no atendimento ao cliente, na qualidade dos produtos/serviços e a redução do retrabalho foram apontadas por 11 (61,1%) gestores. Outros efeitos relevantes incluem a redução de custos com 6 (33,3%) ocorrências, enquanto apenas uma parcela de 3 (16,7%) gestores mencionaram exigências de fornecedores e clientes ou declararam não ter percebido mudanças significativas.

Tais benefícios vão ao encontro dos achados de Lunardi, Dolci e Maçada (2010), que evidenciam como a TI, quando estrategicamente implementada, gera ganhos significativos em eficiência e redução de custos.

Gráfico 2 - A implementação de Tecnologias na Empresa

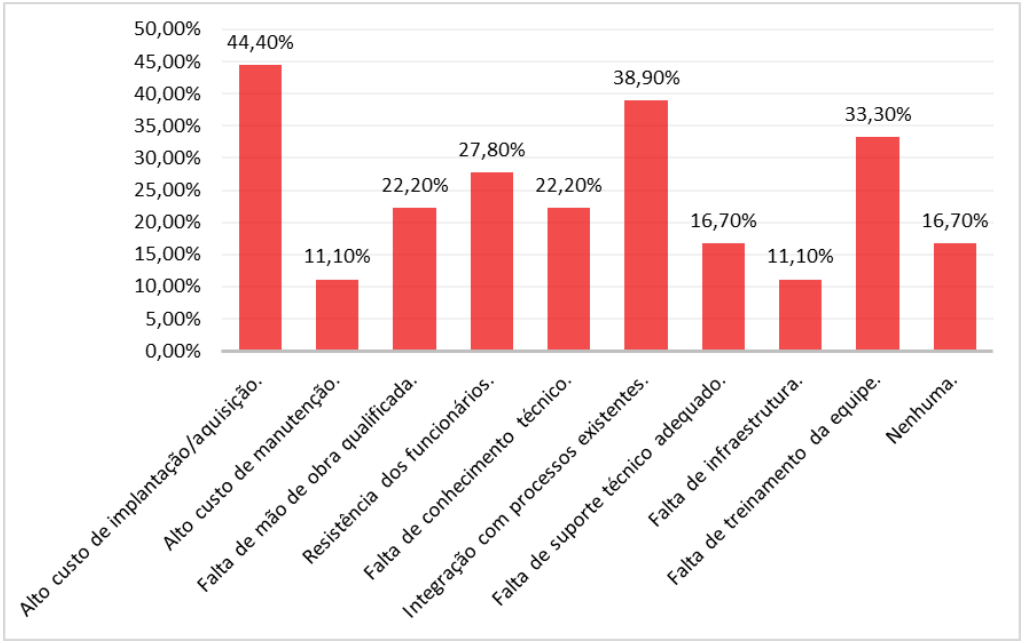


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Apesar dos impactos positivos, ainda foram relatados desafios recorrentes, como: alto custo de implantação/aquisição em 8 (44,4%) empresas, integração com processos existentes em 7 (38,9%) e falta de treinamento da equipe em 6 (33,3%) empresas. Esses dados evidenciam que, embora os benefícios da tecnologia sejam amplamente reconhecidos, limitações financeiras e estruturais ainda comprometem sua plena efetividade. Além disso, surgem barreiras relacionadas ao fator humano, como a resistência dos funcionários, a falta de conhecimento técnico e a escassez de mão de obra qualificada, com 5 (27,8%), 4 (22,2%) e 4 (22,2%) respostas respectivamente, conforme demonstrado no Gráfico 3 “Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no uso de TI”.

Tais obstáculos dialogam com os apontamentos de Beraldi e Escrivão Filho (2000), que destacam as dificuldades enfrentadas especialmente por pequenas empresas, decorrentes de planejamento insuficiente, dependência de serviços externos e carência de profissionais qualificados.

Gráfico 3 - Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no uso de TI

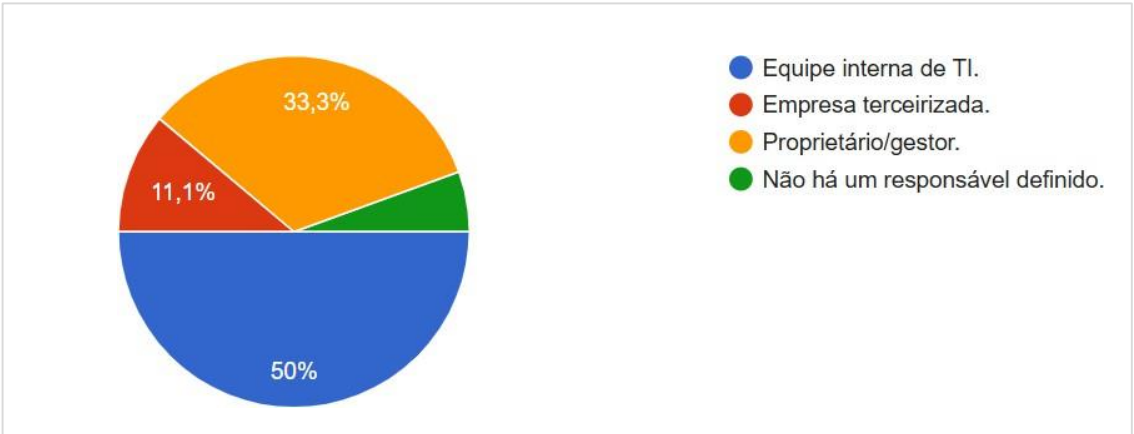


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise também revelou que a maioria das empresas participantes já possui um histórico consolidado de utilização de TI: 11 (61,1%) respondentes afirmaram utilizá-la há mais de seis anos, enquanto 4 (22,2%) relataram uso entre quatro e seis anos. Em contrapartida, 2 (11,1%) utilizam a TI entre 1 e 3 anos, e apenas 1 (5,6%) há menos de 1 ano. Esse aspecto se relaciona diretamente à forma como a gestão da área é conduzida: 9 (50%) empresas contam com uma equipe interna especializada, demonstrando maior profissionalização e investimento estratégico; enquanto 6 (33,3%) empresas ainda concentram a responsabilidade no proprietário ou gestor, refletindo práticas menos formalizadas; 2 (11,1%) recorrem à terceirização; e 1 (5,6%) não possui responsável definido, o que pode comprometer a governança e a segurança da informação, conforme o gráfico 4 “Responsável pela gestão da TI na empresa”.

Esses resultados apontam para diferentes níveis de maturidade digital e de gestão de TI, os quais influenciam diretamente a capacidade das empresas de inovar e sustentar vantagens competitivas no ambiente organizacional. Dessa forma, a presença de uma gestão técnica e estruturada mostra-se essencial para o fortalecimento da governança digital e para o avanço do desempenho organizacional.

Gráfico 4 - Responsável pela gestão da TI na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que se refere ao investimento em TI nos últimos 12 meses, 9 (50%) gestores declararam ter investido de forma moderada, enquanto 5 (27,8%) relataram investimento elevado. Esse dado evidencia que uma parcela significativa já reconhece a TI como fator estratégico para competitividade e desempenho organizacional. Em contrapartida, 4 (22,2%) afirmaram não ter realizado investimentos no período, possivelmente em função de restrições orçamentárias, ausência de planejamento estratégico para a área ou desconhecimento acerca dos benefícios proporcionados pela tecnologia.

Quanto ao retorno percebido para aquelas que investiram, 12 (66,7%) empresas afirmaram ter obtido resultados superiores ao valor aplicado, enquanto apenas 2 (11,1%) não identificaram retorno positivo. Isso demonstra que, para a maioria, os investimentos em TI têm sido eficazes, promovendo melhorias em produtividade, eficiência operacional, atendimento ao cliente e crescimento das vendas.

As respostas abertas reforçam a percepção de que a TI é considerada essencial para o sucesso empresarial, mas ainda há necessidade de melhorias, como maior uso de inteligência artificial, modernização de sistemas, fortalecimento da cibersegurança e suporte técnico mais eficiente. Esses aspectos relacionam-se diretamente com a proposta de Cunha *et al.* (2020), que defendem a modernização contínua dos sistemas de informação como condição indispensável para vantagem competitiva. Além disso, a expectativa de retorno positivo sobre os investimentos evidencia a convergência com o que Albertin e Albertin (2008) identificaram como a capacidade da TI de impactar simultaneamente os custos, a flexibilidade e a inovação organizacional.

Nesse contexto, observa-se também uma preocupação com a necessidade de integração entre ferramentas e processos, que pode ser observada na fala de um dos entrevistados: “Automação de processos, integração de sistemas, cibersegurança, colaboração e comunicação digital, cloud computing e infraestrutura escalável” (Entrevistado 17). Já o entrevistado 05 acrescenta: “Utilizar mais inteligência artificial e treinamento da equipe”. Esses depoimentos evidenciam que a otimização tecnológica não se limita a soluções isoladas, mas requer uma abordagem integrada, capaz de articular diferentes recursos digitais de forma estratégica.

Sobre a importância do uso de tecnologias da informação para o sucesso das empresas, observa-se que 15 (83,3%) participantes acreditam que as tecnologias são essenciais para o sucesso da empresa, enquanto 2 (11,1%) indicaram que seu uso é importante apenas de forma parcial, e 1 (5,6%) considera que seu uso não é relevante para o sucesso empresarial.

De modo geral, os resultados obtidos indicam que, apesar das barreiras, as empresas de Paranavaí estão em processo de amadurecimento digital, utilizando tecnologias não apenas como ferramentas operacionais, mas como instrumentos estratégicos para gestão e inovação. Essa constatação reforça a relevância da Cadeia Lucro-Serviço de Heskett, Sasser e Schlesinger (1994), segundo a qual a qualidade interna e a satisfação dos colaboradores impactam diretamente na experiência do cliente e no crescimento organizacional. Assim, a incorporação de TI, quando bem planejada e acompanhada de capacitação, tende a se consolidar como diferencial competitivo sustentável no comércio local.

Portanto, os resultados indicam que, embora existam desafios na adoção de tecnologias da informação, as empresas de Paranavaí reconhecem seu impacto positivo no

desempenho organizacional, principalmente na melhoria da produtividade e na otimização de processos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer as tecnologias da informação utilizadas pelas empresas de Paranavaí e seus efeitos sobre o desempenho organizacional. Considerando o cenário tecnológico e competitivo atual, buscou-se compreender as principais ferramentas de TI adotadas e seus eventuais efeitos no desempenho das organizações.

Por meio da análise dos dados coletados a partir de um questionário semiestruturado aplicado de forma online a gestores de 18 empresas de diferentes portes (micro, pequenas, médias e grandes empresas), pertencentes aos setores de comércio, indústria e serviços, constatou-se que as empresas de Paranavaí têm incorporado a TI de forma crescente e estratégica, especialmente em áreas como comunicação corporativa, gestão administrativa e atendimento ao cliente. Os resultados indicaram que a aplicação da TI contribui significativamente para o aumento da produtividade e das vendas, para a melhoria na qualidade de produtos, serviços e no atendimento aos clientes, além de possibilitar a redução de custos e o aprimoramento do controle gerencial.

Esses achados reforçam as contribuições de Lunardi, Dolci e Maçada (2010), que evidenciam que os maiores benefícios do uso da tecnologia da informação ocorrem quando ela é aplicada para aprimorar os processos internos das organizações, gerando redução de custos, aumento de produtividade e melhor desempenho competitivo.

Contudo, apesar dos benefícios, a pesquisa aponta para desafios relevantes, como o alto custo de aquisição, a falta de treinamento das equipes e a dificuldade de integrar as novas tecnologias da informação com processos já existentes nas organizações. Questões humanas como a resistência de funcionários, a falta de conhecimento técnico e a escassez de mão de obra qualificada também se apresentam como barreiras à aplicação e a plena utilização do potencial da TI. Todavia, a maioria das empresas que investiram em TI no último ano obtiveram retorno superior ao valor investido, dessa forma, reconhecem a TI como um recurso essencial para a emergência e o sucesso empresarial.

No entanto, é fundamental reconhecer as limitações presentes nesta pesquisa. O estudo foi conduzido com uma amostra restrita e em apenas um município, o que pode ocasionar limitações na generalização dos resultados. Esse parâmetro sugere a necessidade de estudos futuros com uma amostra mais ampla que possa mensurar de forma precisa e homogênea as consequências da TI quando implantada nas empresas.

Recomenda-se que estudos futuros explorem o tema em recortes geográficos mais amplos, como a nível estadual, regional ou nacional, e, se possível, comparem os achados sobre os impactos da TI no contexto empresarial em diferentes contextos. Ademais, seria relevante investigar a percepção dos funcionários e clientes, de modo a compreender com maior profundidade os efeitos da TI sobre a qualidade do serviço, atendimento e produtos oferecidos pelas organizações.

Com base nos resultados obtidos, infere-se que a adoção da TI se apresenta como um diferencial estratégico fundamental para a sobrevivência e o crescimento empresarial, especialmente diante das exigências impostas pela globalização e pela transformação digital.

Sua implementação favorece o desenvolvimento e o sucesso das empresas, aprimorando os processos internos das organizações, aumentando a produtividade e melhorando significativamente a competitividade. Dessa forma, este estudo revela a importância de investir em tecnologias e se adaptar às demandas do mercado de trabalho globalizado da era atual.

Em síntese, as empresas de Paranavaí encontram-se em um processo contínuo de amadurecimento digital, incorporando as tecnologias da informação de forma cada vez mais estratégica. A TI tem deixado de ser apenas um instrumento operacional para se tornar um fator determinante de inovação, eficiência e fortalecimento da competitividade, dessa forma, quando bem planejada e acompanhada de capacitação, ela tende a se consolidar como diferencial competitivo sustentável no comércio local.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. **Benefícios do uso de tecnologia da informação para o desempenho empresarial.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 275–302, mar./abr. 2008. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rap/a/37B3xwwvmvw 5bnVzJRXyXLD/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 31 jul. 2025.

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

BERALDI, L. C.; ESCRIVÃO FILHO, E**. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas.** Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr. 2000. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/bgDCMyb7DLNqFBdyvBCmcLm/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 8 ago. 2025.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais:** tecnologia da informação e a empresa do século XXI. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2003.

CUNHA, N. C.; MAFRA, J. da S.; CUNHA, N. B.; CUNHA, T. N. B. **Utilização de tecnologia da informação no desempenho organizacional.** GETEC – Gestão, Tecnologia e Ciências, v. 9, n. 23, p. 44-57, 2020.

DANTAS, T. dos A.; MOLINA, M. F. F. **O uso da tecnologia no processo de gestão de desempenho.** Facere Scientia**,** v. 3, n. 2, p. 1–12, set. 2023. ISSN 2764-877X. Disponível em:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://facerescientia.com.br/wp-content/uploads/2023/12/O-USO-DA-TECNOLOGIA-NO-PROCESSO-DE-GESTAO-DE-DESEMPENHO.docx.pdf. Acesso em: 07 ago. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, S. A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. Jr.; SCHLESINGER, L. A. ***The service profit***

chain. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 164-174, Mar./Apr. 1994.

JACOBSEN, A. de L. **Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 2, n. 4, p. 7-19, 2000. ISSN-e 2175-8077. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5164120. Acesso em: 30 jul. 2025.

KON, A. **Sobre inovação tecnológica, tecnologia apropriada e mercado de trabalho.** Revista Ciências do Trabalho, n. 9, p. 11–19, dez. 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/94636911/Sobre_Inova%C3%A7%C3%A3o_Tecnol%C3%B3gica_Tecnologia_Apropriada_e_Mercado_de_Trabalho. Acesso em: 29 jul. 2025.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. **Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas.** RAUSP – Revista de Administração, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 5-17, jan./fev./mar. 2010. Disponível em: https://revistas.usp.br/rausp/article/view/44489/48109. Acesso em: 07 ago. 2025.

NEVES, A. **Serviço público:** para uma cultura de gestão na administração pública. [s. l: sn], 2001.

PARANAVAÍ. **Paranavaí do futuro:** programa municipal moderniza e otimiza serviços públicos. 25 fev. 2025. Disponível em: https://paranavai.atende.net/cidadao/noticia/paranavai-do-futuro-programa-municipal- moderniza-e-otimiza-servicos-publicos. Acesso em: 30 jul. 2025.

VALE, M. **Conhecimento, inovação e território.** Finisterra, XLIV, 88, 2009, pp. 9-22.

YONG, C. S. **Tecnologia de informação.** RAE-Revista de Administração de Empresas, *[S. l.]*, v. 32, n. 1, p. 78–87, 1992. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38395. Acesso em: 7 ago. 2025.

ZUBOFF, S. **Automatizar/informatizar as duas faces da tecnologia inteligente.** Revista de administração de empresas, v. 34, n. 6, p. 80-91, 1994.

TECNOLOGIAS E ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: O CASO DO PARANÁ

Isabela Ferdinando Amaral[102]
André Luis Castro[103]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar o papel das tecnologias nas políticas públicas de enfrentamento às mudanças climáticas implementadas pelo governo do estado do Paraná nos últimos 5 anos. A fundamentação teórica avalia as TIC's, programas, projetos e políticas públicas, implementadas pelo governo estadual. A metodologia empregada é de natureza qualitativa, envolvendo a utilização de pesquisa documental em fontes primárias, tais como, relatórios, leis, notícias, revistas, *sites* governamentais, dentre outros. O resultado da pesquisa demonstrou que as iniciativas de mitigação as mudanças climáticas no estado do Paraná tiveram inicio no ano de 2008 com o Fórum Paranaense das Mudanças Climáticas e posteriormente com a criação da Política Estadual sobre Mudanças do Clima (Lei n° 17.133/2012), a partir disso surgiram programas, projetos e políticas ambientais. Conclui-se que existem tecnologias, e políticas públicas do governo do estado do Paraná que visam enfrentar as mudanças climáticas e reduzir a emissão dos gases de efeitos estufa. Tecnologias essas que atuam no monitoramento e gerenciamento das mudanças do clima por meio do Simepar com apoio da Sedest e o IAT, mas essas iniciativas ainda são pequenas em vista do que os recentes relatórios têm apresentado, tais como o IPCC, INPE, Inventário Estadual de Emissão e Redução dos GEE e o Indice de Vulnerabilidade dos municípios. É necessário que o estado do Paraná avance ainda mais nas suas políticas ambientais para que não sejam apenas mitigadoras, mas também de enfrentamento.

Palavras-chave: Mudanças climáticas. Políticas públicas. Tecnologias.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças climáticas têm sido um assunto muito discutido nesse momento, principalmente em relação as suas causas e consequências, e isso se deve ao fato de que estamos passando por um momento muito delicado com o aumento da poluição ocasionado por diversos fatores e um

[102] Graduando(a) no curso de Administração na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: isabelaferdinando@gmail.com
[103] Professor(a) Doutor na Universidade Estadual do Paraná. e-mail: ancastro@gmail.com

deles são as queimadas no Brasil e sobretudo no estado do Paraná. No ano de 2024 o Paraná registrou 2.704 focos ativos, um grande aumento em comparação ao ano anterior, onde se tinha 1.439 focos ativos no Paraná (Programa de Queimadas do INPE, 2024).

O primeiro conceito de desenvolvimento sustentável elaborado no Relatório Brundtland destaca como o desenvolvimento que: “encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das gerações futuras atender suas próprias necessidades” (ONU, 1987). No entanto, os dados para mudanças climáticas demonstram que uma sociedade baseada nesse conceito ainda está distante.

Os autores Klug et al (2016) destacam que as mudanças climáticas podem acontecer por razões naturais ou humanas. Hoje se entende que os seres humanos são os maiores causadores delas, este fato é evidenciado pelos autores Teixeira e Pessoa (2020) onde eles mostram que baseado no relatório do IPCC de 2014, o homem é responsável pelo aquecimento médio da temperatura do planeta em 95%

O relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, representado pela sigla “IPCC” do termo em inglês, destaca a relevância do tema, uma vez que atingimos um estágio em que as mudanças climáticas são irreversíveis, mesmo nos cenários mais otimistas. No entanto, ainda há a possibilidade de mitigar os efeitos do aquecimento global. (IPCC, 2023).

Muitas políticas em diferentes níveis de governo e poderes foram criadas para o enfrentamento das mudanças climáticas. Avaliar uma política pública é uma maneira de aprimorá-la. Isso fica evidenciado pelo autor Secchi (2019, p.79), quando ele explica a importância da fase de avaliação de uma política pública, porque é nesse momento em que o gestor poderá entender o seu desempenho, desta forma analisando e identificando a sua participação para a redução do problema que fez com que ela se fosse necessária. Além disso, de acordo com Meijer (2007), atualmente não há implementação de políticas públicas, sem a mediação de TICs. Por essa razão, é preciso reavaliar o papel das tecnologias nas políticas públicas para o enfrentamento das mudanças climáticas. Para discutir esse trabalho, além das TICs, serão analisadas outras tecnologias que incluem elementos de TICs, como fontes de energia renováveis entre outros. Inclusive, contemplando a possibilidade de propor a adoção de tecnologias emergentes na implementação dessas políticas no estado do Paraná. Exemplos são as instalações que capturam carbono da atmosfera e a removem permanentemente armazenando no subsolo ou no concreto de construções (Heirloom, 2024) e as possibilidades de produção de hidrogênio verde no Brasil (Salomão, 2024).

Os governantes locais exercem um papel fundamental para a formulação de políticas para mitigar as mudanças climáticas já que as cidades são as maiores responsáveis por isso (Teixeira e Pessoa, 2020). Há grandes dificuldades para a implementação de ações de longo prazo par as mudanças climáticas, desde 2016 ela vem perdendo espaço na agenda política do estado do Paraná (Frois e Vitiello, 2019).

Este artigo tem como objetivo investigar o papel das tecnologias nas políticas públicas de enfrentamento e mitigação às mudanças climáticas implementadas pelo governo do estado do Paraná nos últimos cinco anos, desta forma identificando e mapeando as suas intersetorialidades. Para realizar esse trabalho, serão mobilizadas como fundamentação teórica e discussões divididas em três tópicos: mudanças climáticas, tecnologias da informação e comunicação (TICs) no setor público e outras como energias renováveis, geoengenharia e por fim, avaliação de políticas públicas. Pretende-se elaborar diretrizes para tecnologias de novas políticas nessa área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estado do Paraná possui uma grande diversidade de clima, vegetação e espécies, parte disso se dá pela sua localização ao sul do país e abrangendo dois biomas que são: a Mata Atlântica e o Cerrado. A Mata Atlântica representa 98% de todo o bioma paranaense. A situação da Mata Atlântica no estado do Paraná é bem crítica, pois se desmatou muita vegetação remanescente, ou seja, existem muitas regiões com pouca vegetação nativa, desta forma se perdeu parte da flora, além do problema da extinção de algumas espécies nativas, um exemplo disso acontece nas regiões oeste e noroeste, que se dá em virtude das atividades agrícolas que desmatam parte na flora e fauna. Enquanto as regiões oeste e noroeste possuem pouca mata nativa a região da Serra do Mar ainda abriga bastante vegetação remanescente da Mata Atlântica, isso se deve pelo fato do seu relevo ser acidentado o que acaba dificultando as atividades agrícolas (Revista Atlântica, 2019).

Os autores Frois e Vitiello (2019) explicam que atualmente 73% do território do estado do Paraná é ocupado com estruturas fundiárias, tendo por volta de 14 milhões de hectares, divididos entre lavoura, pastagens e matas e florestas energéticas. O restante do território do estado do Paraná (4 milhões de hectares) é constituído por áreas urbanas. As mudanças climáticas podem ocorrer por fatores naturais ou pela atividade humana. Atividade essa que altera a composição da atmosfera global (Klug, et al, 2016). Isso é evidenciado pelo relatório do IPCC de 2014, onde diz que o homem é responsável pelo aquecimento médio da temperatura do planeta em 95% (Teixeira e Pessoa, 2020).

Dados do Programa de Queimadas do INPE mostram que no ano de 2024 o Brasil registrou 592.616 km² de área queimada, um aumento significativo em relação ano anterior onde se teve 373.346 km² de área queimada. O bioma que mais sofre com as queimadas é o cerrado, isso se torna evidente em uma comparação dos anos de 2002 até 2024, onde apenas nos anos de 2005 e 2006 que o cerrado não foi quem teve mais área queimada, nesse período quem mais sofreu foi a Amazônia. Ainda fazendo uma comparação das áreas queimadas de 2002 a 2024 se percebe que geralmente há um aumento significativo no mês de setembro, em exceção aos anos de 2002, 2008 e 2015 que registrou maiores áreas queimadas no mês de outubro, mas se percebe que é no mesmo período (Programa de Queimadas do INPE, 2024).

O estado do Paraná registrou no ano de 2024 um total de 2.704 focos ativos de queimadas, enquanto no ano teve um total de 1.439 focos, evidenciando um grande aumento. O monitoramento dos focos ativos de queimadas começou em 1998 e fazendo um comparativo nota-se que o ano com maior registro foi o de 2003 com 10.866 e ficando atrás dele teve o ano de 2002 com 7.350 focos. Fazendo uma observação de 1998 à 2024 se percebe uma certa estabilidade nesses focos onde na maior parte dos anos ele varia de 2.000 a 4.000 focos com algumas exceções como os ano de 2002 (7.350 focos), 2003 (10.866 focos), 2004 (7.132 focos), 2005 (5.023 focos), 2006 (5.880 focos). É perceptível também que se teve altos registros de focos entre os anos de 2002 e 2006, após esse período se teve uma queda nos índices (Programa Queimadas do INPE, 2024).

2.1 MUDANÇAS CLIMÁTICAS NO ESTADO DO PARANÁ

As mudanças climáticas podem ocorrer por diversos fatores, sejam naturais humanos, pois as suas atividades alteram a composição da atmosfera global (Klug, et al, 2016). Isso é evidenciado pelo relatório do IPCC de 2014, onde diz que o homem é responsável pelo aquecimento médio da temperatura do planeta em 95% (Teixeira e Pessoa, 2020). Grandes centros urbanos que são mal planejados possuem uma capacidade maior de emitir mais Gases de Efeito Estufa (GEE),

e isso se deve a sua falta de planejamento e de estrutura apropriada. Este cenário se agrava em países em desenvolvimento, também conhecidos como países periféricos, pois eles possuem mais cidades em vulnerabilidade para eventos climáticos e os GEE, pois existe uma construção rápida dessas cidades com pouco planejamento, e como elas são atrativas por possuírem maiores ofertas de trabalho as pessoas vão trabalhar e morar lá, mas isso se torna um problema maior quando por falta de opção e condições melhores as pessoas moram em lugares de grande risco, assim evidenciando a ausência do Estado (Klug, et al, 2016).

As mudanças climáticas afetam diretamente a vida das pessoas, sobretudo as mais pobres e principalmente daquelas que dependem dos recursos naturais para a sua subsistência. Um estudo de caso realizado com os pescadores artesanais de Pontal do Paraná evidenciou que eles têm uma alta vulnerabilidade em relação as mudanças climáticas que afetam diretamente a sua renda, muitos pescadores têm um conhecimento pouco ou nulo em relação as mudanças climáticas e ainda não existem políticas públicas voltadas para os pescadores artesanais no estado do Paraná (Minari e Do Carmo, 2014).

2.2 TECNOLOGIAS E POLÍTICAS DE ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

O conceito de "tecnologia" é muito amplo, o dicionário fala que a sua etimologia provém de duas palavras do francês que significam indústria e ciência. Ele ainda diz que tecnologia pode significar teoria dos procedimentos, técnicas, análises, dentre outros (Dicionário Online). Um dos campos dela é a Tecnologia da Informação e Comunicação que é uma grande aliada quando se trata de estudar as políticas públicas. O professor Altair explica que diariamente as pessoas, indústrias, governo e empresas produzem e consomem TIC's, que por sua vez trabalham a fim de melhorar os processos decisórios que por sua vez aumentam e eficiência e a qualidade de vida. A tecnologia da informação e comunicação é propagada pelos meios das redes de comunicação (Altair, PUC-PR).

No Brasil, há o monitoramento diário dos focos de queimadas por meio de satélites de órbita polar e geoestacionário, viabilizado pelo Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (CPTEC – INPE). No ano de 2016 foram analisadas mais de 2,5 mil imagens por satélite, imagens estas que foram fundamentais para contabilizar as emissões dos GEE. Nesse período foram usados dois satélites artificiais, o Landsat, da NASA, e o MSI/Sentinel A e B da Agência espacial europeia (ESA). Esses arquivos foram usados para elaborar o Quarto Inventário Nacional de 2016. O processamento dos dados colhidos tinha a função de eliminar imagens com nuvens, aumentando a área analisada. No ano de 2010 o território não analisado tinha sido de 4%, enquanto em 2016 não foram analisados 0,02%, desta forma tendo uma estimativa mais realista em relação a emissão de gases de efeito estufa (MCTI, 2021).

Especialistas da Suíça e da comunidade internacional estão trabalhando com um satélite que possui uma inteligência artificial capaz de trazer informações sobre as emissões dos gases de efeito estufa, podendo explicar de onde eles estão vindos e qual a sua contribuição para as mudanças climáticas. Essa tecnologia possui mapas detalhados quantificando os gases dióxidos de carbono, metano e dióxido de nitrogênio, essas visualizações são fornecidas em tempo real (Swissinfo.ch, 2025). A NASA lançou em 2024 um satélite que tem tecnologia para localizar as fontes dos gases de efeito estufa. A previsão é de que o Tanager-1 possa escanear cerca de 130 mil km² da superfície da Terra por dia. Ele usa uma tecnologia chamada de espectrômetro que identifica as impressões digitais deixadas pelos gases metano e dióxido de carbono (CNN Brasil, 2024).

Face ao imperativo de mitigação das mudanças climáticas, estratégias de geoengenharia e soluções baseadas na natureza surgem como vias complementares para o sequestro de CO_2. Iniciativas tecnológicas, como as "árvores mecânicas" que capturam carbono para armazenamento ou conversão em combustíveis sintéticos (Santiago, 2022), e a utilização de concreto capturador de carbono em infraestruturas (Zimmer, 2020), ilustram a abordagem da engenharia. Paralelamente, soluções de biossequestro demonstram significativo potencial, como a carbonatação mineral em rochas basálticas, que oferecem um reservatório geológico seguro (Freitas, 2023), e a utilização de briófitas (musgos), cuja eficiência fotossintética em escala urbana se mostra promissora (Maia et al., 2024). Adicionalmente, a biotecnologia avança com o uso de microrganismos, como a bactéria E. coli e microalgas, e árvores geneticamente modificadas para otimizar a captura de carbono (De Jesus et al., 2021), configurando um portfólio diversificado de estratégias de remediação climática.

As políticas públicas precisam de tecnologia para serem elaboradas, pois é importante se ter o conhecimento de como está realidade da comunidade em questão, principalmente em relação ao aquecimento global e a identificação das emissões de gases de efeito estufa, portanto existem algumas métricas desenvolvidas para quantificar as emissões de gases de efeito estufa (Morais, 2023). A mais reconhecida é a GWP, uma sigla em inglês que significa potencial de aquecimento global, ela é usada pelo IPCC em seus relatórios e tem como o objetivo mensurar a quantidade de GEE na atmosfera, pegando os fatores em potencial, um deles são os gados ruminantes e estimando a sua emissão (Pinto, et. al, 2022).

A Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), instituída em 2009 pela Lei nº 12.187, é uma política federal que tem como objetivo buscar garantir o desenvolvimento econômico e social contribua para a proteção do clima global. A PNMC se desdobra em cinco planos setoriais, incluindo a redução do desmatamento na Amazônia e no cerrado, e ações para a energia, agricultura, pecuária e indústria (Planalto, 2009).

O Plano Clima foi elaborado em parceria com os representantes dos 23 ministérios, pela Rede Clima e pelo Fórum Brasileiro de Mudança do Clima. Ele é um condutor da política climática brasileira até 2035, com o objetivo de reduzir as emissões GEE e se adaptar aos impactos da mudança do clima. O Plano Clima inclui o compromisso de zerar as emissões líquidas de gases de efeito estufa até 2050 (MMA, 2024). O Ministério do Meio Ambiente e Mudanças do Clima (MMA) diz que o Plano Clima terá dois fundamentos, o primeiro sendo voltado para a mitigação com a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE), o grande causador do aquecimento global e o segundo se trata da adaptação da fauna e da flora aos impactos da mudança do clima. (MMA, 2024).

Sancionada em 2024, a lei 14.904/2024 estabelece diretrizes para a elaboração de planos de adaptação às mudanças climáticas, buscando diminuir a vulnerabilidade e a exposição a riscos dos sistemas ambiental, social, econômico e de infraestrutura causados pelas mudanças climáticas. Ela age alterando a PNMC de 2009, a fim do estabelecimento de instrumentos de políticas públicas para assegurar a viabilidade de tais adaptações (Agência Senado, 2024). Ela vai atuar nas 3 esferas (municipal, estadual e federal), tendo também a parceria de entidades internacionais. Para a elaboração dessa lei, houve uma participação social, com ela o governo federal está incentivando a pesquisa das universidades na área para procurar soluções que mitiguem os problemas causados pelas mudanças climáticas, além de também incentivar uma adaptação vinda do setor agropecuário que seja baseada em soluções naturais (Agência Senado, 2024).

Segundo a Fundação Araucária (2024) o governo do estado do Paraná criou 8 (oito) soluções inovadoras voltadas à adaptação climática, ao turismo de natureza e ao fortalecimento de comunidades tradicionais receberão até R$ 2,9 milhões para serem executadas em ao menos

um dos 18 municípios paranaenses da Grande Reserva Mata Atlântica, maior remanescente contínuo do bioma no país. Para essas iniciativas se formou uma parceria com o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE e Fundação Araucária - FA, com o apoio da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI (Fundação Araucária, 2024).

3. MÉTODOS

A metodologia adotada será de natureza qualitativa, envolvendo a utilização da pesquisa documental. Para abordar, analisar e compreender quais são as tecnologias e políticas públicas que o governo estado do Paraná tem empregado para mitigar e sobretudo lidar com as mudanças climáticas será escolhido a metodologia de pesquisa documental. Essa metodologia possibilita que se tenha uma riqueza de informações, pois ela tem a capacidade de ampliar o conhecimento do pesquisador em determinada área, fazendo com que se tenha uma dimensão maior da questão a ser estudada, além de ter a condição de contextualizar a situação a ser analisada (Sá-Silva *et al*, 2009).O autor Cellard (2008) destaca que a pesquisa documental permite que o pesquisador possa ter dimensão de toda uma questão social, podendo por consequência observar a evolução dos grupos sociais e seus comportamentos, práticas, mentalidades, dentre outros. Ele ainda ressalva que essa metodologia por muitas vezes é a única maneira de testemunhar acontecimentos de um passado recente. O autor Pimental (2001) diz que a metodologia de pesquisa documental tem em seu processo uma característica de investigação.

Quando se trata de pesquisa documental é importante entender que se trata de um procedimento empregado para a coleta de informações, e compreensão de variados tipos de documentos (Minayo, 2008). Podendo ter como fontes: livros, revistas, documentos legais, arquivos em mídia eletrônica, dentre outros (Appolinário, 2009).

A pesquisa documental tem como uma de suas características as fontes primárias, ou seja, aquelas informações originais, por isso que o cuidador precisa ter mais cuidado para analisar essas informações, porque elas ainda não passaram por um tratamento científico (Oliveira, 2007). Para essa pesquisa serão analisadas as políticas públicas de enfrentamento às mudanças climáticas no estado do Paraná procurando identificar suas tecnologias e para isso serão levantados documentos oficiais como as informações relativas à emissão de GEE, queimadas, planos, projetos e relatórios do governo do estado do Paraná utilizados como base para que lidar com essas situações. Dentre estes documentos foram analisados relatórios do INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais), IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas), Revista Atlântica, *site* da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Sustentável (Sedest), artigos científicos, leis estaduais e federais, além de notícias da grande mídia e os oficiais fornecidas pela ANP (Agência de Notícias do Paraná), Agência Gov, dentre outros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O uso de tecnologias é indispensável quando se trata do enfrentamento as mudanças climáticas, sobretudo porque é necessário a observação para que se possa avaliar as consequências e seus riscos para posteriormente dar início ao planejamento de ações afirmativas e políticas públicas para a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas.

Em uma matéria publicada pela *ONU News* no ano de 2023 intitulada: “Novas tecnologias oferecem esperança para ação climática, diz OMM”, a coordenadora científica da Organização Meteorológica Mundial, Lauren Stuart, disse que os satélites têm se mostrado grandes aliados na observação e monitoramento dos GEE, pois eles conseguem mostrar se as soluções tomadas estão surtindo efeito, ela também falou sobre a grande contribuição da tecnologia dos gêmeos digitais, que nas palavras dela “funcionam como uma replicação da Terra”, pois se pode aplicar

a soluções nessa tecnologia de maneira virtual e com isso se pode ter noção se a aplicação da política tem viabilidade. Nessa mesma matéria a Diretora do Serviço Meteorológico Nacional da Argentina, Celeste Saulo, diz que é muito importante utilizar a Inteligência Artificial e a Aprendizagem de Máquinas nesses processo, porque nas palavras dela essas tecnologias estão "revolucionando a previsão do tempo", podendo torná-la "mais rápida, barata e acessível" sobre a abordagem transdisciplinar que as políticas de enfrentamento as mudanças climáticas devem ter, pois elas precisam de todos os atores para criar soluções juntos, tais como: cientistas, formuladores de políticas, comunidades indígenas e grupos da sociedade civil (ONU, 2023).

4.1 AÇÕES DE ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS DO ESTADO DO PARANÁ

O governo do estado do Paraná tem realizado nos últimos anos alguns programas com o objetivo de mitigar as mudanças climáticas. Os programas com mais destaque foram: a retomada do Fórum Paranaense de Mudanças Climáticas Globais e a elaboração do Plano de Ação Climática; a entrega do Inventário Estadual de Emissões de Gases de Efeito Estufa e do Índice de Vulnerabilidade dos Municípios; a participação recorde no Selo Clima Paraná (Agência Estadual de Notícias, 2023), assim como demonstra o quadro 1, que teve seus dados coletados no *site* da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Sustentável (Sedest).

Quadro 1 - Políticas Públicas/Programas e Tecnologias para o enfrentamento das mudanças climáticas

POLÍTICA PÚBLICA/ PROGRAMA	**TECNOLOGIAS**	**ANO**	**DESCRIÇÃO**
Plano Nacional sobre as Mudanças Climáticas	• Consultas públicas e de reuniões setoriais promovidas pelo Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas; • Deliberações da III^{a} Conferência Nacional do Meio Ambiente.	2009	Instituída pela Lei 12.187/2009 regulamenta as políticas sobre as mudanças climáticas
Política Estadual sobre Mudanças no Clima	• Comitê Intersecretarial de Mudanças Climáticas, e • Plano de ação climática.	2012	Instituída pela Lei 17.133/2012. Com o objetivo de orientar a criação do Plano Estadual sobre Mudanças do Clima

			e demais planos, programas etc.
Selo Clima Paraná	• Certificação das organizações que se empenham em reduzir a pegada de carbono e combater as mudanças climáticas alinhados a agenda ESG e ODS.	2015	Registro público estadual da emissão voluntária de GEE por parte das organizações privadas e públicas
Prevenção de Incêndios na Natureza (Previna)	• Treinamentos para brigadistas voluntários para combates de incêndio.	2018	Através do Decreto Estadual nº 10.859 e promovido pela Sedest e apoio do IAT, tem como propósito estabelecer meios para a prevenção e o combate a incêndios florestais nas Unidades de Conservação do Paraná, desta forma garantindo a preservação dos patrimônios ambientais.
COA-IAT	• Aeronaves equipadas com tecnologia avançada para realizar inspeções aéreas.	2019	Mapeamento de áreas de interesse ecológico e combate a incêndios florestais.
PEEA - PR	• Cartilhas Educativas da Mila; • O projeto Trilha Ambiental, que disponibiliza painéis que simbolizam uma trilha com informações sobre cuidados com o meio ambiente.	2019	Programa desenvolvido pela Sedest com o objetivo de conduzir novos planos, projetos e educação ambiental

Paraná Clima	• Análise da climatologia dos municípios; • Análise dos relatórios de desastres naturais da Coordenadoria Estadual de Defesa Civil; • Utilização de produtos de modelos climáticos globais, preconizados pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC); • Consideração das alterações na magnitude, variabilidade e características do clima.	2020	Plano de trabalho do Paraná Clima
Inventário Estadual de Emissão e Redução dos GEE	• Guias para Inventários Nacionais de Gases de Efeito Estufa do IPCC; • Relatórios de Referência da 4ª Comunicação Nacional elaborados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.	2023	Estipula a quantidade de GEE lançada na atmosfera
Indice de vulnerabilidades municípios	• Climatologia dos munícipios; • Relatórios de desastres naturais da Coordenadoria Estadual de Defesa Civil, referentes aos eventos de inundações, cheias, deslizamentos e estiagem	2023	Analisa a vulnerabilidade dos paranaenses

As iniciativas de mitigação as mudanças climáticas têm início no estado do Paraná em 2008 com a implementação do Fórum Paranaense de Mudanças Climáticas Globais, ele foi usado como instrumento para a criação da Política Estadual sobre Mudanças do Clima (Lei n° 17.133/2012). O Fórum foi realizado entre os anos de 2008 e 2016, com a participação de vários setores, desde empresas públicas, privadas, terceiro setor até a sociedade civil, se tornando, portanto, intersetorial. Em 2023 o governo do estado do Paraná retomou o Fórum (Sedest).

A Política Estadual sobre Mudanças do Clima (Lei n° 17.133/2012) foi um marco extremamente importante na política ambiental do governo do estado do Paraná, pois ela é a "mãe" de várias outras políticas, e contribuiu para a elaboração do Plano de Ação Climática, o Selo Clima Paraná, dentre outros (Sedest). A elaboração do Plano de ação climática conta com a participação de toda a população por meio do fórum Paranaense de Mudanças Climáticas Globais e o Selo Clima Paraná conta com a inscrição voluntária de organizações públicas e privadas que mostram os seus dados de emissão de GEE (Sedest). O diagnóstico do Plano Estadual de Ação Climática (PAC-PR) 2024-2050, diz que o Sistema de Tecnologia e Monitoramento Ambiental do Paraná - Simepar é de extrema importância para pesquisas cientificas e desenvolvimento tecnológico no monitoramento das mudanças do clima, por ter sistemas avançados que norteiam as políticas públicas que precisam ser implementadas. O Simepar desenvolveu duas ferramentas essenciais, o Inventário Estadual de Emissões de Gases de Efeito Estufa e o índice de vulnerabilidade econômica dos municípios, estas ferramentas contam com recursos científicos e modernos que geram dados confiáveis com funcionalidades e aplicações de *webdesign* para facilitar a navegação.

4.2 INVESTIMENTO E INFRAESTRUTURA DO GOVERNO ESTADUAL DO PARANÁ

O monitoramento ambiental além de ter o Simepar também conta com o Centro de Operações Aéreas do Instituto Água e Terra (COA-IAT), que utiliza aeronaves tecnológicas para fazer a observação de ecossistemas, combate a incêndios, fiscalização ambiental, dentre outras coisas. O estado do Paraná tem investido em alguns programas e projetos como os que estão destacados no quadro 2.

Quadro 2 - Investimento estadual em Programas e Projetos

PROGRAMA/PROJETO	**INVESTIMENTO**	**DESCRIÇÃO**
Previna – Programa de prevenção de incêndios na natureza	2021 – 80.000,00 2022 - 745.117,35	Equipamentos de proteção e combate ao fogo
Parques Urbanos	2019 – 72 milhões	Tem por objetivo transformar fundos de vale ou áreas com erosão em parques, desta forma protegendo aquele local além de poder ser um possível destino turístico para o município.
Patrulha ambiental	De 2019 a 2022 – R$ 157,6 milhões	Foram entregues mais 500 veículos que contribuem para combate a incêndios, limpeza de calçadas e gestão de resíduos sólidos.

4.3 ÓRGÃOS ATUANTES

O estado do Paraná possui a Secretária Estadual de Desenvolvimento Sustentável – Sedest, a qual é responsável por todo o gerenciamento e formulação das políticas públicas, mas ela não atua sozinha, pois todas as secretarias estão envolvidas no plano de mitigação às mudanças climáticas, e com isso elas compõe o Comitê Intersecretarial de Mudanças Climáticas que é um instrumento da Política Estadual sobre Mudanças do Clima, visando viabilizar a implementação do plano climático, atuando de inúmeras maneiras, inclusive com a promoção do conhecimento e engajamento público, mobilizando a população sobre as mudanças climáticas (Sedest).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As tecnologias atuam no monitoramento e gerenciamento da mitigação das mudanças climáticas. No estado do Paraná ela tem tido um papel muito importante de monitoramento das mudanças climáticas, viabilizada pelo Simepar em apoio com a Sedest e o IAT, com isso surgiu ferramentas importantes como o Fórum Paranaense de Mudanças Climáticas Globais que contou com a participação ampla de vários setores da sociedade, desta forma trazendo uma intersetoriedade, já que tem a participação de empresas públicas, privadas, terceiro setor e a sociedade civil.

Conclui-se que existem programas, projetos e iniciativas de monitoramento das mudanças climáticas, se tem também ações de mitigação aos efeitos como os programas, Previna, Patrulha Ambiental, a restauração de áreas com erosões para se tornar parques e até o Selo Clima Paraná, mas elas ainda são pequenas em vista do que os recentes relatórios têm nos apresentados, tais como o IPCC, INPE, Inventário Estadual de Emissão e Redução dos GEE e o Indice de Vulnerabilidade dos municípios. É necessário que o estado do Paraná avance ainda mais nas suas políticas ambientais para que não sejam apenas mitigadoras, mas também de enfrentamento.

6 REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2009.

BARBOSA, Alexandre; MALCHER, Paulo; SANTOS, Rodrigo. **Sigma net zero: Um sistema de contabilização da pegada de carbono e gestão das emissões de gases de efeito estufa**. *In*: Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI). SBC, 2023. p. 81-83.

BRADLEY, Simon. **Como os satélites e a IA ajudam na avaliação climática?** Disponível em:<https://www.swissinfo.ch/por/pesquisa-espacial/como-os-sat%c3%a9lites-e-a-ia-ajudam-na-avalia%c3%a7%c3%a3o-clim%c3%a1tica/88806993>. Último acesso em 26 de fev. 2025.

CELLARD, A. **A análise documental**. *In*: POUPART, J. *et al*. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHRIST, Giovana. **Nasa Lança satélite para localizar fontes de gases de efeito estufa**. Disponível em:<https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/nasa-lanca-satelite-para-localizar-fontes-de-gases-de-efeito-estufa-entenda/>. Último acesso em 26 de fev. 2025.

DE JESUS, Guilherme Augusto Carvalho *et al*. **A biotecnologia como instrumento de sequestro de carbono: bactérias, microalgas e árvores geneticamente modificadas**. Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v. 12, n. 11, p. 246-255, 2021.

DE MORAIS PAVÃO, Eduardo *et al*. **Quantificação das emissões de GEE no setor agropecuário**. AgroANALYSIS, v. 43, n. 11, p. 30-37, 2023.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Significado de Tecnologia**. Disponível em:< https://www.dicio.com.br/tecnologia/>. Último acesso em 28 de ago. 2025.

FREITAS, Isabelle de Almeida. **Armazenamento de CO2 em basaltos do grupo Serra Geral, Bacia do Paraná: estado da arte do conhecimento geológico**. 2023.

FROIS, Amanda Keren; VITIELLO, Sergio Ricardo. **A Política De Mudanças Climáticas Em Um Estado Capitalista Agroextrativista-Fundiário: O Paraná**. In: X Seminário de Pesquisa Interdisciplinar-ISSN 2178-2121. 2019.

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA. **Com apoio do Estado oito soluções para a Mata Atlântica receberão R$ 29 milhões**. Disponível em: <https://www.fappr.pr.gov.br/Noticia/Com-apoio-do-Estado-oito-solucoes-para-Mata-Atlantica-receberao-R-29-milhoes>. Último acesso em 19 de nov. 2024.

HEIRLOOM. **Oficial website**. Disponível em: <https://www.heirloomcarbon.com/>. Acesso em 23 de mar. 2024.

INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. **Monitoramento dos Focos ativos por Estado**. Disponível em:< https://terrabrasilis.dpi.inpe.br/queimadas/portal/>. Último acesso em 30 de jun. 2025.

_____.INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. **Queimadas**. Disponível em:<https://terrabrasilis.dpi.inpe.br/queimadas/aq1km/> Último acesso em 30 de jun. 2025.

IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change. **Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change 2023 – Synthesis Report. Summary For Policy Makers**. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>. Acesso em: 18 de mar. 2024.

KLUG, Letícia Becalli; MARENGO, Jose A; LUEDEMANN, Gustavo. **Mudanças climáticas e os desafios brasileiros para implementação da nova agenda urbana**. 2016.

MAIA, Letícia Maria Damasceno; LUCAS, Marcela de Andrade; MATOS, Janara de Camargo. **Participação das briófitas na redução de gases do efeito estufa**. Revista Eletrônica Anima Terra, Mogi das Cruzes, v. 9, n. 18, p. 31-45, 2024.

MARQUES, Ana Rita; REIS, Pedro. **Geoengenharia do clima: uma controvérsia sociocientífica sobre a responsabilidade na manipulação do clima**. Questões sócio-científicas: Fundamentos, propostas de ensino e perspectivas para ações sociopolíticas, p. 345-362, 2018.

MARTINS, Ana Clara Backes. **Respostas à mudança climática: cooperação internacional e os esforços de mitigação, adaptação e geoengenharia**. 2009.

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Mapeamento: emissões e remoções de gases de efeito estufa são associados à trajetória da dinâmica de uso e cobertura da terra**. Disponível em:< https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/central-de-conteudo/noti/mapeamento-emissoes-e-remocoes-de-gases-de-efeito-estufa-sao-associadas-a-trajetoria-da-dinamica-de-uso-e-cobertura-da-terra>. Último acesso em 26 de fev. 2025.

_____. MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estimativas Anuais de emissões de gases de efeito estufa no Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/estimativas-anuais-de-emissoes-gee/arquivos/6a-ed-estimativas-anuais.pdf>. Último acesso em 09 de fev. 2025.

MEIJER, A. **Why don't they listen to us? Reasserting the role of ICT in Public Administration. Information Polity**, 12(4), 233-242. 2007. https://doi.org/10.3233/IP-2007-0127.

MINARI, Nathália Bassoli; DO CARMO, Aline Borges. **Vulnerabilidade às Mudanças Climáticas e o Caso dos Pescadores Artesanais de Pontal do Paraná: entre o desconhecimento da questão climática a falta de políticas públicas adaptativas**. Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 4, n. 1, p. 176-190, 2014.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. O desafio do conhecimento: metodologia de pesquisa social (qualitativa) em saúde. 1989.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. **Florestas do Brasil em resumo**. Disponível em: <https://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/acervo-projetos-cartilhas-outros/SFB-Florestas-Brasil-2009-livro.pdf>. Último acesso em 09 de fev. 2025.

Oliveira, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Novas tecnologias oferecem esperança para ação climática, diz OMM**. Disponível em:<https://news.un.org/pt/story/2024/09/1837711>. Último acesso em 29 de ago. 2025.

_____. ONU – Organização das Nações Unidas. **Organização das Nações Unidas. Relatório Brundtland**. 1987. Disponível: <https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>. Acesso em: 18 de mar. de 2024.

PARANÁ. AEN – Agênca Estadual de Noticias. **Fórum Paranaense de Mudanças Climáticas Globais**. Disponível: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Governo-retoma-o-Forum-Paranaense-de-Mudancas-Climaticas-Globais-no-dia-14> . Acesso em: 16 de mar. de 2024.

_____. AEN – Agência Estadual de Notícias. **Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa**. Disponível em:<https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Conheca-detalhes-do-Inventario-de-Emissoes-de-Gases-de-Efeito-Estufa-do-Parana>. Último acesso em 17 de fev. 2025.

_____. AEN – Agência Estadual de Notícias. **Paraná avança em programas de ação climática e se consolida como o mais sustentável do pais**. Disponível em:<https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Parana-avanca-em-programas-de-acao-climatica-e-se-consolida-como-o-mais-sustentavel-do-Pais>. Último acesso em 18 de nov. 2024.

PARANÁ. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **Centro de Operações Aéreas do Instituto Água e Terra**. Disponível em:< https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/Centro-de-Operacoes-Aereas-do-Instituto-Agua-e-Terra>. Último acesso em 15 de ago. 2025.

_____. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **Comitê Intersecretarial de Mudanças Climáticas**. Disponível em:< https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/Comite-Intersecretarial-de-Mudancas-Climaticas>. Último acesso em 15 de ago. 2025.

_____. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **ParanaClima**. Disponível em:< https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/ParanaClima>. Último acesso em 15 de ago. 2025.

_____. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **Plano de Ação Climática**. Disponível em:< https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/Plano-de-Acao-Climatica>. Último acesso em 15 de ago. 2025.

_____. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **Plano Paraná Clima**. Disponível em: <https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/ParanaClima>. Último acesso em 24 de fev. 2025.

_____. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **Prevenção de Incendios na Natureza**. Disponível em:<https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/Prevencao-de-Incendios-na-Natureza-0>. Último acesso em 15 de ago. 2025.

_____. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **Programa Estadual de Educação Ambiental do Paraná (SEEA-PR)**. Disponível em:<https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/Educacao-Ambiental>. Último acesso em 17 de fev. 2025.

_____. SEDEST - Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. **Selo Clima Paraná**. Disponível em: <https://www.sedest.pr.gov.br/Pagina/Selo-Clima-Parana-1>. Último acesso em: 17 de fev. 2025.

PIMENTEL, Alessandra. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica**. Cadernos de pesquisa, n. 114, p. 179-195, 2001.

PINTO, Talita Priscila *et al*. **Panorama das emissões de metano e implicações do uso de diferentes métricas**. São Paulo: FGV, p. 2023-05, 2022.

PLANALTO. **Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima – PNMC e dá outras providências**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm>. Último acesso em 07 de fev. 2025.

SALOMÃO, Alexa. **Sol e vento viram trunfo para Nordeste exportar hidrogênio verde barato. Brasileiros vão à Alemanha mostrar potencial competitivo do produto num mercado ainda em formação, mas já estratégico para europeus**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/03/sol-e-vento-viram-trunfo-para-nordeste-exportar-hidrogenio-verde-barato.shtml>. Último acesso em: 25 de mar. 2024.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie *et al*. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista brasileira de história & ciências sociais, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3ª ed. São Paulo, SP: Cengage, 2019.

SEMA. **Conhecendo o Bioma Mata Atlântica no Paraná.** Revista Atlântica. V. 01, n. 01, p. 01-20, nov. 2018.

TEIXEIRA, Rylanneive Leonardo Pontes; PESSOA, Zoraide Souza. **Mudanças climáticas, experimentação de políticas públicas e capacidade adaptativa na cidade de Curitiba/PR-Brasil**. Revista Inter-Legere, v. 3, n. 27, p. c18712-c18712, 2020.

TONETTO, Milene. **Geoengenharia, crise climática e ética ambiental**. Guairacá-Revista de Filosofia, v. 35, n. 2, p. 71-85, 2019.

VARGAS, Daniel; PINTO, Talita Priscila. **Metano: o desafio das métricas**. AgroANALYSIS, v. 42, n. 7, p. 31-32, 2022.