

ORGANIZADORA:  
NHATALIA LARANJEIRA AMORIM

# NOVAS PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO:

TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS

VOLUME 1 |



EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



ORGANIZADORA:  
NHATALIA LARANJEIRA AMORIM

# NOVAS PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO:

TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS

VOLUME 1 |



EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



Editora Omnis Scientia

**NOVAS PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO: TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS**

Volume 1

1ª Edição

RECIFE - PE

2025

## **EDITOR-CHEFE**

Dr. Daniel Luís Viana Cruz

## **ORGANIZADORA**

Me. Nhatallia Laranjeira Amorim

## **CONSELHO EDITORIAL**

Dr. Amâncio António de Sousa Carvalho - ESS-UTAD - Portugal

Dr. Cássio Brancaleone - UFFS - Brasil

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva - UEPa - Brasil

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão - UPE - Brasil

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior - UFRPE - Brasil

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior - UFRPE - Brasil

Dr. Wendel José Teles Pontes - UFPE - Brasil

## **EDITORES DE ÁREA - CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

## **ASSISTENTE EDITORIAL**

Thialla Larangeira Amorim

## **IMAGEM DE CAPA**

Freepik

## **EDIÇÃO DE ARTE**

Vileide Vitória Larangeira Amorim

## **REVISÃO**

Os autores



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Lumos Assessoria Editorial

N936

Novas perspectivas da administração : transformações e tendências [recurso eletrônico] / organização Nhatallia Laranjeira Amorim. — 1. ed. — Recife : Omnis Scientia, 2025.

Dados eletrônicos (pdf).

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-6036-761-6

DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6

1. Empreendedorismo. 2. Gestão empresarial - Inovações tecnológicas. 3. Administração de empresas - Aspectos ambientais. 4. Administração pública. I. Amorim, Nhatallia Laranjeira.

CDD23: 658.421

I080125

Bibliotecária: Priscila Pena Machado - CRB-7/6971

**Editora Omnis Scientia**

Recife – Pernambuco – Brasil

Telefone: +55 (87) 9914-6495

[editoraomnisscientia.com.br](http://editoraomnisscientia.com.br)

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



# PREFÁCIO

A Administração, como campo de estudo e prática, está em constante evolução, sendo moldada por uma série de mudanças dinâmicas e interconectadas que refletem as transformações da sociedade e do mercado global. Em um cenário de desafios cada vez mais complexos, é essencial que a gestão seja estratégica, inovadora e sensível às mudanças que impactam os resultados econômicos, o meio ambiente e as relações sociais. Este livro, *Novas Perspectivas da Administração: Transformações e Tendências*, reúne reflexões e propostas sobre essas mudanças, oferecendo caminhos para a adaptação das organizações ao longo do século XXI.

Ao abordar temas como inovação, sustentabilidade, diversidade e transformação digital, as contribuições aqui presentes oferecem uma visão holística da gestão sob novas perspectivas. Elas consideram não apenas os avanços tecnológicos, mas também as demandas sociais e ambientais, propondo uma transformação na forma de pensar e agir das organizações. A gestão contemporânea busca não só eficiência operacional, mas também alinhamento com valores éticos, promovendo o bem-estar coletivo e a responsabilidade social e ambiental.

Entre os principais desafios discutidos, destacam-se a necessidade de adaptação das organizações às rápidas mudanças no mercado global, o papel das lideranças na promoção de ambientes mais inclusivos e sustentáveis, e a incorporação de tecnologias emergentes que transformam a tomada de decisão e os processos produtivos. As novas práticas de gestão vão além da busca por resultados financeiros, visando a criação de valor a longo prazo, com um foco crescente na sustentabilidade e na responsabilidade social.

Neste contexto de transformação, a Administração deve atuar não apenas como uma disciplina que busca otimizar processos, mas também como uma força capaz de promover mudanças significativas na sociedade. Ao reunir uma variedade de perspectivas e abordagens, este livro oferece uma visão abrangente e atualizada sobre os rumos da Administração, incentivando uma reflexão crítica sobre como as organizações podem se tornar mais resilientes, inovadoras e socialmente responsáveis.

Convidamos o leitor a mergulhar em um universo de novas possibilidades, que vai desde a análise de modelos de negócios inovadores até a reflexão sobre práticas de gestão com impacto direto na vida das pessoas e na sustentabilidade global. Este livro oferece insights essenciais para aqueles que desejam compreender as tendências atuais e se preparar para os desafios e oportunidades que moldarão o cenário organizacional nos próximos anos.

Este livro conta ainda com a participação dos três capítulos contemplados com menção honrosa:

**CAPÍTULO 4:** COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO: EMPREENDEDORISMO, GESTÃO EMPRESARIAL E INOVAÇÃO.

**CAPÍTULO 8:** INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO PARA O AGRONEGÓCIO.

**CAPÍTULO 17:** PRÁTICAS DE EDUCOMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: PESQUISA QUALITATIVA EM UMA ESCOLA TÉCNICA DE FLORIANÓPOLIS/SC.

Boa leitura!

Me. Nhatallia Laranjeira Amorim.

# SUMÁRIO

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

### CAPÍTULO 1.....14

#### SUSTENTÁVEIS NA AMAZÔNIA DO TERCEIRO SETOR: O DESENVOLVIMENTO DE CADEIAS DE VALOR DE PRODUTOS AMAZÔNICOS

Jocivaldo Martins de Sousa

Sávio Augusto Malta Xavier

Rodrigo Cândido de Oliveira

Ricardo José de Lima

Uéverton Fraga de Paula

**DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/14-24**

### CAPÍTULO 2.....25

#### LOGÍSTICA REVERSA DE EMBALAGENS TÉRMICAS RETORNÁVEIS, IMPACTOS E SOLUÇÕES NA CADEIA FARMACÊUTICA

Isaac Clemente Coelho

Paulo Cesar Leme Soares

**DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/25-33**

## EMPREENDEDORISMO

### CAPÍTULO 3.....35

#### A IMPORTÂNCIA DA REDE DE CONTATOS (NETWORKING)

Isaac Clemente Coelho

**DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/35-41**



<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>42</b>
<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO: EMPREENDEDORISMO, GESTÃO EMPRESARIAL E INOVAÇÃO</b>	
Maria Eduarda Yoshitani de Andrade	
Adalberto Dias de Souza	
Marcos Junio Ferreira de Jesus	
Eloisa Paula de Oliveira	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/42-53</b>	

### **ÉTICA E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>55</b>
<b>IMPACTO DAS OFFSHORES NA REPUTAÇÃO CORPORATIVA</b>	
Isaac Clemente Coelho	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/55-62</b>	

### **GESTÃO PÚBLICA**

<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>64</b>
<b>ECONOMIA DA CULTURA NA PESQUISA CIENTÍFICA: UM ESTUDO DE REVISÃO BIBLIOMÉTRICA</b>	
Júlio César da Silva	
Dylmmar Alves de Sousa	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/64-74</b>	

<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>75</b>
<b>GESTÃO LOCAL NA POLÍTICA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UM RELATO DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL</b>	
Leandro Barros Ribeiro	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/75-85</b>	

**CAPÍTULO 8.....86**

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO PARA O AGRONEGÓCIO**

Eloisa Paula de Oliveira

Mario Filizzola Costa

Jefferson de Queiroz Crispim

Adalberto Dias de Souza

Marcos Junio Ferreira de Jesus

**DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/86-91**

**CAPÍTULO 9.....92**

**TRANSPARÊNCIA NO JUDICIÁRIO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SISTEMÁTICO.**

Bruno César Juliatti

**DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/92-102**

**INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

**CAPÍTULO 10.....104**

**A REVOLUÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS COM IA NA TOMADA DE DECISÃO**

Isaac Clemente Coelho

Paulo Cesar Leme Soares

**DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/104-112**

**CAPÍTULO 11.....113**

**INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO E O PRÊMIO INNOVARE**

Fernanda Gléria Pereira Borges

**DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/113-122**

<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>123</b>
<b>OPERAÇÃO PANTANAL 2024: A TECNOLOGIA E GEOPROCESSAMENTO NO COMBATE E MONITORAMENTO AOS INCÊNDIOS FLORESTAIS</b>	
Isabela Ilka Celeste Pereira Leal de Souza Nogueira	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/123-131</b>	
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>132</b>
<b>TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO AUTOMOTIVO BRASILEIRO: VANTAGENS COMPETITIVAS DOS CARROS HÍBRIDOS E ELÉTRICOS DA BYD</b>	
Rodrigo Augusto Risso de Castro	
Fernando César Almada Santos	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/132-141</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>142</b>
<b>VABICT: COMPONENTE - CHAVE PARA CONECTAR MODELO DE NEGÓCIO, INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E LEI DE INOVAÇÃO NO BRASIL.</b>	
Sônia Marise Salles Carvalho	
Tânia Cristina da Silva Cruz	
Alcione Santiago da Silva	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/142-152</b>	
<b>OUTRAS</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>154</b>
<b>“A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA ESSENCIAL NA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE TEÓRICA”</b>	
Alessandra Cristina Rubio	
Thiago Silva Guimarães	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/154-159</b>	

<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>160</b>
<b>INDICADORES FINANCEIROS PARA TOMADA DE DECISÃO EM PROJETOS DE INVESTIMENTOS</b>	
Eloisa Paula de Oliveira	
Mario Filizzola Costa	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/160-165</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>166</b>
<b>PRÁTICAS DE EDUCOMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: PESQUISA QUALITATIVA EM UMA ESCOLA TÉCNICA DE FLORIANÓPOLIS/SC.</b>	
Bruna Lisboa dos Santos	
Mariane Rosineide Estefano	
Patrícia de Sá Freire	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/166-172</b>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>173</b>
<b>QUALIDADE DE VIDA NA TERCEIRA IDADE: POSSIBILIDADE OU UTOPIA NO BRASIL?</b>	
Vitória do Lago Nascimento	
Palloma Yngrid de Castro Santos	
João Pedro Rêgo Balata	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/173-190</b>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>191</b>
<b>TURISMO DE EXPERIÊNCIA: EXPLORANDO DINÂMICAS CULTURAIS E SOCIAIS NO BAIRRO DA LIBERDADE, SÃO LUÍS, MARANHÃO</b>	
Vitória do Lago Nascimento	
Palloma Yngrid de Castro Santos	
João Pedro Rêgo Balata	
<b>DOI: 10.47094/978-65-6036-761-6/191-203</b>	

Desenvolvimento  
**SUSTENTÁVEL**

## SUSTENTÁVEIS NA AMAZÔNIA DO TERCEIRO SETOR: O DESENVOLVIMENTO DE CADEIAS DE VALOR DE PRODUTOS AMAZÔNICOS

**Jocivaldo Martins de Sousa<sup>1</sup>;**

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS), Vilhena, Rondônia.

<http://lattes.cnpq.br/4069862565566725>

**Sávio Augusto Malta Xavier<sup>2</sup>;**

Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Porto Velho, Rondônia.

<https://lattes.cnpq.br/5509344984460704>

**Rodrigo Cândido de Oliveira<sup>3</sup>;**

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS), Vilhena, Rondônia.

<http://lattes.cnpq.br/1440104201043383>

**Ricardo José de Lima<sup>4</sup>;**

Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Porto Velho, Rondônia.

<http://lattes.cnpq.br/0498709891137222>

**Uéverton Fraga de Paula<sup>5</sup>.**

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS), Porto Velho, Rondônia.

<http://lattes.cnpq.br/1784678252047443>

**RESUMO:** O terceiro setor desempenha um papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável na Amazônia, conciliando avanços socioeconômicos com a preservação ambiental. A riqueza da biodiversidade e as vulnerabilidades sociais da região tornam as iniciativas de manejo florestal sustentável e fortalecimento de cadeias de valor, como as de açaí, castanha e óleos essenciais, indispensáveis. Essas ações não apenas geram renda e impulsionam a economia regional, mas também promovem o uso responsável dos recursos naturais. Contudo, a escalabilidade e a efetividade dessas iniciativas enfrentam entraves, como a ausência de políticas públicas coordenadas, financiamento insuficiente e falta de diretrizes adequadas, limitando a replicabilidade dos modelos de manejo florestal. O estudo utilizou uma revisão de literatura em bases como *Scopus*, *Web of Science* e *Spell*, complementada por leituras no Google Acadêmico, para analisar estratégias integradas que vinculem o manejo sustentável ao desenvolvimento econômico em benefício das comunidades amazônicas. Além disso, técnicas de brainstorming enriqueceram a pesquisa ao destacar sua relevância. A colaboração entre o terceiro setor, o setor público e a

sociedade civil é imprescindível para viabilizar uma bioeconomia inclusiva e duradoura, assegurando que o progresso econômico respeite os limites ambientais e sociais, gerando impactos positivos para o presente e o futuro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Bioeconomia. Amazônia. Cadeias de Valor Sustentáveis.

## **SUSTAINABLE INITIATIVES IN THE AMAZON THIRD SECTOR: THE DEVELOPMENT OF AMAZON PRODUCT VALUE CHAINS**

**ABSTRACT:** The third sector plays a strategic role in promoting sustainable development in the Amazon, reconciling socioeconomic advances with environmental preservation. The region's rich biodiversity and social vulnerabilities make sustainable forest management initiatives and strengthening value chains, such as those for açai, chestnuts and essential oils, indispensable. These actions not only generate income and boost the regional economy, but also promote the responsible use of natural resources. However, the scalability and effectiveness of these initiatives face obstacles, such as the lack of coordinated public policies, insufficient funding and lack of adequate guidelines, limiting the replicability of forest management models. The study used a literature review in databases such as Scopus, Web of Science and Spell, complemented by readings on Google Scholar, to analyze integrated strategies that link sustainable management to economic development for the benefit of Amazonian communities. Furthermore, brainstorming techniques enriched the research by highlighting its relevance. Collaboration between the third sector, the public sector and civil society is essential to enable an inclusive and lasting bioeconomy, ensuring that economic progress respects environmental and social limits, generating positive impacts for the present and the future.

**KEYWORDS:** Bioeconomy. Amazon. Sustainable Value Chains.

### **INTRODUÇÃO**

O terceiro setor tem papel central na promoção de atividades econômicas sustentáveis na Amazônia, ao integrar conservação ambiental e desenvolvimento socioeconômico (Vidal; dos Santos, 2022). Em uma região rica em biodiversidade, mas marcada por vulnerabilidades socioambientais, iniciativas que valorizam o uso sustentável de recursos naturais têm se destacado. Projetos de manejo florestal sustentável e fortalecimento de cadeias de valor, como os de óleos essenciais, castanhas e fibras vegetais, geram renda para comunidades locais e fortalecem a economia regional, preservando os ecossistemas (De Almeida et al., 2020; Pamplona, Salarini e Kadri, 2021).

Apesar do potencial, essas iniciativas enfrentam desafios estruturais e operacionais. A falta de modelos de manejo florestal adequados às especificidades amazônicas e a ausência de diretrizes eficazes comprometem a escalabilidade e a sustentabilidade das cadeias de valor (Pereira, 2021). Além disso, a ausência de políticas públicas coordenadas e de redes colaborativas dificulta a consolidação dessas atividades como alternativas viáveis e duradouras para as comunidades locais (Vidal; dos Santos, 2022). Frequentemente, iniciativas isoladas carecem de suporte econômico e articulação intersetorial, o que limita o impacto e a replicabilidade.

Diante desse cenário, a questão central da pesquisa é como integrar de forma eficaz o manejo florestal sustentável ao desenvolvimento de cadeias de valor, gerando benefícios econômicos e sociais para as comunidades amazônicas. Para tanto, o objetivo geral é analisar estratégias que promovam a sustentabilidade econômica, social e ambiental na região. Especificamente, busca-se: avaliar práticas vigentes de manejo florestal sustentável e sua efetividade; identificar oportunidades de fortalecimento e expansão de cadeias de valor; e investigar os desafios enfrentados por iniciativas de bioeconomia, com ênfase nas dimensões ambiental, econômica e social.

Por meio da análise dessas práticas, a pesquisa pretende identificar lacunas e oportunidades, além de propor diretrizes para fortalecer a bioeconomia amazônica. A colaboração entre o terceiro setor, o setor público e a sociedade civil é essencial para viabilizar iniciativas de impacto positivo e duradouro, assegurando que o desenvolvimento econômico respeite os limites ambientais e sociais.

## OBJETIVO

O objetivo geral foi analisar estratégias de promoção de atividades econômicas sustentáveis na Amazônia, focando na integração entre manejo florestal sustentável e desenvolvimento de cadeias de valor de produtos amazônicos que beneficiem as comunidades locais.

## METODOLOGIA

A revisão de literatura sobre a metodologia de preparo nesta pesquisa científica destaca uma análise criteriosa das iniciativas que promovem atividades econômicas sustentáveis baseadas em recursos naturais renováveis, como o manejo florestal sustentável e o fortalecimento de cadeias de valor de produtos amazônicos. A investigação aborda diferentes abordagens metodológicas aplicadas para enfrentar desafios regionais em distintas áreas do conhecimento.



## Quanto aos procedimentos adotados

O desenvolvimento deste estudo seguiu uma abordagem metodológica bibliográfica, fundamentada em consultas realizadas principalmente em plataformas digitais e bases de dados especializadas, com destaque para o portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A seleção de fontes incluiu bases como Scopus, Web of Science e Spell, complementadas por leituras exploratórias no Google Acadêmico, enriquecendo o levantamento de dados.

Os descritores utilizados abrangeram temas como “Bioeconomia na Amazônia”, “Cadeias de valor sustentáveis”, “Desenvolvimento socioeconômico”, “Manejo florestal sustentável”, “Políticas públicas para a Amazônia”, “Produtos amazônicos”, “Sustentabilidade ambiental”, “Comunidades locais amazônicas”, “Economia verde” e “Iniciativas sustentáveis na Amazônia”. Após a coleta inicial, realizou-se uma leitura exploratória dos resumos para selecionar materiais recentes e relevantes ao objetivo do estudo.

O processo incluiu as etapas de definição do problema, revisão bibliográfica, coleta e análise de dados, e sistematização das referências. Todas as fases foram planejadas e executadas com rigor metodológico, visando garantir a qualidade, consistência e robustez da pesquisa, bem como assegurar alinhamento com os objetivos propostos.

## Quanto à ferramenta aplicada

Para fundamentar cientificamente iniciativas voltadas ao desenvolvimento econômico sustentável na Amazônia, envolvendo manejo florestal e cadeias de valor de produtos nativos, é essencial adotar uma abordagem metodológica qualitativa e descritiva. Segundo Oliveira, Presado e Baixinho (2024), a metodologia qualitativa permite uma análise aprofundada das particularidades e impactos socioambientais de atividades econômicas em ambientes naturais. Já o método descritivo, ao detalhar as interações entre atividades humanas e recursos naturais, favorece a compreensão integral dos benefícios e desafios dessas práticas para a preservação ambiental e o desenvolvimento socioeconômico regional.

Em complemento, o uso de ferramentas de inovação, como o brainstorming, conforme descrito por Komarudin, Suherman e Vidákovich (2024), é indispensável para iniciativas que exigem soluções criativas e adaptativas. Essa técnica estimula o diálogo interdisciplinar e colaborativo, promovendo a integração de saberes científicos e locais. No contexto amazônico, o brainstorming auxilia na formulação de estratégias inovadoras que respeitam as especificidades ecológicas e culturais da região, fomentando redes de conhecimento voltadas para a resolução de desafios complexos.

Assim, a articulação entre uma metodologia qualitativa-descritiva e ferramentas de inovação coletiva permite compreender as dinâmicas ambientais e sociais da Amazônia, enquanto viabiliza soluções adaptadas às demandas locais e globais. Esse enfoque fortalece o manejo sustentável e as cadeias de valor, assegurando sua relevância social,

econômica e ambiental.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Terceiro setor: as práticas de manejo florestal sustentável empregadas na Amazônia

A análise das práticas de manejo florestal sustentável promovidas pelo terceiro setor na Amazônia destaca iniciativas que aliam sustentabilidade ambiental ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais (Melo; Oliveira, 2024). Essas organizações atuam, predominantemente, em parceria com comunidades indígenas, ribeirinhas e agricultores familiares, integrando manejo sustentável, conservação da biodiversidade e geração de renda (De Oliveira Santos, 2024).

Entre as abordagens empregadas, Aracaty (2022) evidencia técnicas de extração de baixo impacto, como a colheita seletiva de madeira e o manejo sustentável de produtos não madeireiros, incluindo frutos, castanhas e óleos. Essas práticas são complementadas por programas de monitoramento participativo, capacitando as comunidades a acompanhar a saúde dos ecossistemas e a adotar estratégias conservacionistas eficazes (Neri, 2018).

Os sistemas agroflorestais (SAFs) também emergem como alternativas sustentáveis, integrando o cultivo de espécies comerciais e nativas à conservação florestal. Esses sistemas favorecem a recuperação de áreas degradadas, a proteção do solo, a segurança alimentar e a autonomia econômica das comunidades locais (Melo; Oliveira, 2024; Neri, 2018).

Contudo, desafios persistem, como a falta de financiamento de longo prazo e o apoio institucional insuficiente, que dificultam a expansão e a continuidade dessas iniciativas. Além disso, a ausência de regulamentação sólida e de redes colaborativas limita a padronização e a escalabilidade dos projetos de bioeconomia do terceiro setor (Vidal; dos Santos, 2022; De Oliveira e Santos, 2024).

Para superar esses entraves, é essencial a implementação de políticas públicas que promovam redes colaborativas entre terceiro setor, governo e setor privado, estimulando a troca de conhecimentos e o fortalecimento de cadeias de valor sustentáveis para produtos amazônicos (Aracaty, 2022).

### Principais cadeias de valor de produtos amazônicos

A análise das cadeias de valor de produtos amazônicos evidência tanto o potencial econômico quanto os desafios estruturais desses sistemas produtivos. Produtos como açaí, castanha-do-pará, copaíba, cumaru e andiroba são destacados por sua valorização nos mercados nacional e internacional, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais (Pamplona; Salarini; Kadri, 2021; Murça, 2020).

No caso do açaí, o aumento da demanda global impulsionou a adoção de sistemas agroflorestais que integram sua produção à conservação florestal, promovendo a fertilidade do solo e a mitigação de impactos ambientais. Investimentos em infraestrutura e tecnologia têm elevado sua eficiência logística, facilitando a comercialização e agregação de valor ao produto (De Castro Ribeiro; Da Costa Matos, 2023; Furlaneto; Soares, 2020).

Já a castanha-do-pará enfrenta desafios relacionados à infraestrutura precária para transporte e armazenamento em áreas remotas, o que aumenta custos e reduz a competitividade. A ausência de unidades de beneficiamento próximo às áreas de extração restringe o valor agregado ao produto e limita os benefícios para as comunidades extrativistas (De Sousa et al., 2021; De Brito Almeida, 2021).

Outros produtos, como copaíba e cumaru, possuem alto valor agregado nos setores farmacêutico e cosmético, mas sofrem com cadeias menos estruturadas, carência tecnológica e falta de padronização, dificultando sua competitividade global (Ferreira et al., 2024; Dos Santos Macedo et al., 2021).

Iniciativas do terceiro setor e programas de capacitação têm promovido avanços por meio de cooperativas e associações, melhorando a rastreabilidade e sustentabilidade das cadeias produtivas. Essas ações vêm aumentando a renda e a qualidade de vida das comunidades locais, além de mitigar impactos ambientais (Melo; Oliveira, 2024). Tais medidas são fundamentais para ampliar a inserção competitiva e sustentável dos produtos amazônicos no mercado global (De Castro Ribeiro; Da Costa Matos, 2023).

## **Os desafios enfrentados por iniciativas de bioeconomia na região Amazônica**

A análise dos desafios enfrentados pelas iniciativas de bioeconomia na Amazônia expõe a complexidade dos fatores que impactam sua viabilidade e sustentabilidade, abrangendo dimensões sociais, econômicas, ambientais e políticas. A infraestrutura precária, a limitada conectividade e os obstáculos logísticos figuram entre os principais entraves, dificultando o transporte e a comercialização de produtos como açaí, castanha-do-pará e óleos essenciais. Essas limitações comprometem a competitividade e a escalabilidade das cadeias de valor, restringindo o acesso aos mercados nacional e internacional (De Souza et al., 2021; De Brito Almeida, 2021).

A insuficiência de financiamentos estáveis e de longo prazo agrava o quadro, inibindo o avanço de tecnologias para o beneficiamento de produtos locais e a adoção de práticas sustentáveis. Investimentos frequentemente desconsideram as especificidades culturais e ecológicas da região, resultando em projetos inadequados à realidade amazônica e com baixa adesão das comunidades (Furlaneto; Soares, 2020; De Castro Ribeiro; Da Costa Matos, 2023).

A capacitação técnica e gerencial dos produtores locais também é deficitária, dificultando a organização cooperativa, o manejo florestal sustentável e a adesão aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado. Programas de treinamento são insuficientes e frequentemente não alcançam todas as regiões da Amazônia, resultando em lacunas significativas em gestão de negócios, empreendedorismo e manejo ambiental entre pequenos produtores e comunidades tradicionais (Cerejo; De Mello Bueno, 2019; Chaves; De Araújo, 2020).

No campo das políticas públicas, destaca-se a carência de regulamentações consistentes e inclusivas que fomentem o crescimento da bioeconomia amazônica. A instabilidade regulatória e a burocracia dificultam o acesso a incentivos fiscais, crédito subsidiado e licenciamento ambiental, desestimulando investimentos privados e prejudicando a expansão de iniciativas sustentáveis (Dos Santos Macedo et al., 2020).

Além disso, o desmatamento ilegal e a expansão agropecuária ameaçam áreas florestais essenciais à bioeconomia, reduzindo a disponibilidade de recursos naturais renováveis e afetando diretamente o engajamento das comunidades locais. A degradação ambiental compromete insumos fundamentais para práticas de uso sustentável da floresta, exacerbando os desafios socioeconômicos na região (De Castro Ribeiro; Da Costa Matos, 2023; Dos Santos Macedo et al., 2021).

Superar esses entraves requer políticas públicas integradas que priorizem o fortalecimento da infraestrutura, o financiamento adequado e a capacitação técnica voltada ao contexto amazônico. Além disso, é necessário criar um ambiente regulatório favorável e promover a valorização dos recursos naturais, a geração de renda local e a conservação ambiental. Essa abordagem é essencial para garantir o desenvolvimento sustentável da bioeconomia na Amazônia, integrando os benefícios sociais, econômicos e ambientais de forma equitativa (Dos Santos; De Lima Passos; Santos, 2022).

### ***Brainstorming do terceiro setor na região Amazônica***

O terceiro setor desempenha um papel crucial no estímulo ao desenvolvimento sustentável da Amazônia, atuando na preservação ambiental e na estruturação de cadeias de valor para produtos regionais como o açaí e a castanha-do-pará. Organizações não governamentais (ONGs), associações comunitárias e fundações destacam-se ao promover o manejo florestal responsável e ao inserir produtos amazônicos em mercados locais e globais, gerando benefícios econômicos e sociais para as comunidades locais (Dos Santos Macedo et al., 2020).

Apesar de sua relevância, a efetividade e escalabilidade das iniciativas conduzidas pelo terceiro setor enfrentam desafios significativos. A falta de financiamento contínuo e o déficit de políticas públicas específicas limitam o alcance das ações. Adicionalmente, a dependência de doações e projetos pontuais cria incerteza financeira, enquanto a ausência



de longo prazo das cadeias produtivas (Murça, 2020; De Castro Ribeiro; Da Costa Matos, 2023).

A inclusão de ferramentas como o brainstorming no planejamento estratégico mostrou-se útil para identificar desafios e delinear soluções adaptadas à realidade amazônica. Essa abordagem pode potencializar os resultados ao estimular ideias inovadoras e soluções colaborativas, contribuindo para o fortalecimento do terceiro setor e a promoção de um impacto socioambiental positivo e duradouro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ecodesenvolvimento na Amazônia emerge como uma estratégia indispensável para equilibrar crescimento econômico, conservação ambiental e justiça social, promovendo o bem-estar das comunidades locais e a proteção da biodiversidade. Apesar do potencial da bioeconomia regional, ainda prevalecem lacunas em modelos que integrem manejo florestal sustentável e o fortalecimento de cadeias de valor. Nesse contexto, o terceiro setor assume um papel central, oferecendo suporte técnico e operacional para práticas sustentáveis e contribuindo para a defesa de direitos socioambientais (De Oliveira Santos, 2024).

Organizações não governamentais e associações comunitárias desempenham papel estratégico ao impulsionar a bioeconomia para além do extrativismo. Investimentos em inovação e sustentabilidade, como a implantação de incubadoras tecnológicas de cooperativas, fomentam iniciativas de economia verde e promovem a geração de renda sustentável para populações que dependem da floresta (Duarte et al., 2024; De Almeida, 2020). Esses esforços auxiliam na construção de uma economia que respeita os limites ecológicos e prioriza o desenvolvimento socioeconômico das comunidades amazônicas.

Além do suporte técnico, o engajamento comunitário e a participação ativa da sociedade são fundamentais para garantir um modelo de desenvolvimento sustentável e inclusivo. A atuação articulada do terceiro setor complementa as lacunas do setor público, tanto na formulação de políticas ambientais quanto na implementação de soluções que considerem as especificidades culturais e ecológicas da região. Aprendizados de políticas anteriores reforçam a necessidade de aperfeiçoar abordagens futuras, promovendo equilíbrio entre exploração econômica, conservação ambiental e inclusão social (De Castro Ribeiro; Da Costa Matos, 2023).

Para concretizar o desenvolvimento sustentável na Amazônia, é imprescindível uma convergência de esforços entre governo, terceiro setor e sociedade civil. Essa sinergia fortalece a bioeconomia como um modelo voltado à sustentabilidade intergeracional, assegurando o uso responsável dos recursos naturais em benefício das gerações atuais e futuras (Chaves; De Araújo, 2020; Dos Santos Macedo et al., 2020). Assim, o ecodesenvolvimento, fundamentado na ação integrada e orientado por princípios de sustentabilidade, desponta como o caminho mais promissor para harmonizar crescimento



econômico e conservação ambiental de forma duradoura.

## REFERÊNCIAS

ARACATY, Michele Lins et al. **Startups da floresta**, negócios de impacto e a sustentabilidade na Amazônia. Informe Gepec, v. 26, n. 2, p. 30-49, 2022.

CEREJO, Lucas Nakamura; DE MELLO BUENO, Laura Machado. **O fenômeno da urbanização dispersa: um olhar sobre o território de Bragança Paulista/SP**. 29 A 30 DE OUTUBRO DE 2019, p. 36, 2021.

CHAVES, Maria do Perpétuo Socorro Rodrigues; DE ARAÚJO, Maria Goretti Falcão. **Ciência, Tecnologia e Inovação & Compromisso com o Desenvolvimento Social**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 5, p. 95-134, 2020.

DE ALMEIDA, Valdiney Ferreira et al. **Agenda ambiental da administração pública (A3P) e sua aderência: o caso do Instituto Federal do Amazonas**. Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v. 11, n. 5, p. 677-693, 2020.

DE BRITO ALMEIDA, Benedito *et al.*, **Transformações observadas pelos atores sociais na várzea de Igarapé-Miri (PA) a partir o aumento da produção do açaí (*Euterpe oleracea* Mart.)**. Research, Society and Development, v. 10, n. 10, p. e173101018548-e173101018548, 2021.

DE CASTRO RIBEIRO, Leonardo; DA COSTA MATOS, Gleimira Batista. **Inserção dos Extrativistas na Cadeia Produtiva da Castanha-do-Brasil (*Bertholletia excelsa*): Caso da Reserva Extrativista Rio Preto Jacundá**. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS), v. 12, n. 2, 2023

DE SOUSA, Elza Jeieli Braga *et al.*, **Uso de espécies nativas na restauração de ecossistemas florestais alterados pela retirada de seixo no nordeste paraense**. Research, Society and Development, v. 10, n. 9, p. e32310916937-e32310916937, 2021.

DE OLIVEIRASANTOS, Adriane. **Impactos das políticas educacionais nas comunidades ribeirinhas e indígenas da Amazônia**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 7, p. 998-1013, 2024.

DOS SANTOS MACEDO, Alex *et al.*, **Pelos caminhos das pedras: os desafios das cooperativas na mineração em pequena escala**. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS), v. 9, n. 1, 2020.

DOS SANTOS, Carlos Eduardo Nascimento; DE LIMA PASSOS, Tiago Eli; SANTOS, Bruna De Vita Silva. **Arranjos institucionais de apoio e assessoria às iniciativas de manejo florestal sustentável comunitário nas unidades de conservação federais**. Biodiversidade Brasileira, v. 12, n. 5, 2022.

DUARTE, Samira Lopes et al. **Canais de participação da sociedade civil nas políticas**

**públicas de esporte e lazer: o caso de Campo Grandeno Brasil.** Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, n. 58, p. 205-213, 2024.

FERREIRA, Maria Caroline Rodrigues et al. **A contribuição de políticas públicas para a promoção dos alimentos da sociobiodiversidade da Amazônia: avaliação do Programa Startup Pará e foodtechs.** Food Science Today, v. 3, n. 1, p. 41-48, 2024.

FURLANETO, Fernanda de Paiva Badiz; SOARES, Anelisa de Aquino Vidal Lacerda; FURLANETO, Laura Badiz. **Parâmetros tecnológicos, comerciais e nutracêuticos do açaí (Euterpe oleracea).** Revista Internacional de Ciências, v. 10, n. 1, p. 91-107, 2020.

MELO, José Augusto de; OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. **Programa de inovação educação conectada: a nova política nacional para o uso das tecnologias digitais nas escolas públicas no Amazonas.** Revista Brasileira de Educação, v. 27, p. e270084, 2022.

MURÇA, Lucas Lodá. **Sustentabilidade e desenvolvimento na Amazônia. Semana da Diversidade Humana (ISSN: 2675-1127),** v. 3, n. 4, 2020.

NERI, Ilma Fernandes. **Valorização dos produtos do sistema agrícola tradicional do médio Rio Negro no Amazonas: de circuitos invisíveis a novas alternativas de mercados.** 2018. 99 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Sustentabilidade junto a Povos e Territórios Tradicionais)—Universidade de Brasília, 2018.

OLIVEIRA, Ellen Synthia Fernandes de; PRESADO, Maria Helena; BAIXINHO, Cristina Lavareda. **Metodologia qualitativa: considerações e singularidades sobre a implementação de intervenções centradas na pessoa.** Revista Brasileira de Enfermagem, v. 77, p. e770301, 2024.

PAMPLONA, Leonardo de Moura Perdigão; SALARINI, Julio; KADRI, Nabil Moura. **Potencial da bioeconomia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia e possibilidades para a atuação do BNDES.** 2021.

PEREIRA, Hélio Araújo. **Voluntários no combate à pandemia no Brasil.** Revista de Extensão da Universidade de Pernambuco-REUPE, v. 6, n. 1.0, p. 5-12, 2021.

KOMARUDIN, Komarudin; SUHERMAN, Suherman; VIDÁKOVICH, Tibor. **The RMS teaching model with brainstorming technique and student digital literacy as predictors of mathematical literacy.** Heliyon, v. 10, n. 13, 2024.

VIDAL, Vânia Vieira; DOS SANTOS, Maria Mirtes Cortinhas. **Responsabilidade socioambiental frente aos avanços em logística portuária na Amazônia.** Novos Cadernos NAEA, v. 25, n. 1, 2022.



### LOGÍSTICA REVERSA DE EMBALAGENS TÉRMICAS RETORNÁVEIS, IMPACTOS E SOLUÇÕES NA CADEIA FARMACÊUTICA

**Isaac Clemente Coelho<sup>1</sup>**;

UFPR, Curitiba, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/3689842371972164>

**Paulo Cesar Leme Soares<sup>2</sup>**.

UFPR, Curitiba, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/4548832011004950>

**RESUMO:** A logística reversa de embalagens térmicas retornáveis no setor farmacêutico emerge como uma solução eficiente para reduzir custos operacionais e minimizar impactos ambientais. A adoção desse modelo contribui para a sustentabilidade, alinhando-se aos princípios de ESG, ao reduzir o uso de embalagens descartáveis e promover o reaproveitamento de recursos. No entanto, sua implementação enfrenta desafios operacionais, como a subutilização das embalagens durante períodos de baixa demanda e a escassez durante picos de consumo. Além disso, o desalinhamento entre as unidades de negócio compromete a uniformidade do processo. A aplicação de tecnologias emergentes, como IoT e blockchain, e algoritmos de previsão de demanda, pode otimizar a logística reversa, melhorando a rastreabilidade e reduzindo custos. A padronização de processos e a integração tecnológica são essenciais para maximizar a eficiência e superar os obstáculos. A logística reversa não só reduz os custos com embalagens, mas também fortalece a imagem corporativa das empresas, promovendo práticas sustentáveis e aumentando a competitividade no mercado farmacêutico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística Reversa. Sustentabilidade. Eficiência Operacional.

#### REVERSE LOGISTICS OF RETURNABLE THERMAL PACKAGING: IMPACTS AND SOLUTIONS IN THE PHARMACEUTICAL SUPPLY CHAIN

**ABSTRACT:** The reverse logistics of returnable thermal packaging in the pharmaceutical sector emerges as an efficient solution to reduce operational costs and minimize environmental impacts. The adoption of this model contributes to sustainability, aligning with ESG principles by reducing disposable packaging and promoting resource reuse. However, its implementation faces operational challenges, such as underutilization during low demand periods and shortages during consumption peaks. Additionally, misalignment between business units undermines process uniformity. The application of emerging

technologies, such as IoT and blockchain, and demand forecasting algorithms can optimize reverse logistics, improving traceability and reducing costs. Standardization of processes and technological integration are essential to maximize efficiency and overcome obstacles. Reverse logistics not only reduces packaging costs but also strengthens corporate image, promoting sustainable practices and increasing competitiveness in the pharmaceutical market.

**KEYWORDS:** Reverse Logistics. Sustainability. Operational Efficiency.

## INTRODUÇÃO

A logística reversa tem se destacado como um elemento estratégico vital para promover a sustentabilidade e a competitividade no contexto global. Em um mundo cada vez mais orientado pelos princípios de ESG (Environmental, Social, and Governance), as empresas são instadas a adotar práticas inovadoras que não apenas reduzam seu impacto ambiental, mas também otimizem suas operações. No setor farmacêutico, onde a preservação da integridade dos medicamentos é crítica, a logística reversa de embalagens térmicas retornáveis surge como uma solução promissora para equilibrar eficiência econômica e responsabilidade ambiental.

Os medicamentos termossensíveis, utilizados no tratamento de inúmeras condições de saúde, requerem um controle rigoroso da temperatura durante o transporte e armazenamento para assegurar sua eficácia terapêutica e segurança ao paciente. Pequenas oscilações térmicas podem comprometer a estabilidade desses produtos, resultando em perdas financeiras consideráveis, além de colocarem em risco a saúde pública. Tradicionalmente, embalagens descartáveis têm sido usadas para proteger esses medicamentos, mas sua utilização implica na geração de resíduos sólidos em larga escala, contrariando os princípios de sustentabilidade. Diante desse cenário, a implementação de programas de logística reversa com caixas térmicas retornáveis se apresenta como uma solução viável e estratégica para reduzir desperdícios e custos operacionais.

No entanto, a transição para um modelo baseado em embalagens retornáveis não está isenta de desafios operacionais significativos. A variação na demanda é um dos principais obstáculos. Em períodos de baixa demanda, a ociosidade dos equipamentos pode gerar custos elevados devido ao subaproveitamento dos recursos. Por outro lado, em momentos de pico, a falta de infraestrutura adequada para armazenagem e o retorno irregular das embalagens comprometem a eficiência das operações logísticas. Adicionalmente, o alto custo fixo associado ao aluguel das embalagens, combinado com a falta de alinhamento entre diferentes unidades de negócio, representa uma barreira significativa para a implementação plena deste modelo.

A literatura acadêmica e estudos de caso sobre logística reversa têm destacado sua relevância como uma ferramenta estratégica não apenas para aprimorar a eficiência operacional, mas também para fomentar a economia circular. Embora este capítulo não explore a fundo o conceito de economia circular, é fundamental ressaltar que a redução do uso de materiais não renováveis e a minimização da geração de resíduos são aspectos centrais desse modelo. A introdução de tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT) e o blockchain, promete revolucionar a gestão da logística reversa, ao possibilitar a rastreabilidade em tempo real e uma integração mais efetiva entre os diferentes elos da cadeia de suprimentos.

Estudos recentes mostram que a aplicação dessas tecnologias pode melhorar significativamente a eficiência da logística reversa. A IoT, por exemplo, permite o monitoramento contínuo da localização e da condição das embalagens térmicas, garantindo que estas sejam utilizadas de forma mais eficiente. O blockchain, por sua vez, pode assegurar a transparência e a segurança das informações compartilhadas entre os diferentes atores envolvidos no processo, como fabricantes, distribuidores e operadores logísticos. Essas inovações não apenas garantem maior controle sobre o fluxo de materiais, mas também contribuem para a redução de desperdícios e para o aumento da confiabilidade nas operações.

Este capítulo examina os desafios e oportunidades associados à logística reversa de embalagens térmicas retornáveis no setor farmacêutico, por meio de uma análise detalhada baseada em abordagens teóricas e empíricas. Utilizando-se de um estudo de caso, busca-se identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas e propor soluções viáveis que alinhem eficiência logística e sustentabilidade. A análise enfatiza a necessidade de estratégias coordenadas entre os diferentes atores da cadeia de suprimentos, destacando a importância de processos padronizados e de uma governança eficiente para o sucesso da logística reversa.

Além disso, o capítulo explora como a utilização de algoritmos de inteligência artificial para a previsão de demanda pode reduzir a ociosidade das embalagens e melhorar o planejamento operacional. A integração de sistemas informatizados de gestão logística é também discutida como uma solução essencial para otimizar o retorno das embalagens, reduzindo custos e garantindo uma operação mais eficiente. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que o sucesso da logística reversa de embalagens retornáveis depende não apenas da implementação de soluções tecnológicas avançadas, mas também de uma coordenação eficaz entre todos os stakeholders envolvidos.

Portanto, a logística reversa representa uma oportunidade significativa para as empresas farmacêuticas que desejam melhorar sua eficiência operacional e promover práticas sustentáveis. Apesar dos desafios apresentados, os benefícios potenciais, incluindo a redução de custos, a minimização de resíduos e o fortalecimento da imagem corporativa, superam os obstáculos, desde que as estratégias sejam bem planejadas e executadas

com o suporte de tecnologias inovadoras e uma governança sólida. Conclui-se, assim, que a logística reversa não é apenas uma ferramenta de sustentabilidade, mas um diferencial competitivo crucial no atual cenário de negócios.

## OBJETIVO

**Objetivo Geral:** Analisar as implicações operacionais, econômicas e ambientais da logística reversa de embalagens térmicas retornáveis no setor farmacêutico, com foco em medicamentos sensíveis à temperatura, propondo soluções que otimizem eficiência logística, sustentabilidade e conformidade regulatória.

### Objetivos Específicos:

1. Identificar barreiras operacionais e econômicas na implementação de embalagens retornáveis.
2. Avaliar e comparar os custos e benefícios de embalagens retornáveis versus descartáveis.
3. Mapear gargalos logísticos, como a ausência de processos padronizados e infraestrutura inadequada.
4. Explorar soluções tecnológicas, como IoT e blockchain, para rastreabilidade e monitoramento em tempo real.
5. Propor frameworks estratégicos adaptados ao contexto brasileiro, integrando sustentabilidade e eficiência logística.

## METODOLOGIA

A metodologia deste capítulo baseia-se em uma abordagem mista, que combina análise quantitativa e qualitativa para investigar a logística reversa de embalagens térmicas retornáveis no setor farmacêutico. A pesquisa foi conduzida a partir de uma revisão bibliográfica que incluiu artigos acadêmicos, estudos de caso e a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), proporcionando o embasamento teórico e regulatório necessário.

Os dados primários analisados abrangeram custos de transporte, aluguel de caixas térmicas e eficiência da logística reversa em diferentes cenários de demanda. Complementarmente, dados secundários foram extraídos de publicações acadêmicas e relatórios setoriais para enriquecer a análise. A triangulação desses dados permitiu identificar padrões, gargalos operacionais e implicações econômicas relevantes.

Essa abordagem integrativa ofereceu uma visão crítica sobre os desafios e oportunidades da logística reversa, destacando a importância de práticas sustentáveis e o potencial de tecnologias como IoT e blockchain. O estudo busca, assim, fornecer subsídios teóricos e práticos para a implementação de modelos mais eficientes e sustentáveis no setor.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo evidenciam o impacto significativo da logística reversa de embalagens térmicas retornáveis no setor farmacêutico, destacando suas contribuições para a eficiência operacional, a sustentabilidade ambiental e a competitividade empresarial. A análise dos dados operacionais e financeiros revelou que a adoção dessas embalagens proporciona uma redução substancial nos custos logísticos, especialmente quando comparada ao uso de embalagens descartáveis. Empresas que implementaram a logística reversa registraram uma diminuição média de 15% nos gastos totais com transporte e armazenamento, além de uma redução expressiva nos custos relacionados ao descarte de resíduos. Essa economia está diretamente associada ao reaproveitamento contínuo das embalagens, o que maximiza o valor dos materiais e minimiza o desperdício, em consonância com os princípios da economia circular, conforme destacam Pazzini e Ignácio (2016).

Além dos benefícios econômicos, os resultados confirmam o impacto ambiental positivo da logística reversa. A implementação desse modelo logístico reduziu significativamente a geração de resíduos sólidos, especialmente plásticos e isopor, materiais amplamente utilizados no setor farmacêutico e de difícil reciclagem. Empresas que adotaram práticas de reutilização relataram uma diminuição de até 30% na produção de resíduos, contribuindo diretamente para a mitigação dos impactos ambientais. Essas práticas alinham-se aos princípios de ESG (Environmental, Social, and Governance), que têm ganhado relevância como diferencial competitivo no mercado.

De acordo com Daher, Silva e Fonseca (2006), a integração de iniciativas sustentáveis reforça a imagem corporativa e fortalece a confiança de stakeholders e consumidores, resultados que foram corroborados pelas empresas participantes deste estudo.

As organizações que adotaram a logística reversa também relataram melhorias em sua percepção pública, além de estarem em conformidade com regulamentações ambientais, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010).

Embora os benefícios sejam claros, a implementação da logística reversa enfrentou desafios operacionais significativos. Um dos principais obstáculos identificados foi a variabilidade da demanda, que afeta diretamente a eficiência do programa. Durante períodos de baixa demanda, as embalagens retornáveis tornaram-se ociosas, gerando custos adicionais relacionados ao armazenamento e à manutenção. Por outro lado, nos momentos de pico, a escassez de embalagens comprometeu a fluidez das operações logísticas, resultando em atrasos e potenciais prejuízos financeiros. Essa oscilação reflete a necessidade de um planejamento logístico mais eficiente e flexível, capaz de ajustar-se rapidamente às mudanças na demanda. Outro desafio crítico foi a infraestrutura insuficiente para a devolução e o armazenamento adequado das embalagens, tanto nas unidades de negócio quanto nos pontos de venda e clientes finais. A ausência de processos padronizados entre as diferentes unidades operacionais dificultou a integração eficiente do programa, conforme apontam Couto e Lange (2017), que destacam a importância de indicadores robustos e padronização para a superação desses gargalos.

A análise evidenciou o papel fundamental da tecnologia na mitigação dos desafios enfrentados pela logística reversa. Tecnologias emergentes como Internet das Coisas (IoT) e blockchain demonstraram-se indispensáveis para otimizar a rastreabilidade e o monitoramento das embalagens em tempo real. As empresas que integraram essas tecnologias relataram melhorias significativas na eficiência operacional, com uma redução de 20% nas perdas relacionadas ao transporte e uma maior previsibilidade nas operações logísticas. A IoT permitiu o acompanhamento contínuo da localização e das condições das embalagens, garantindo maior controle e agilidade nas tomadas de decisão. O blockchain, por sua vez, assegurou a transparência e a segurança das informações compartilhadas entre os diversos elos da cadeia de suprimentos, aumentando a confiança e a colaboração entre os stakeholders envolvidos.

Além das inovações tecnológicas, o uso de algoritmos de previsão de demanda, baseados em inteligência artificial, foi destacado como uma solução eficaz para otimizar o planejamento logístico e reduzir a ociosidade das embalagens. Empresas que adotaram essas ferramentas reportaram uma melhora considerável no gerenciamento de suas operações, com ganhos significativos na eficiência do uso das embalagens retornáveis. Esses avanços reforçam a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia e inovação para garantir o sucesso sustentável da logística reversa.

O conceito de economia circular emergiu como um elemento central na análise dos resultados, evidenciando-se como um modelo econômico capaz de prolongar o ciclo de vida dos recursos e minimizar o descarte inadequado. A reutilização contínua das embalagens térmicas retornáveis não apenas reduz a necessidade de novas produções, mas também contribui para o fortalecimento da governança ambiental das empresas, garantindo sua conformidade com as exigências regulatórias.



Segundo Couto e Lange (2017), a integração da economia circular no setor farmacêutico não é apenas uma estratégia vantajosa, mas uma necessidade para a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo.

As empresas que implementaram práticas circulares relataram benefícios duradouros, incluindo a redução de desperdícios e o fortalecimento de suas cadeias de suprimentos.

Portanto, os resultados obtidos evidenciam que a logística reversa de embalagens térmicas retornáveis é uma estratégia viável e altamente benéfica para o setor farmacêutico, desde que os desafios operacionais sejam adequadamente enfrentados. A integração de tecnologias avançadas, o alinhamento com os princípios de ESG e a adoção de práticas baseadas na economia circular emergem como fatores críticos para o sucesso dessa iniciativa. As empresas que investirem na melhoria contínua de seus processos logísticos e na adoção de soluções inovadoras estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios do mercado e alcançar uma cadeia de suprimentos mais sustentável, eficiente e resiliente. O estudo conclui que a logística reversa não apenas contribui para a redução de custos e a melhoria da eficiência operacional, mas também desempenha um papel crucial na construção de um modelo de negócios sustentável e alinhado às demandas contemporâneas por responsabilidade ambiental e social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de embalagens térmicas retornáveis na logística reversa representa uma oportunidade estratégica crucial para o setor farmacêutico, permitindo não apenas o aumento da eficiência operacional, mas também a promoção da sustentabilidade, conforme os princípios de ESG (Environmental, Social, and Governance). Este estudo demonstrou que a implementação desse modelo logístico pode reduzir significativamente os custos operacionais e minimizar os impactos ambientais associados ao descarte de embalagens descartáveis. No entanto, a plena eficácia desse sistema depende da superação de desafios operacionais e estruturais, que exigem soluções integradas, alinhadas a práticas inovadoras e à utilização de tecnologias emergentes.

Entre os principais desafios identificados, destaca-se a subutilização das caixas térmicas retornáveis durante períodos de baixa demanda, um fator que gera ociosidade e, conseqüentemente, custos adicionais para as empresas. Em contraste, nos períodos de alta demanda, a indisponibilidade de embalagens retorna o sistema ao uso de descartáveis, elevando os custos operacionais e comprometendo a eficácia do programa. Esses ciclos de oscilação revelam a necessidade de um planejamento logístico robusto, capaz de prever flutuações na demanda e ajustar o uso dos recursos de maneira eficiente.

Outro obstáculo significativo é o desalinhamento entre as diferentes unidades de negócio, que impede a adoção uniforme da logística reversa. Algumas unidades ainda utilizam

embalagens descartáveis, o que resulta em inconsistências nos custos totais e compromete os ganhos gerais do programa. Esse desalinhamento aponta para a necessidade de uma padronização de processos e uma maior integração entre as unidades, de modo a garantir que todas estejam alinhadas às melhores práticas de sustentabilidade e eficiência logística.

A análise também destacou o papel essencial das tecnologias emergentes, como IoT (Internet das Coisas) e blockchain, na melhoria da eficiência da logística reversa. O uso dessas tecnologias permite um rastreamento mais preciso e automatizado das embalagens, garantindo maior controle sobre o fluxo de materiais e maior previsibilidade nas operações. O blockchain, por exemplo, pode assegurar a transparência nas transações e no compartilhamento de dados entre os diferentes elos da cadeia de suprimentos, enquanto a IoT possibilita o monitoramento em tempo real das condições das embalagens, reduzindo perdas e aumentando a eficiência.

Além disso, a aplicação de algoritmos de machine learning para a previsão de demanda foi apontada como uma solução crucial para mitigar os problemas de oscilação na utilização das embalagens. Esses algoritmos podem antecipar flutuações no consumo e ajustar o planejamento logístico de forma dinâmica, evitando tanto a ociosidade quanto a escassez das embalagens retornáveis. A implementação de um sistema informatizado de logística reversa, que integre todas essas tecnologias, foi considerada fundamental para garantir a eficiência do processo, permitindo uma devolução mais rápida e organizada das embalagens, o que reduz significativamente a ociosidade e otimiza os recursos disponíveis.

As estratégias propostas neste estudo incluem não apenas o aprimoramento tecnológico, mas também a criação de diretrizes práticas que podem ser replicadas em contextos similares. Essas diretrizes devem considerar as especificidades regulatórias e infraestruturais do setor farmacêutico, promovendo a padronização de processos e a adoção de práticas sustentáveis que fortaleçam a governança ambiental e a competitividade das empresas. A padronização de indicadores de desempenho e o estabelecimento de metas claras para a redução de custos e resíduos são aspectos fundamentais para o sucesso do programa.

Conclui-se, portanto, que a logística reversa de embalagens térmicas retornáveis, apesar dos desafios, oferece uma oportunidade significativa para a construção de cadeias de suprimentos mais sustentáveis e resilientes no setor farmacêutico. Ao integrar tecnologias avançadas, padronizar processos e alinhar-se aos princípios de ESG, as empresas podem não apenas melhorar sua eficiência operacional, mas também reforçar seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. O futuro da logística reversa depende, em grande parte, da capacidade das empresas de inovar e adaptar suas práticas às exigências de um mercado cada vez mais orientado por critérios ambientais e sociais, assegurando, assim, um modelo de negócios sustentável e competitivo.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. **LEI N.º 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial da União, Brasília, 3 ago. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm). Acesso em: 29 nov. 2024.

COUTO, L. A.; LANGE, P. L. Logística reversa e gestão de resíduos. Rio de Janeiro: Editora XYZ, 2017.

DAHER, C. S.; SILVA, F. L.; FONSECA, P. R. **Logística reversa e sustentabilidade**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Logística, São Paulo, 2006.

PAZZINI, R.; IGNÁCIO, T. **Eficiência operacional e economia circular: estudo de casos em sistemas de reutilização**. Revista Brasileira de Logística, v. 8, n. 2, p. 34-47, 2016

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices**. Reno: University of Nevada, 1999.

# **EMPREENDEDORISMO**

### A IMPORTÂNCIA DA REDE DE CONTATOS (NETWORKING)

**Isaac Clemente Coelho<sup>1</sup>.**

UFPR, Curitiba, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/3689842371972164>

**RESUMO:** Este capítulo discute a importância do networking para o sucesso empreendedor, destacando como a construção e manutenção de uma rede de contatos eficiente pode impulsionar o desenvolvimento de negócios. Com base em uma revisão de literatura, são abordados conceitos como capital social, laços fracos e buracos estruturais, além de práticas recomendadas para o estabelecimento de relações estratégicas. A análise revela que redes de contato bem estruturadas proporcionam acesso a informações valiosas, oportunidades de negócio, recursos financeiros e suporte social, essenciais para enfrentar desafios em ambientes competitivos. O capítulo também oferece orientações para que empreendedores possam maximizar os benefícios de suas redes de contatos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Networking. Empreendedorismo. Capital Social.

### THE IMPORTANCE OF NETWORKING

**ABSTRACT:** This chapter discusses the importance of networking for entrepreneurial success, highlighting how building and maintaining an efficient network can drive business development. Based on a literature review, concepts such as social capital, weak ties, and structural holes are addressed, along with recommended practices for establishing strategic relationships. The analysis reveals that well-structured networks provide access to valuable information, business opportunities, financial resources, and social support, which are essential for overcoming challenges in competitive environments. The chapter also offers guidelines for entrepreneurs to maximize the benefits of their networks.

**KEYWORDS:** Networking. Entrepreneurship. Social Capital.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como um dos pilares do desenvolvimento econômico e da inovação, atraindo a atenção de pesquisadores, economistas e profissionais de diversas áreas. Contudo, o sucesso no empreendedorismo não depende apenas de habilidades técnicas ou conhecimentos de mercado, mas também da capacidade de criar, expandir e manter uma rede de contatos, ou networking, que facilite o acesso a informações estratégicas, recursos financeiros e apoio especializado, como apontam Borgatti e Cross (2003). A importância dessas redes se torna ainda mais evidente em contextos de alta competitividade e incerteza, onde a disputa por recursos e informações é intensa.

Granovetter (1973) destacou que conexões mais distantes, conhecidas como “laços fracos”, podem oferecer novas perspectivas e oportunidades que muitas vezes estão fora do alcance de relações próximas. Diferentemente dos laços fortes, que incluem amigos e familiares, os laços fracos funcionam como pontes que conectam indivíduos a redes diversas, facilitando o acesso a novos mercados, investidores e ideias inovadoras.

Burt (2004) reforça a relevância das redes diversificadas ao introduzir o conceito de “buracos estruturais” (structural holes), que representam lacunas entre grupos desconectados. Empreendedores que conseguem preencher essas lacunas tornam-se intermediários estratégicos, capazes de obter informações exclusivas e vantagens competitivas. No Brasil, Silva e Oliveira (2018) identificaram que a habilidade de criar redes eficazes é um dos fatores cruciais para o crescimento sustentável de negócios emergentes, especialmente em um cenário caracterizado por burocracia e instabilidade econômica. Nessa realidade, uma rede de apoio sólida pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso, oferecendo suporte para enfrentar desafios regulatórios, garantir financiamento inicial e recrutar talentos.

Além disso, o networking contribui para fortalecer o capital social, definido por Lin (1999) como o conjunto de recursos disponíveis em redes de relações que facilitam a ação coletiva e o apoio mútuo. Esse capital, conforme apontado, é fundamental para empreendedores, pois possibilita a formação de parcerias estratégicas, a colaboração em inovações e a criação de um ambiente de confiança mútua. McEvily e Zaheer (1999) destacam que a confiança construída nessas redes reduz riscos em transações comerciais e a necessidade de contratos formais, sendo essencial em setores que demandam agilidade nas decisões.

Ademais, o sucesso em networking vai além de conhecer pessoas ou manter uma lista de contatos; ele exige práticas conscientes e a construção de relações de longo prazo baseadas em integridade, reciprocidade e confiança. Uzzi (1997) argumenta que relações profissionais duradouras, caracterizadas por reciprocidade além de interesses comerciais imediatos, proporcionam um sistema de apoio robusto e comprometido.

Construir e manter uma rede eficaz exige proatividade por parte do empreendedor. Carter et al. (2003) sugerem que isso envolve mapear redes relevantes, identificar pessoas-chave e cultivar relações baseadas em interesses comuns. Jack e Anderson (2002) apontam que a participação em redes formais e informais aumenta o capital social e expõe o empreendedor a conhecimentos compartilhados, promovendo seu crescimento pessoal e profissional. No Brasil, Santos e Lopes (2017) destacaram que empreendedores participantes de associações setoriais, eventos e grupos de mentoria desenvolvem capacidades estratégicas superiores às daqueles que atuam isoladamente. Essas iniciativas não apenas ampliam redes de contatos, mas também promovem troca de experiências que favorecem a adaptação a mercados em transformação. Contudo, para maximizar os benefícios dessas redes, é essencial que o empreendedor participe ativamente, compartilhe informações e contribua para relações éticas e sustentáveis.

Dessa forma, este capítulo aborda a relevância do networking no contexto empreendedor, destacando como redes bem estruturadas podem ser ferramentas indispensáveis para a expansão e sustentabilidade de negócios. A seguir, são discutidos os objetivos da análise, a metodologia aplicada, a fundamentação teórica sobre o tema e, por fim, as considerações finais, que incluem as melhores práticas e desafios para manter uma rede ativa e eficiente.

## OBJETIVO

Este capítulo tem como objetivo central investigar e evidenciar a importância da construção e manutenção de uma rede de contatos eficaz, ou networking, para o sucesso no empreendedorismo. Partindo da ideia de que o empreendedorismo não se baseia apenas em habilidades técnicas ou conhecimentos de mercado, mas também em competências relacionais e sociais, busca-se analisar o papel do networking como elemento essencial para que empreendedores obtenham informações estratégicas, recursos financeiros e apoio especializado, fatores que ampliam as possibilidades de êxito, conforme apontado por Burt (2004).

O trabalho pretende, em um primeiro momento, aprofundar a compreensão sobre os conceitos de capital social e relações interpessoais no universo empreendedor, destacando que uma rede bem estruturada e diversificada pode representar um diferencial competitivo significativo. Nesse sentido, os estudos de Granovetter (1973) demonstram que conexões mais distantes, conhecidas como “laços fracos”, são particularmente relevantes para o acesso a informações e recursos inovadores. Assim, o capítulo propõe examinar essas conexões e seus impactos no ambiente de negócios.

Além disso, objetiva-se analisar práticas e estratégias eficazes para que empreendedores possam construir redes de contatos sólidas. Isso inclui desde a identificação de pessoas-chave no mercado até a criação de relações duradouras fundamentadas na reciprocidade e na confiança, como destacado por Uzzi (1997). A proposta é oferecer um

guia prático baseado em literatura científica, permitindo que os empreendedores maximizem o potencial de suas conexões e garantam que suas redes sejam sustentáveis e tragam benefícios concretos e permanentes.

Por fim, o capítulo busca discutir como o networking influencia o crescimento sustentável de empresas, reforçando a relevância das redes de contatos tanto para o desenvolvimento pessoal quanto profissional dos empreendedores. Com uma abordagem teórica e prática, o objetivo é apresentar uma visão abrangente e atualizada sobre o uso estratégico do networking como ferramenta para impulsionar a inovação, acessar novos mercados e superar desafios no competitivo cenário do empreendedorismo.

## METODOLOGIA

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa e de natureza básica, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre o papel do networking no empreendedorismo e explorar as melhores práticas para a construção e manutenção de redes eficazes. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, buscando mapear os elementos que caracterizam um networking eficaz e investigar o impacto dessas redes no sucesso empreendedor.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, optou-se por uma pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento de dados em bases científicas como Scielo, Google Scholar e Web of Science, focando em artigos, livros e publicações relevantes sobre networking, capital social e empreendedorismo. Esta pesquisa bibliográfica buscou identificar e analisar os principais conceitos teóricos e empíricos sobre redes de contatos, com ênfase em referências clássicas, como Granovetter (1973) sobre laços fracos, Burt (2004) sobre buracos estruturais e Uzzi (1997) sobre a importância de relações embasadas na confiança e reciprocidade.

Não houve coleta de dados primários com seres humanos ou experimentação animal, de modo que as questões éticas e de consentimento não se aplicam neste estudo. Contudo, foram seguidas as normas éticas para a realização de pesquisa acadêmica, com ênfase na integridade e confiabilidade dos dados utilizados. A análise dos dados consistiu na leitura e categorização dos principais achados dos estudos selecionados, seguidas de uma discussão crítica e comparação entre as abordagens teóricas.

A metodologia empregada permite uma abordagem abrangente e crítica sobre o tema, com foco na integração dos conhecimentos existentes na literatura para fornecer uma base teórica sólida e orientações práticas aos empreendedores sobre a importância e os métodos de construção de redes de contatos eficientes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo sobre a importância do networking para o sucesso empreendedor foram organizados com base nos conceitos extraídos da literatura, analisando as principais vantagens e desafios da construção e manutenção de redes de contato eficazes. A seguir, as principais descobertas são apresentadas com ilustrações em gráficos e tabelas para reforçar o entendimento visual e apoiar a análise.

### A Importância do Networking: Vantagens Estratégicas

Uma análise aprofundada dos estudos de Burt (2004) e Granovetter (1973) revela que o networking eficaz pode trazer vantagens substanciais para empreendedores, especialmente no acesso a informações exclusivas e oportunidades de negócios. A Tabela 1 resume as vantagens estratégicas identificadas.

Tabela 1: Vantagens do Networking para Empreendedores

Vantagens Estratégicas	Descrição
Acesso a informações exclusivas	Redes diversificadas fornecem dados valiosos para a tomada de decisão.
Oportunidades de negócio	Conexões ampliam as chances de parcerias e novos contratos.
Suporte social e emocional	Networking oferece suporte emocional em situações de incerteza.
Acesso a recursos financeiros	Relacionamentos com investidores aumentam as opções de financiamento.
Fortalecimento do capital social	O networking cria uma rede de suporte que facilita o crescimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura.

### Estratégias de Construção de Redes de Contato

Diversos autores destacam que o sucesso do networking depende de uma abordagem estratégica, onde os empreendedores precisam identificar e estabelecer conexões com indivíduos e grupos que oferecem recursos e conhecimentos relevantes (UZzi, 1997; Lin, 1999).

### Discussão dos Resultados

A análise dos dados corrobora a visão de que o networking é um diferencial competitivo significativo para empreendedores, pois amplia o capital social e proporciona acesso a recursos e informações que facilitam o crescimento e inovação (Lin, 1999; Santos; Lopes, 2017). No contexto do empreendedorismo no Brasil, os estudos indicam que uma rede de contatos eficaz ajuda a enfrentar desafios específicos, como a alta burocracia e a

instabilidade econômica (Silva; Oliveira, 2018).

Este estudo também revela que uma rede de contatos bem-sucedida depende de práticas como a reciprocidade e a confiança, que fortalecem as relações e ampliam o acesso a novas oportunidades. Dessa forma, o networking se destaca não apenas como uma ferramenta de suporte, mas como um recurso estratégico que sustenta a competitividade e viabilidade de empreendimentos em ambientes incertos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a importância da rede de contatos (networking) para o sucesso empreendedor, analisando as melhores práticas e as principais estratégias para a construção e manutenção de redes de relacionamento eficazes. Com base na literatura revisada, ficou evidente que o networking se estabelece como um pilar fundamental no ambiente empresarial, ampliando o capital social do empreendedor e facilitando o acesso a informações estratégicas, recursos financeiros e apoio especializado.

Os resultados obtidos indicam que o sucesso do networking depende, em grande parte, de uma abordagem intencional e estratégica, onde os empreendedores buscam estabelecer laços baseados na confiança e na reciprocidade. Estudos como os de Granovetter (1973) e Burt (2004) mostraram que, ao ampliar suas redes para além dos laços próximos, os empreendedores podem acessar um conjunto diversificado de informações e oportunidades, contribuindo para a inovação e sustentabilidade de seus negócios. A capacidade de estabelecer e manter conexões com indivíduos e grupos relevantes permite que o empreendedor enfrente desafios complexos e aproveite oportunidades que, de outra forma, estariam fora de seu alcance.

Este capítulo evidencia ainda que o networking não se trata apenas de aumentar o número de contatos, mas sim de cultivar relações de qualidade, onde a confiança mútua e o apoio recíproco são fundamentais para a longevidade e eficácia da rede. No contexto do empreendedorismo brasileiro, onde desafios como a alta burocracia e o acesso limitado a recursos são comuns, a construção de uma rede de contatos robusta e confiável se apresenta como uma vantagem competitiva indispensável.

Conclui-se, portanto, que o networking é uma competência essencial para empreendedores que desejam não apenas sobreviver, mas prosperar em um mercado dinâmico e competitivo. Ao compreenderem a importância e as melhores práticas para a formação de redes eficazes, os empreendedores podem construir um diferencial estratégico valioso, que fortalece suas operações e aumenta significativamente suas chances de sucesso. A relevância deste tema reforça a necessidade de novos estudos e práticas que incentivem e orientem os empreendedores na arte de desenvolver redes de contatos, contribuindo, assim, para o crescimento e inovação no cenário empresarial.



Este capítulo cumpre o propósito de disseminação científica e profissional, não resultando em ganho financeiro para o(s) autor(es), mas sim na oportunidade de contribuir para o avanço do conhecimento na área de empreendedorismo e networking, a critério da Comissão Editorial.

## REFERÊNCIAS

**BURT, R. S. *Structural holes and good ideas*. American Journal of Sociology, v. 110, n. 2, p. 349-399, 2004.**

**GRANOVETTER, M. S. *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.**

**LIN, N. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press, 1999.**

**SANTOS, M.; LOPES, J. *Empreendedorismo e redes de contatos: Um estudo de caso com empreendedores brasileiros*. Revista Brasileira de Empreendedorismo, v. 5, n. 2, p. 45-63, 2017.**

**SILVA, R.; OLIVEIRA, T. *O papel do networking no desenvolvimento de negócios no Brasil*. Gestão e Sociedade, v. 12, n. 3, p. 102-121, 2018.**

**UZZI, B. *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*. Administrative Science Quarterly, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.**

### COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO: EMPREENDEDORISMO, GESTÃO EMPRESARIAL E INOVAÇÃO

**Maria Eduarda Yoshitani de Andrade<sup>1</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/4723129174487195>

**Adalberto Dias de Souza<sup>2</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/7901127173295138>

**Marcos Junio Ferreira de Jesus<sup>3</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1546226857029733>

**Eloisa Paula de Oliveira<sup>4</sup>.**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/6194938642707806>

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo identificar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial pelos empreendedores e administradores do estado do Paraná. Para tanto foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa composta por pesquisa bibliográfica e empírica. A coleta de dados da pesquisa de campo se deu por meio de um questionário que possibilitou mensurar o grau de utilização de técnicas e ferramentas gerenciais nas áreas de recursos humanos, marketing, finanças, compras, estratégia e inovação. Os resultados apontaram que, embora os gestores reconheçam a importância das ferramentas gerenciais, a aplicação dessas práticas ainda é limitada em várias áreas. A gestão financeira apresentou os melhores resultados quanto ao uso de ferramentas, enquanto as áreas de marketing e, principalmente, estratégia e inovação apresentaram as maiores deficiências.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Gestão. Inovação.

## ESSENTIAL COMPETENCIES OF THE CONTEMPORARY ADMINISTRATOR: ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT AND INNOVATION

**ABSTRACT:** This study aimed to identify the degree to which entrepreneurs and administrators in the state of Paraná use techniques and tools to support business management. To this end, a qualitative and quantitative study was conducted, consisting of bibliographical and empirical research. Data collection for the field research was carried out through a questionnaire that made it possible to measure the degree to which management techniques and tools were used in the areas of human resources, marketing, finance, purchasing, strategy and innovation. The results showed that, although managers recognize the importance of management tools, the application of these practices is still limited in several areas. Financial management presented the best results in terms of the use of tools, while the areas of marketing and, mainly, strategy and innovation presented the greatest deficiencies.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Management. Innovation.

### INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema empreendedorismo e inovação tem aumentado substancialmente nos últimos anos, podendo mencionar-se o crescente número de publicações e a abertura de espaço para discussão em importantes congressos de administração.

Esse interesse cresce em conjunto com o número de abertura de novos negócios, conforme dados da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2021 o Brasil chegou a bater o recorde de aberturas de novos negócios, atingindo a média de 682,7 mil de micro e pequenas empresas e 3,1 milhões de cadastros de Microempreendedor Individual (MEI).

Agora, em uma pesquisa mais recente, a GEM em parceria com o Sebrae e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), aponta que em 2022 o Brasil já conta com mais de 19 milhões de empresas.

Contudo, a taxa de mortalidade no Brasil ainda é alta, uma pesquisa realizada pelo Sebrae, revela que 30% das novas pequenas e médias empresas no Brasil não sobrevivem aos primeiros 2 anos, e quase 40% dessas empresas, não resistem por 5 anos. Diante desta problemática, muitos estudos foram realizados para identificar as causas da mortalidade das empresas.

Em um estudo realizado pelo Sebrae em 2014, revela que a falta de gestão empresarial é um dos principais motivos que levam as empresas a mortalidade. Alguns estudos que abordam esta temática, como de Zanotelli e Ceruti (2020) e Santos, Dorow e Beuren (2016) também verificaram a falta de instrumentos gerenciais nas empresas.

Feil e Haberkamp (2020) verificam também que os gestores atribuem uma importância alta para os instrumentos que auxiliam as práticas gerenciais, contudo nas empresas estudadas a utilização dessas ferramentas não é feita da maneira adequada, reforçando a necessidade da realização de mais pesquisas relacionadas à sua importância no apoio ao gerenciamento empresarial.

## OBJETIVO

Diante do exposto, emerge a necessidade de analisar as competências essenciais do administrador contemporâneo, sendo elas, o empreendedorismo, o gerenciamento empresarial e a inovação. Para isto, o estudo tem como objetivo analisar as relações entre os temas, empreendedorismo, gestão e inovação, e ainda identificar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial pelos empreendedores e administradores do estado do Paraná.

## METODOLOGIA

A operacionalização empírica desta pesquisa foi desenvolvida a partir do método descritivo, para GIL (2022) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e também permitem identificar possíveis relações entre as variáveis, desta forma, foi realizado o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos dados coletados na pesquisa, a fim de analisar as competências essenciais do administrador contemporâneo.

A abordagem da pesquisa, por sua vez, classifica-se como quali-quantitativa, isto é, foram combinados elementos da pesquisa quantitativa e da qualitativa, sendo realizada a análise dos dados a partir de sua quantificação, utilizando-se de gráficos, e também a partir de suas explicações e motivos de forma mais subjetiva. Quanto à natureza, o estudo objetiva contribuir com novos conhecimentos ao tema, contudo sendo apenas um trabalho acadêmico não apresenta essa finalidade de forma imediata, por esse motivo é uma pesquisa básica.

Inicialmente o estudo foi realizado com pesquisas bibliográficas, tendo como base, artigos, teses, dissertações e livros, sobre os conceitos de empreendedorismo, gerenciamento empresarial e inovação, visando compor a fundamentação teórica para suporte e estudo, para VERGARA (1998) este procedimento fornece instrumental analítico que permite realizar qualquer tipo de pesquisa.

Observando a carência de uma gestão adequada nas empresas, foi realizado um levantamento empírico, para identificar e analisar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de gestão dos administradores de empresas paranaenses, como explica GIL (2002) essa pesquisa é feita a partir de uma coleta de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado, em seguida feita uma análise quantitativa para se obter

conclusões sobre os dados coletados.

Esse levantamento foi realizado por meio de uma pesquisa do tipo survey, com formulário eletrônico pela plataforma Google Forms. A população amostral do estudo compreende as empresas do estado do Paraná, para a delimitação da amostra, foi utilizado o critério de conveniência e aleatório, onde não apresenta nenhum procedimento estatístico, ou seja, foram contatadas as empresas pela facilidade de acesso a elas. Desta forma, a amostra foi composta por 15 empresas de porte aleatório.

O formulário foi dividido em duas partes. A primeira parte do formulário buscava informações do respondente e da empresa, então foi questionado, seu nome, cargo na empresa, e e-mail e telefone para contato, sobre a empresa questionamos sua localização, ramo de atividade, número de funcionários para identificação de seu porte e tempo de existência.

A segunda parte do formulário buscou identificar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de gestão pelas empresas objetos de estudo, para isso foi exposto uma variedade de instrumentos da área de recursos humanos, marketing, finanças, compras, e estratégia e inovação.

Para obter o grau de uso de cada técnica e ferramenta gerencial, os respondentes tinham cinco opções de resposta para assinalar: 1) Implantada e utilizada com frequência; 2) Implantada, mas não utilizada; 3) Em processo de implantação; 4) Não implantada; 5) Não conheço a ferramenta.

Para contatar as empresas, foi feita comunicação com as associações comerciais do estado do Paraná e também diretamente com algumas empresas próximas. Foram recebidas 15 e todas foram utilizadas para a pesquisa.

Após a coleta dos dados, se iniciou o processo de preparo dos dados para análise, partindo da organização dos mesmos, a fim de detectar falhas ou erros que possam prejudicar o resultado da pesquisa. Uma vez que a coleta e o preparo dos dados foram feitas, se iniciou o processo de análise e interpretação dos dados. Para a interpretação dos dados, foi realizada a exposição dos dados coletados com os objetivos propostos e ao tema, para assim esclarecer o material da pesquisa e dar um significado mais amplo aos dados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Empreendedorismo

Empreendedorismo é uma livre tradução da palavra entrepreneurship da língua inglesa e originada da palavra francesa entrepreneur (entre = entre ou intermediário e prende = fazer, tomar ou assumir algo) que, de acordo com Fillion (1991), foi originalmente usada para descrever uma pessoa que comprava insumos, processava-os e os vendia para

outra pessoa, o empreendedor era, então, uma pessoa que identificava uma oportunidade de negócio e assumia o risco de fazer estas vendas.

Dornelas (2021) define que empreendedorismo é o envolvimento das pessoas e dos processos que transformam ideias inovadoras em oportunidades, assumindo riscos calculados. E ao fazer a perfeita implementação destas oportunidades, tem-se a criação de um negócio de sucesso. Fillion (1991) em sua definição diz que “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, o autor explica que a imaginação é necessária para que se tenha visões e a visão denota a habilidade de definir e alcançar objetivos. Sob essa perspectiva Schumpeter afirma que o empreendedor é a essência da inovação no mundo e que torna obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios (apud CHIAVENATO, 2021, p. 11).

## **Gerenciamento Empresarial**

A utilização de técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial tem se mostrado cada vez mais importante, independente do porte ou atividade do empreendimento. Desta forma, seria desejável que o número de novos empreendimentos fosse proporcional ao número de gestores capacitados, caso contrário continuará surgindo empresas que por falta de uma gestão adequada de suas atividades, não permanecem mais de dois anos no mercado. Fillion (1988) afirma que os empreendedores devem não só definir o que precisam fazer, mas também o que têm de aprender para serem capazes de fazê-lo. Isto significa que ter conhecimentos gerenciais é essencial para o sucesso de um empreendimento.

Para Marques (2020) as habilidades gerenciais são técnicas e ferramentas de gestão de empresas que podem auxiliar na tomada de decisão, no planejamento da instituição, para a análise dos problemas, resultando em soluções pertinentes para o gerenciamento organização.

A importância da utilização atribuída aos instrumentos gerenciais também foram apontados no estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), o estudo investigou 41 empresas do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil, os resultados da pesquisa evidenciam a maioria utiliza-se de controles operacionais, ao passo que as demonstrações contábeis não são utilizadas e os principais métodos de custeio são desconhecidos. Além disso, artefatos como planejamento estratégico, orçamento, retorno sobre investimento, são desconhecidos ou não utilizados pelos gestores, embora reconheçam a sua importância.

Cabe ressaltar, ainda, que a falta de gerenciamento é um dos fatores condicionantes da mortalidade das empresas, isso é confirmado por um estudo realizado pelo Sebrae em 2014 que aponta que a falta de planejamento prévio, a falta de gestão empresarial e o comportamento do empreendedor são os principais motivos para as empresas fecharem as portas.

Desta forma, podemos afirmar que, apesar do nível de importância atribuído aos instrumentos e técnicas gerenciais, sua utilização continua sendo um desafio para a grande maioria das empresas, reforçando a necessidade da realização de mais pesquisas relacionadas à sua importância no apoio ao gerenciamento empresarial.

## **Inovação**

Conforme Tidd e Bessant (2015) explicam, o cenário competitivo está mudando em favor das organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas e nas formas como as criam e lançam.

De acordo com Schumpeter (1942), a inovação manifesta-se por diversas maneiras, através de novos produtos ou melhoria de produtos existentes, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, acesso a novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização industrial. Utterback (1971) define a inovação como uma invenção que atingiu a fase de introdução no mercado no caso de um novo produto. Se a invenção se referir a um novo processo, a inovação só ocorrerá quando o mesmo for usado. Essa ideia também é apresentada por Sousa, Neto e Luporini (2021), os autores consideram que há um requisito para que algo seja chamado de inovação, a necessidade de gerar valor, isto é, na ausência de valor, a ideia não se transforma em uma inovação.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação contribui de diversas maneiras para o empreendimento. Pesquisas sugerem uma forte correlação entre novos produtos e o desempenho de mercado: novos produtos ajudam a conquistar e a manter fatias de mercado e aumentam a lucratividade nesses mercados. Pinto, Henriques e Martinhos (2014) explicitam que inovação torna as empresas mais competitivas, diferenciando-as da concorrência, e prescindindo de estratégias de baixo preço. Em suma, a inovação é um fator de alavancagem do desempenho econômico-financeiro, expresso em termos de quota de mercado, rentabilidade e crescimento.

Frente a essas colocações, podemos afirmar que a inovação é um recurso essencial para qualquer empreendimento, aumenta o desempenho empresarial, a competitividade, a produtividade e a demanda por novos produtos. Desta forma, é essencial que os administradores invistam em instrumentos gerenciais que auxiliem os processos de estratégia e inovação.

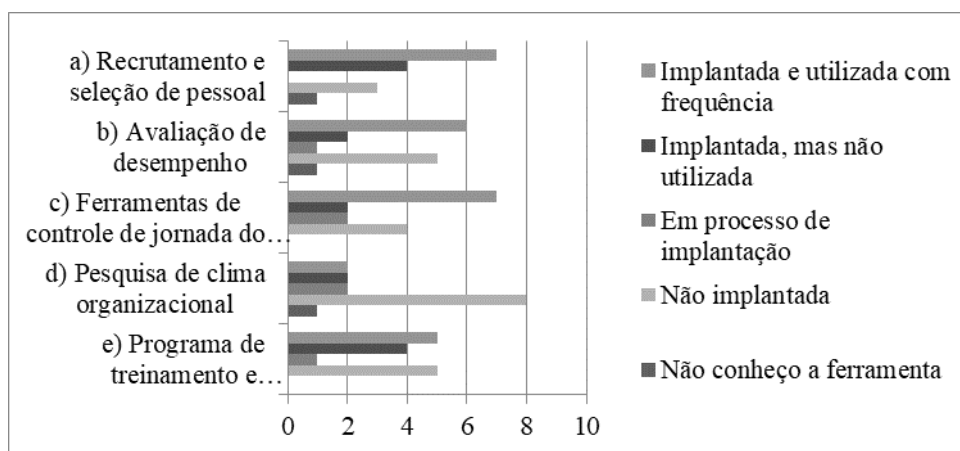
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Quanto ao cargo dos respondentes, os que mais se evidenciam são de proprietário ou sócio e de profissionais da área administrativa, representando 26,7% e 20% respectivamente, outros cargos como diretor, secretária, auxiliar de logística e auxiliar de distribuição, aparecem apenas uma vez.



Com relação à localização das empresas, 60% (9) estão localizadas na cidade de Campo Mourão, 20% (3) estão localizadas em Curitiba, 13,3% (2) estão em Mamborê e 6,7% (1) na cidade de Peabiru. Quanto ao ramo de atividade das empresas, 46,7% (7) são do setor de comércio, 20% (3) são prestadoras de serviços, 20% (3) é indústria e 13,3% outros. Para identificar o porte da empresa, foi questionado seu número de funcionários, desta forma identificamos que 60% (9) são microempresas, 26,7% (4) são empresas de pequeno porte e 13,3% (2) são de médio porte. E por fim, quanto ao tempo de existência das empresas, 66,7% (10) estão entre um e três anos no mercado e 33,3% (5) estão há mais de três anos.

Gráfico 1: Grau de utilização de instrumentos para a gestão de pessoas.



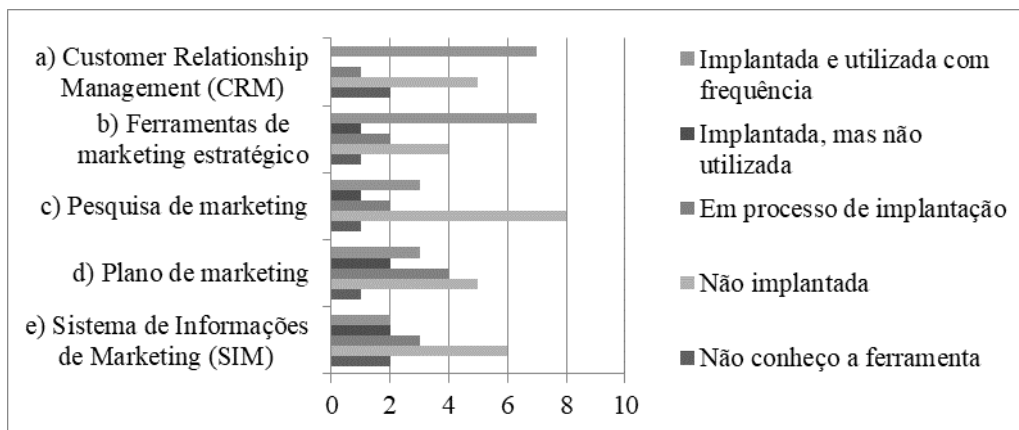
Elaborado durante a coleta de dados

Conforme revela o Gráfico 1, o recrutamento e seleção de pessoal e as ferramentas de controle de jornada do colaborador são implantados e utilizados por 46,6% das empresas, a avaliação de desempenho é utilizada por 40%, o programa de treinamento e seleção de pessoal é utilizado por 33,3% das empresas e, por fim, apresentando menor grau de utilização, a pesquisa de clima organizacional é utilizada por apenas 13,3% das empresa.

Ao analisar individualmente as respostas dos gestores, observa-se que 12 das 15 empresas objetos de estudo utilizam com frequência pelo menos uma ferramenta para gerir a área de recursos humanos, contudo 3 empresas não utilizam nenhuma ferramenta para a gestão desta área.



Gráfico 2: Grau de utilização de instrumentos para a gestão mercadológica.

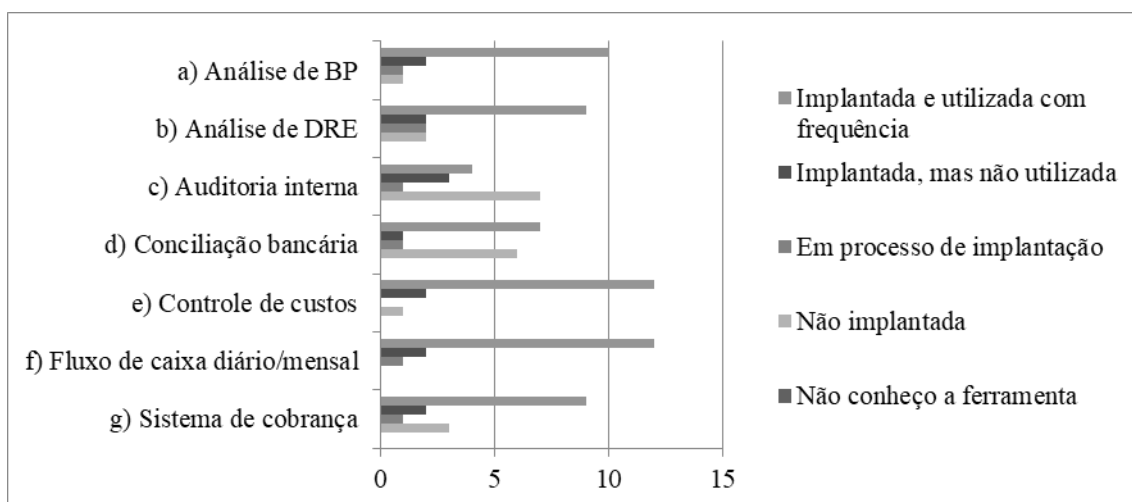


Elaborado durante a coleta de dados

O Gráfico 2 mostra que as ferramentas de marketing mais utilizadas são o Customer Relationship Management e as ferramentas de marketing estratégico, sendo implantados e utilizados por 46,6% das empresas, seguido da pesquisa de marketing e do plano de marketing, sendo utilizados por 20%, e por fim, temos o Sistema de Informações de Marketing sendo o menos utilizado, por apenas 13,3% das empresas.

Quando analisado individualmente as respostas dos gestores, nota-se uma deficiência quanto ao uso das ferramentas de marketing, 9 das 15 empresas utilizam pelo menos uma das seis ferramentas questionadas, contudo 6 empresas não utilizam nenhum tipo de ferramenta para a gestão mercadológica.

Gráfico 3: Grau de utilização de instrumentos para a gestão financeira.

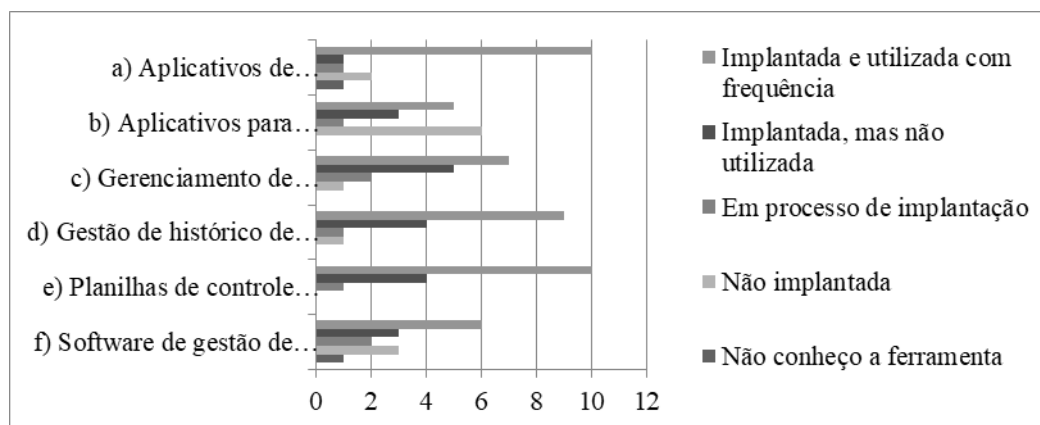


Elaborado durante a coleta de dados

Observa-se com Gráfico 3 que o controle de custos e o fluxo de caixa diário/mensal são as ferramentas mais utilizadas para a gestão financeira, sendo utilizadas por 80% das empresas, seguido da análise de Balanço Patrimonial utilizado das 66,6% das empresas, análise de DRE e sistema de cobrança utilizado por 60%, conciliação bancária por 46,6%, e por fim, a auditoria interna sendo utilizada por apenas 26,6% das empresas.

Analisando as respostas dos gestores individualmente, temos um resultado bastante positivo, nota-se que 12 das 15 empresas objetos de estudo utilizam pelo menos três ferramentas para a gestão financeira e 4 dessas 12 empresas utilizam todas as sete ferramentas questionadas. Contudo 3 empresas não utilizam nenhum tipo de ferramenta para a gestão financeira.

Gráfico 4: Grau de utilização de instrumentos para a gestão de compras.

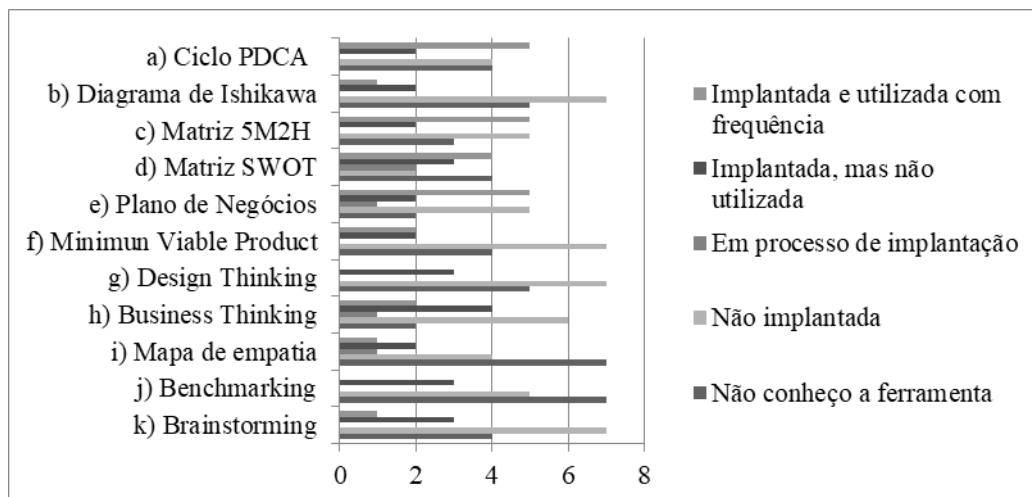


Elaborado durante a coleta de dados

Conforme o Gráfico 4 revela, os aplicativos de comunicação, bem como as planilhas de controle de compras são as ferramentas de gestão de compras mais utilizadas, sendo utilizadas por 66,6% das empresas, seguido da gestão de histórico de compras utilizado por 60% das empresas, gerenciamento de fornecedores por 46,6%, software de gestão de compras por 40%, e apresentando menor utilização, os aplicativos de gerenciamento de tarefas, sendo utilizado por 33,3% das empresas.

Analisando individualmente as respostas dos gestores, tem-se que 12 das 15 empresas utilizam com frequência pelo menos uma ferramenta para a gestão de compras, contudo 3 delas não utilizam nenhuma das ferramentas.

Gráfico 5: Grau de utilização de instrumentos para a gestão de estratégia e inovação.



Elaborado durante a coleta de dados

Observa-se com o Gráfico 5 resultados negativos quanto ao uso das ferramentas de gestão da estratégia e da inovação, tem-se uma quantidade de empresas que não implantam e não conhecem as ferramentas superior as que implantam e utilizam com frequência.

Os resultados mais negativos estão nas ferramentas Diagrama de Ishikawa, Design Thinking e Benchmarking, onde 80% das empresas não utilizam ou não conhecem as ferramentas e no Mínimum Viable Product e o Brainstorming, onde 73,3% das empresas não utilizam ou não conhecem as ferramentas.

Nas outras ferramentas esse percentual varia entre 40% a 53,3% de empresas que não utilizam ou não conhecem as ferramentas. Cabe ainda ressaltar, que 6 das 15 empresas não utilizam nenhuma das técnicas e ferramentas apresentadas, desta forma, fica evidenciado a deficiência de instrumentos de estratégia e inovação pelos gestores do Paraná.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi observado com a pesquisa bibliográfica que é imprescindível que o empreendedor tenha habilidades gerenciais, incluindo as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento da empresa, como marketing, administração, finanças, produção, recursos humanos, inovação. No entanto, com a pesquisa empírica foi identificado e analisado que as habilidades gerenciais dos empreendedores do Paraná apresentam dificuldades em algumas áreas.

Analisando os resultados fica evidente que o grau de utilização das ferramentas para a gestão de recursos humanos, finanças e de compras é considerável, sendo a área financeira a que mais apresenta resultados positivos quanto ao uso dos instrumentos,

mas ainda apresenta bastante limitações por alguns gestores. Contudo, a utilização das ferramentas de marketing e, principalmente, das ferramentas da área de estratégia e inovação apresentam limitações ainda maiores.

Estudos como de Ferreira et al. (2007), Marques (2004), Mansfield (1962) e Klomp e Van Leeuwen (2001) ressaltam a importância da inovação para o crescimento e o desempenho empresarial, ainda assim a área estratégica e de inovação é a mais precária nas empresas objetos de estudos. Zanotelli e Ceruti (2020) e Santos, Dorow e Beuren (2016) em seus estudos também demonstram que a importância dos instrumentos gerenciais como fator de sucesso para a empresa, no entanto, assim como os resultados encontrados por Feil e Haberkamp (2020) encontra-se um grande desafio a ser superado pelos administradores e empreendedores paranaenses.

Ademais, cabe ressaltar a importância e a necessidade de estudos futuros que demonstrem os motivos para o não uso das técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial e também para identificar as dificuldades dos gestores na aplicação destes instrumentos.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- FILION, Louis Jacques. Vision and relations: elements for na entrepreneurial metamodel. **International Small Business Journal**, v.9, n.2, p.26-40,1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- PINTO, António; HENRIQUES, Carla; MARTINHO, Ana Maria. O impacto da inovação na rendibilidade empresarial. O caso do setor têxtil português. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 2, p. 61-71, 2014.
- SANTOS, V., DOROW, D., BEUREN, I.. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, América do Norte, 8, jan. 2016.
- SOUSA, Almir Ferreira D.; NETO, Adelino De B.; LUPORINI, Carlos Eduardo de M. **Manual de gestão empresarial**: teoria e prática. Barueri: Editora Manole, 2021.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Nova Iorque: Harper and Brothers, 1942.
- TIDD, Joes; BESSANT, John. **Gestão de Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.~
- UTTERBACK, J. M. The process of technological innovation within the firm. **Academy of**

**Management Journal**, v. 14, n. 1, p.75-88, 1971.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANOTELLI, Carlos Alberto; CERUTTI, Bernardete Bregolin. Gestão de micro e pequenas empresas: Um estudo no vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 12, n. 1, 2020.

# Ética e Governança **CORPORATIVA**

### IMPACTO DAS OFFSHORES NA REPUTAÇÃO CORPORATIVA

**Isaac Clemente Coelho<sup>1</sup>.**

UFPR, Curitiba, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/3689842371972164>

**RESUMO:** Este capítulo examina o impacto do uso de empresas offshore na reputação corporativa, abordando como essa prática pode afetar a percepção pública e a confiança dos stakeholders. Através de uma revisão de literatura e análise de casos, explora-se o dilema enfrentado pelas empresas entre a otimização tributária e a manutenção de uma imagem positiva. O estudo destaca os riscos reputacionais associados à falta de transparência nas operações offshore e apresenta as melhores práticas de governança corporativa para mitigar esses riscos. Conclui-se que, ao adotar uma postura ética e transparente, as empresas podem reduzir os impactos negativos e fortalecer sua reputação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Reputação Corporativa. Governança Corporativa. Transparência Fiscal.

### THE IMPORTANCE OF NETWORKING

**ABSTRACT:** This chapter examines the impact of offshore companies on corporate reputation, focusing on how this practice can affect public perception and stakeholder trust. Through a literature review and case analysis, the dilemma companies face between tax optimization and maintaining a positive image is explored. The study highlights the reputational risks associated with a lack of transparency in offshore operations and presents best practices in corporate governance to mitigate these risks. It concludes that by adopting an ethical and transparent approach, companies can reduce negative impacts and strengthen their reputation.

**KEYWORDS:** Corporate Reputation. Corporate Governance. Tax Transparency.

## INTRODUÇÃO

A utilização de empresas offshore tornou-se uma prática amplamente adotada no mundo corporativo, especialmente por multinacionais que buscam reduzir custos tributários, proteger ativos e facilitar operações financeiras internacionais. Offshores, registradas em jurisdições que oferecem vantagens fiscais, podem desempenhar um papel legítimo em estratégias empresariais, maximizando lucros e protegendo patrimônios de riscos políticos e econômicos. Contudo, embora sejam legais em diversas jurisdições, essas estruturas frequentemente estão associadas a práticas controversas, como evasão fiscal, lavagem de dinheiro e elisão tributária, conforme destacado por Christensen, Murphy e Hearson (2010).

Nos últimos anos, a demanda por transparência e responsabilidade corporativa tem crescido, impulsionada por iniciativas governamentais e por uma sociedade civil mais consciente. Escândalos como os Panama Papers e os Paradise Papers expuseram informações sobre o uso de paraísos fiscais por empresas e indivíduos de alto perfil, o que gerou uma percepção negativa acerca dessas práticas, mesmo quando realizadas de forma legal (Holder et al., 2016). Essa exposição pode causar sérios danos à reputação das empresas, afetando a confiança de investidores, consumidores e reguladores, além da percepção pública.

A reputação corporativa, um ativo intangível fundamental para o sucesso de uma empresa, influencia diretamente sua competitividade no mercado e a lealdade de seus stakeholders. Pesquisas indicam que uma reputação forte proporciona vantagem competitiva sustentável, enquanto uma imagem negativa pode levar a prejuízos financeiros e legais (Dowling, 2006). Nesse contexto, o uso de offshores apresenta um dilema para as empresas: oferece benefícios financeiros significativos, mas também impõe riscos reputacionais que podem comprometer sua imagem pública e a confiança dos stakeholders, como discutido por Lanis e Richardson (2012).

Na governança corporativa moderna, transparência e ética são pilares essenciais para construir e manter uma reputação positiva. Embora legais, as offshores podem ser interpretadas como uma forma de evitar responsabilidades fiscais, em contraste com os princípios de responsabilidade social corporativa (RSC). Porter e Kramer (2006) sugerem que práticas de RSC são fundamentais para alinhar os interesses empresariais aos valores sociais, e a percepção de que uma empresa atua de forma não ética pode gerar reações negativas do público, incluindo quedas no preço das ações e boicotes a seus produtos ou serviços.

Além das questões fiscais, críticas ao uso de offshores também envolvem a falta de transparência, que pode levantar suspeitas sobre possíveis atividades ilícitas, como lavagem de dinheiro ou financiamento de práticas ilegais, conforme observado por Desai e Dharmapala (2009). A opacidade dessas estruturas dificulta o trabalho dos reguladores, aumentando os riscos de sanções para as empresas.



Neste capítulo, busca-se explorar como a associação com offshores afeta a percepção pública e a reputação das empresas, com foco na análise ética e de governança. O objetivo é identificar fatores que contribuem para a formação de uma imagem negativa sobre o uso de offshores e discutir práticas para mitigar os riscos reputacionais envolvidos. Com base em uma revisão de literatura e estudos de caso, será investigado o impacto das offshores na governança corporativa e os desafios enfrentados pelas empresas para equilibrar otimização tributária e manutenção de uma imagem positiva.

Pesquisas recentes mostram que a percepção pública é influenciada não apenas pela legalidade, mas também pela moralidade das ações empresariais (Hanlon; Heitzman, 2010). Nesse cenário, empresas que utilizam offshores podem ser vistas como entidades que minimizam sua contribuição fiscal em detrimento do bem comum, reforçando demandas sociais por maior equidade tributária e transparência, conforme destacado pela OCDE (2018).

Dessa forma, a transparência surge como um elemento crucial na gestão de riscos reputacionais associados ao uso de offshores. Empresas que adotam governança robusta e divulgam de forma clara suas estratégias tributárias tendem a minimizar os impactos negativos em sua imagem. Relatórios de responsabilidade fiscal e políticas rigorosas de compliance podem contribuir para uma percepção pública mais favorável, fortalecendo a integridade e o compromisso social, como argumentado por Elliott e Schliefer (2016).

Portanto, o uso de offshores no ambiente corporativo deve ser avaliado não apenas sob o ponto de vista legal, mas também considerando seus impactos éticos e reputacionais. Este capítulo busca fornecer uma análise abrangente sobre como essas práticas afetam a imagem pública das empresas e propor estratégias para mitigar riscos, promovendo uma governança corporativa ética e transparente.

## OBJETIVO

O objetivo deste capítulo é analisar os impactos do uso de offshores na reputação corporativa, abordando como essa prática pode influenciar a percepção pública e a confiança dos stakeholders. Busca-se compreender os fatores que contribuem para a formação de uma imagem negativa associada às offshores, como a falta de transparência, o uso de paraísos fiscais e a percepção de que a empresa está evitando suas obrigações fiscais, mesmo que as práticas adotadas sejam legais. O capítulo também visa explorar como esses aspectos podem comprometer a credibilidade e a legitimidade das empresas, levando a prejuízos financeiros e danos à sua imagem pública.

Além disso, pretende-se discutir as implicações para a governança corporativa, destacando os desafios que as empresas enfrentam ao buscar o equilíbrio entre a otimização tributária e a necessidade de manter uma reputação positiva. O estudo propõe examinar as melhores práticas e estratégias que podem ser adotadas para mitigar os riscos reputacionais,

como a implementação de políticas de compliance rigorosas, a divulgação transparente de informações fiscais e o alinhamento das práticas corporativas com os princípios de responsabilidade social. Ao final, espera-se oferecer uma compreensão abrangente sobre como o uso de offshores pode afetar a reputação corporativa e quais medidas podem ser tomadas para proteger a imagem das empresas em um cenário de crescente demanda por transparência e ética nos negócios.

## METODOLOGIA

Este capítulo adota uma abordagem qualitativa, com o intuito de compreender os impactos do uso de offshores na reputação corporativa, e segue uma metodologia baseada em revisão de literatura e análise documental. A pesquisa se concentra em estudos acadêmicos, relatórios de organizações internacionais e casos emblemáticos de empresas que enfrentaram desafios reputacionais devido ao uso de offshores. As fontes utilizadas serão obtidas em bases científicas amplamente reconhecidas, como Scielo, Google Scholar e Web of Science, focando em artigos e publicações relevantes sobre governança corporativa, responsabilidade social e práticas fiscais.

A revisão de literatura visa identificar os principais conceitos teóricos relacionados ao uso de offshores e seus impactos na percepção pública, além de mapear os fatores que influenciam a formação de uma imagem negativa das empresas associadas a essas práticas. Os estudos revisados incluem trabalhos sobre governança corporativa, ética nos negócios, transparência fiscal e os efeitos das crises de reputação, com base em autores como Christensen, Murphy e Hearson (2010), Hanlon e Heitzman (2010) e outros que discutem as implicações das estratégias de evasão fiscal.

A análise documental envolverá a avaliação de casos conhecidos, como os escândalos dos Panama Papers e Paradise Papers, que expuseram práticas de empresas multinacionais e pessoas físicas no uso de offshores para fins tributários. A análise desses casos fornecerá insights sobre os impactos negativos na reputação e as respostas das empresas para mitigar danos. Serão examinados os efeitos desses incidentes em aspectos como o valor das ações, a confiança dos investidores e a reação dos consumidores.

Para complementar a análise, serão incluídos estudos sobre boas práticas de governança e transparência que podem minimizar os riscos reputacionais associados ao uso de offshores. Serão exploradas estratégias de comunicação, políticas de compliance, divulgação de relatórios de responsabilidade fiscal e outros mecanismos que visam aumentar a confiança dos stakeholders. A metodologia adotada permitirá uma discussão crítica sobre os desafios e oportunidades para as empresas que utilizam offshores, fornecendo uma base sólida para recomendações sobre a mitigação dos riscos reputacionais.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e dos casos estudados revela que o uso de offshores pode ter um impacto significativo na reputação corporativa, influenciando negativamente a percepção pública e a confiança dos stakeholders. Os resultados indicam que empresas associadas a paraísos fiscais são frequentemente vistas com suspeita, independentemente de suas operações serem legais. Essa percepção é exacerbada quando há falta de transparência ou a divulgação de informações limitadas sobre as práticas fiscais, levando o público a suspeitar de evasão fiscal, lavagem de dinheiro ou outras práticas questionáveis (CHRISTENSEN; MURPHY; HEARSON, 2010).

Casos emblemáticos, como os Panama Papers e Paradise Papers, ilustram o impacto devastador que a associação com offshores pode ter sobre a imagem das empresas. Essas revelações trouxeram à tona nomes de grandes corporações e figuras públicas que utilizavam paraísos fiscais para proteger ativos e reduzir impostos, gerando uma repercussão negativa na mídia e uma queda na confiança dos stakeholders. Empresas envolvidas enfrentaram desvalorização no mercado de ações, danos à marca e, em alguns casos, investigações legais, demonstrando o alto custo reputacional associado a práticas opacas (HOLDER et al., 2016).

Além disso, os resultados mostram que a governança corporativa deficiente, caracterizada por políticas de compliance frágeis e falta de divulgação transparente, aumenta os riscos reputacionais. Empresas que não adotam práticas robustas de governança, como a divulgação voluntária de relatórios de responsabilidade fiscal e a implementação de políticas de ética rigorosas, tendem a sofrer mais com os impactos negativos na reputação. A literatura sugere que, em tempos de crise de imagem, a transparência e a comunicação aberta são fundamentais para restaurar a confiança e mitigar os danos (ELLIOTT; SCHLIEFER, 2016).

Por outro lado, os dados também indicam que empresas que conseguem alinhar suas práticas fiscais com os princípios de responsabilidade social corporativa (RSC) e demonstrar um compromisso real com a transparência podem reduzir os impactos reputacionais negativos. Práticas como a divulgação detalhada das operações financeiras, a adoção de políticas de compliance rigorosas e a comunicação clara com os stakeholders são estratégias eficazes para proteger a imagem corporativa. Estudos mostram que empresas que divulgam abertamente seus esforços para cumprir com a legislação tributária e demonstram uma postura ética são menos propensas a enfrentar uma crise reputacional quando seus vínculos com offshores são revelados (LANIS; RICHARDSON, 2012).

No contexto da governança corporativa moderna, a pressão por maior transparência fiscal e ética nos negócios é uma realidade crescente, impulsionada por reguladores e pela sociedade civil.

A OCDE (2018) destaca que a transparência nas operações fiscais não é apenas uma exigência regulatória, mas também uma expectativa dos stakeholders, que demandam práticas empresariais alinhadas aos valores sociais.

Nesse sentido, empresas que adotam uma postura proativa, implementando medidas de governança e divulgação fiscal mais abrangentes, podem transformar os riscos reputacionais associados ao uso de offshores em oportunidades para fortalecer sua imagem pública.

Os resultados desta análise sugerem que as empresas devem considerar o impacto potencial das práticas relacionadas a offshores não apenas sob a perspectiva legal, mas também em termos de governança e responsabilidade social. O uso de offshores, embora possa trazer benefícios financeiros imediatos, apresenta riscos substanciais que devem ser geridos com cuidado. A adoção de boas práticas de governança, como a transparência fiscal e o envolvimento ético, pode minimizar os impactos negativos e até mesmo reforçar a reputação corporativa, promovendo um ambiente de confiança e credibilidade junto aos stakeholders.

Em síntese, a discussão sobre os impactos das offshores na reputação corporativa revela que a forma como as empresas gerenciam suas operações fiscais e a comunicação com os stakeholders são determinantes para a proteção de sua imagem pública. As práticas de transparência, responsabilidade fiscal e compromisso com a ética são estratégias eficazes para mitigar os riscos e transformar a gestão de offshores em uma oportunidade para promover a governança corporativa responsável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo abordou o impacto do uso de offshores na reputação corporativa, evidenciando como essa prática pode influenciar negativamente a percepção pública e a confiança dos stakeholders. A análise mostrou que, embora o uso de offshores seja legal em muitos casos, ele é frequentemente associado a práticas questionáveis, como evasão fiscal e lavagem de dinheiro, especialmente quando há falta de transparência nas operações. A divulgação de escândalos como os Panama Papers e Paradise Papers destacou os riscos reputacionais significativos que empresas enfrentam ao utilizarem paraísos fiscais, impactando negativamente a confiança do público e o valor das ações.

Para mitigar esses riscos, ficou claro que a transparência fiscal e a adoção de práticas robustas de governança corporativa são essenciais. Empresas que demonstram um compromisso com a responsabilidade social corporativa (RSC) e divulgam abertamente suas estratégias fiscais tendem a sofrer menos danos à reputação, mesmo quando estão envolvidas em práticas com offshores. Medidas como a divulgação voluntária de relatórios de responsabilidade fiscal, a implementação de políticas de compliance rigorosas e a

comunicação clara e consistente com os stakeholders se mostraram eficazes na proteção da imagem corporativa e na recuperação da confiança em tempos de crise.

Além disso, a crescente demanda por ética e transparência no ambiente empresarial, impulsionada por reguladores e pela sociedade civil, indica que a gestão de riscos reputacionais associados ao uso de offshores deve ir além do cumprimento das exigências legais. As empresas precisam adotar uma abordagem proativa para alinhar suas práticas fiscais aos valores sociais e aos princípios de governança moderna, transformando os desafios em oportunidades para fortalecer sua imagem pública e promover uma cultura de integridade e responsabilidade.

Em suma, o uso de offshores representa um dilema entre a busca por eficiência tributária e a necessidade de preservar a reputação corporativa. As empresas que desejam otimizar suas operações fiscais sem comprometer sua imagem devem investir em práticas de governança que promovam a transparência e o compromisso com a ética. Ao adotar essas medidas, não apenas será possível minimizar os riscos reputacionais, mas também fortalecer a confiança dos stakeholders e garantir um diferencial competitivo sustentável em um cenário de crescente demanda por responsabilidade e transparência nos negócios.

Este estudo contribui para o entendimento dos impactos das offshores na reputação empresarial e oferece diretrizes para que as empresas possam gerenciar esses riscos de forma eficaz. No entanto, sugere-se que pesquisas futuras explorem com maior profundidade a relação entre práticas fiscais e percepção pública em diferentes setores, além de analisar a eficácia de medidas específicas de governança para a recuperação de reputação após crises envolvendo paraísos fiscais.

## REFERÊNCIAS

CHRISTENSEN, John; MURPHY, Richard; HEARSON, Martin. ***Tax avoidance, tax competition and tax havens: Towards a greater understanding of the roles of tax havens.*** British Tax Review, Londres: LexisNexis, 2010.

DESAI, Mihir A.; DHARMAPALA, Dhammika. ***Corporate tax avoidance and firm value.*** Cambridge: MIT Press, 2009.

DOWLING, Grahame R. ***How good corporate reputations create corporate value.*** Corporate Reputation Review, Londres: Palgrave Macmillan, 2006.

ELLIOTT, Roslyn; SCHLEIFER, Larry. ***An institutional theory perspective on corporate social responsibility and corporate code of conduct.*** Journal of Business Ethics, Dordrecht: Springer, 2016.

HANLON, Michelle; HEITZMAN, Shane. ***A review of tax research.*** Journal of Accounting and Economics, Amsterdã: Elsevier, 2010.

HOLDER, Patrick; SCHEUCH, Nadine; EHRHARDT, Arne. ***The Panama Papers: Politically***

**exposed persons, corruption, and money laundering.** Journal of Financial Crime, Bingley: Emerald, 2016.

LANIS, Roman; RICHARDSON, Grant. **Corporate social responsibility and tax aggressiveness: A test of legitimacy theory.** Accounting, Auditing & Accountability Journal, Bingley: Emerald, 2012.

OCDE. **Tax transparency and exchange of information for tax purposes: Multilateral cooperation and development.** Paris: OECD, 2018.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility.** Harvard Business Review, Boston: Harvard Business Publishing, 2006.

# Gestão **PÚBLICA**

### ECONOMIA DA CULTURA NA PESQUISA CIENTÍFICA: UM ESTUDO DE REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

**Júlio César da Silva<sup>1</sup>;**

Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí.

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7016169547216852>

**Dylmmar Alves de Sousa<sup>2</sup>.**

Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8127705148493142>

**RESUMO:** A cultura é essencial para um país de dimensões continentais e características plurais, como o Brasil. Assim, a economia da cultura se torna um tema relevante. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o desenvolvimento das pesquisas acadêmicas sobre economia da cultura, buscando responder à questão: como as pesquisas sobre economia da cultura têm se desenvolvido nos últimos anos? A metodologia utilizou a base de dados Web of Science, com critérios de anos de publicação, áreas de pesquisa, países e idiomas de publicação. Os resultados mostraram que as publicações se distribuem em 23 áreas de pesquisa, com algumas em mais de um campo. Entre 1977 e 2022, publicações ocorreram em apenas 14 anos, envolvendo autores de 19 países, com 62% dos artigos publicados em inglês.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura. Economia. Pesquisa Científica.

#### THE ECONOMICS OF CULTURE IN SCIENTIFIC RESEARCH: A BIBLIOMETRIC REVIEW STUDY

**ABSTRACT:** The culture is essential for a country of continental proportions and plural characteristics, like Brazil. Therefore, cultural economics is a relevant topic. This research aimed to analyze the development of academic research on cultural economics, addressing the question: how has research on cultural economics developed in recent years? Methodologically, the Web Of Science database was used, focusing on publication years, research areas, countries, and languages. Results revealed publications across 23 research areas, some overlapping, spanning only 14 years from 1977 to 2022. Authors from 19 countries contributed, with 62% of articles published in english.

**KEYWORDS:** Culture. Economics. Scientific Research.



## INTRODUÇÃO

Quando se fala de economia da cultura os autores Toniol e Albieri (2019) chamam atenção para um conceito pré existente a esse: o de indústria cultural, no qual veio à tona pelo filósofo alemão Theodor Adorno e teve seu desenvolvimento na Escola de Frankfurt. No que concerne à economia da cultura, como escopo, as primeiras análises datam do início do século XX, com a publicação de um artigo chamado “A arte e a economia” no ano de 1910. Esses autores afirmam ainda que, nas décadas seguintes, os caminhos que deram espaço para o que seria a economia da cultura surgiram através de estudos científicos.

Na perspectiva da pesquisa em Economia da Cultura, em especial no Brasil, há que se levar em consideração alguns fatores, tais como: a diversidade cultural, em razão da dimensão do país e das várias etnias que o formam; a ainda reduzida frequência a espetáculos/atividades pagas, oriunda da desigualdade na distribuição de renda e de educação; a prevalência de consumo de cultura domiciliar, pela tradição da produção de telenovelas e outros programas televisivos; a presença do setor público como principal agente de fomento ao setor recentemente comprometida por políticas públicas restritivas, revertendo um ciclo de expansão de suas modalidades e da democratização do acesso iniciado em 2004 (Machado *et al*, 2022).

No cenário da covid-19, foi possível observar nos noticiários como o setor da cultura foi afetado e de como alguns trabalhadores da cultura foram mais atingidos do que outros setores (Aguiar; Aguiar, 2021). Dada a importância da economia da cultura para um país, ela é considerada pelo Governo Federal um elemento estratégico da chamada nova economia ou economia do conhecimento, que se fundamenta na informação e na criatividade, impulsionada pelos investimentos em educação e cultura (Monteiro e Salcedo, 2016).

Diante disso, é notório o quanto a economia que gira em torno da cultura é fundamental em um país. Sendo assim, faz-se relevante o seguinte questionamento: Como as pesquisas sobre a economia da cultura têm sido desenvolvidas nos últimos anos? Para responder a essa problemática, o presente estudo estabeleceu como objetivo mensurar a produção dos trabalhos acadêmicos relacionados ao tema, a partir da revisão bibliométrica aplicada dentro da base de dados da *Web Of Science*.

Em termos teóricos/acadêmicos, este trabalho contribui através do registro da literatura sobre o tema, o que pode orientar e delimitar pesquisas futuras. A estrutura do trabalho se encontra dividida em Introdução, onde se faz uma breve apresentação do trabalho, os procedimentos metodológicos que detalha os passos seguidos para a realização da pesquisa, a análise dos dados onde se faz o tratamento de todas as informações coletadas e, por fim as considerações finais sobre a pesquisa.

## OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento das pesquisas acadêmicas sobre economia da cultura, utilizando uma abordagem bibliométrica. Busca-se identificar as áreas de pesquisa, avaliar a distribuição temporal das publicações, mapear os países e idiomas predominantes e explorar os temas mais abordados nas pesquisas. Este trabalho contribui teoricamente ao ampliar o entendimento sobre economia da cultura e oferecer uma base para novas pesquisas. Na prática, auxilia na formulação de políticas públicas e estratégias de fomento ao setor cultural, orientando investimentos e apoio aos agentes culturais.

## METODOLOGIA

A respeito dos procedimentos metodológicos utilizados, fez-se uso da bibliometria como método de análise quantitativa uma vez que o propósito dos dados aqui coletados foram para mensurar, dentro de uma determinada área temática, as contribuições do conhecimento científico através de trabalhos publicados (Costa e Leandro, 2019). À vista disso, há inúmeros indicadores para se trabalhar em um levantamento desse tipo, então foram escolhidos alguns deles para que a pesquisa não se estendesse muito, mas que fosse o suficiente para ter um bom conhecimento sobre o tema proposto.

Em um primeiro momento, foi observado como a temática se distribuiu nas diversas áreas de conhecimento, depois verificou-se a quantidade de publicações feitas por ano. Ademais, foi estabelecida uma relação de países de origem dos pesquisadores e os idiomas em que os estudos foram publicados. Por último, considerou-se o resumo dos trabalhos para pontuar como o tema estava sendo tratado, nos dez trabalhos com maior número de citações segundo a *WOS*,

Os materiais para análise da pesquisa foram obtidos, por meio da base de dados *Web Of Science – WOS* através da plataforma da Capes. O filtro utilizado para a coleta foi *Economy of culture*, que significa Economia da cultura. O termo em inglês foi utilizado para que se tivesse uma maior abrangência nas buscas. Apesar de surgirem pesquisas datadas do ano de 1977, somente foram encontradas 37 publicações que trabalhava essa temática diretamente. Caso a pesquisa fosse sobre economia criativa, tema que engloba a economia da cultura, o resultado teria sido maior, mas fugiria ao escopo deste trabalho.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro dado a ser analisado foi referente às áreas de pesquisas em que as publicações foram submetidas, conforme pode-se observar na tabela a seguir.

**Tabela 1- Área de pesquisas**

Áreas de pesquisa	Contagem do registro
<b>Business Economics</b>	8
<b>Geography</b>	7
<b>Arts Humanities Other Topics</b>	4
<b>Communication</b>	3
<b>Environmental Sciences Ecology</b>	3
<b>Social Sciences Other Topics</b>	3
<b>Sociology</b>	3
<b>Architecture</b>	2
<b>Computer Science</b>	2
<b>Education Educational Research</b>	2
<b>Government Law</b>	2
<b>Information Science Library</b>	2
<b>Science</b>	2
<b>Public Administration</b>	2
<b>Cultural Studies</b>	1
<b>Film Radio Television</b>	1
<b>Literature</b>	1
<b>Mathematics</b>	1
<b>Physical Geography</b>	1
<b>Psychology</b>	1
<b>Science Technology Other Topics</b>	1
<b>Social Work</b>	1
<b>Urban Studies</b>	1
<b>Women S Studies</b>	1

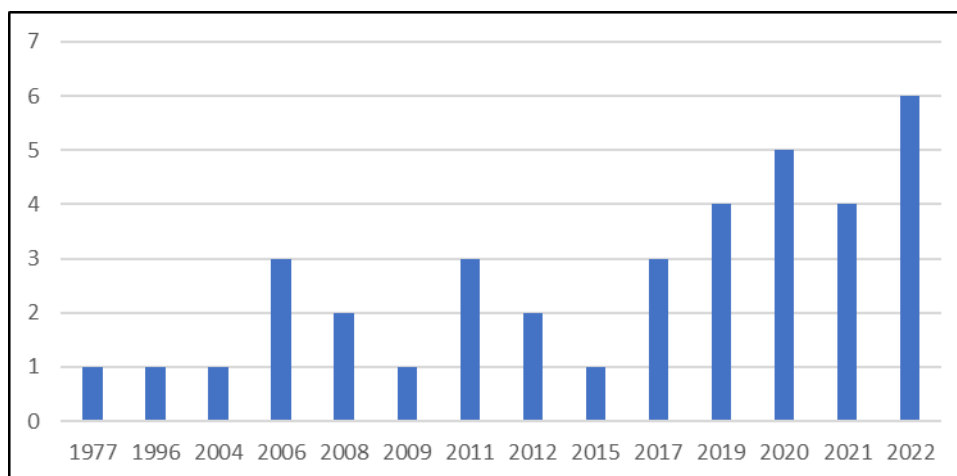
Fonte: Adaptado de Web Of Science (2022)

De acordo com as informações acima, as áreas de pesquisas onde as publicações foram produzidas se encontram principalmente em três, quais sejam: *Business Economics* (Economia de negócios), responsável pela maior quantidade de produções sobre o tema, em um total de oito trabalhos; em segundo lugar, com sete publicações, tem-se a área de *Geography* (Geografia) e em terceira posição ficou *Arts Humanities Other Topics* (Artes humanidades e outros tópicos), com quatro publicações. Ressalta-se que a depender dos pesquisadores e de onde estão sendo produzidas estas pesquisas, um trabalho pode se enquadrar em mais de uma área conforme as especificidades do artigo em questão.

No que diz respeito à quantidade de publicações por ano, pode ser observado, no gráfico 1, que no intervalo de 45 anos, entre 1977 e 2022, apenas em 14 (quatorze) desses houve publicação de trabalhos sobre esta temática. Em 1977, ocorreu 1 (uma) publicação e depois disso houve um lapso temporal de 19 anos sem qualquer publicação relacionado ao tema. A publicação seguinte aconteceu em 1996 e posteriormente se passaram mais

oito anos, quando uma nova publicação foi feita em 2004. Em 2006 verificou-se um certo aumento ( três publicações), tendo em vista o histórico anterior.

**Gráfico 1 – Publicações por ano**

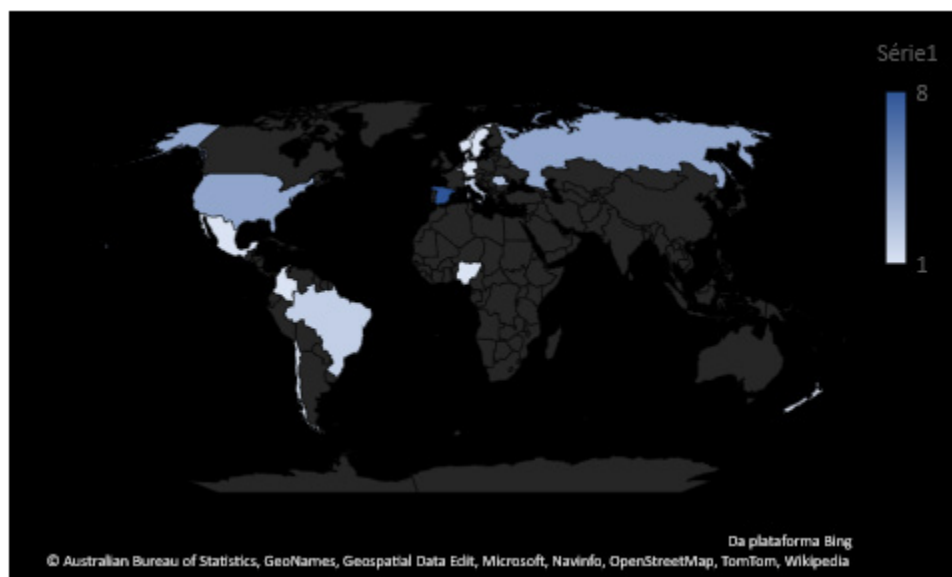


Fonte: Adaptado de Web Of Science (2022)

Em 2008, apareceram mais 2 (duas) publicações, enquanto no ano de 2009 apenas 1 (uma). Apesar da queda na produção e de, no ano de 2010, não existir nenhuma publicação, o número de trabalhos voltou a crescer em 2011, de modo que chegou ao mesmo patamar de 2006, com um total de três publicações. No período de 2012, houve 1(uma) publicação e posteriormente apenas em 2015. A partir de então, a produção sobre o tema voltou a crescer, com 3 (três) publicações em 2017, 4 (quatro) no anos 2019 e 2021, 5 (cinco) publicações em 2020 e 6 (seis) em 2022.

No tocante aos países de origem dos pesquisadores, verificou-se, na tabela 2 e Figura 1, que a maioria é de origem europeia, tendo a Espanha registrado o maior número, oito no total. O segundo lugar, com 5 (cinco) autores, pertence à Inglaterra. Logo em seguida, vêm a Rússia e os Estados Unidos, cada um com 4 (quatro). A Roménia ,com 3 ( três) , Brasil e Itália, cada um com 2 (dois) e os demais países aparecem com 1 (uma) contagem apenas.

**Figura 1 – Países/Regiões**



Fonte: Adaptado de *Web of Science* (2022)

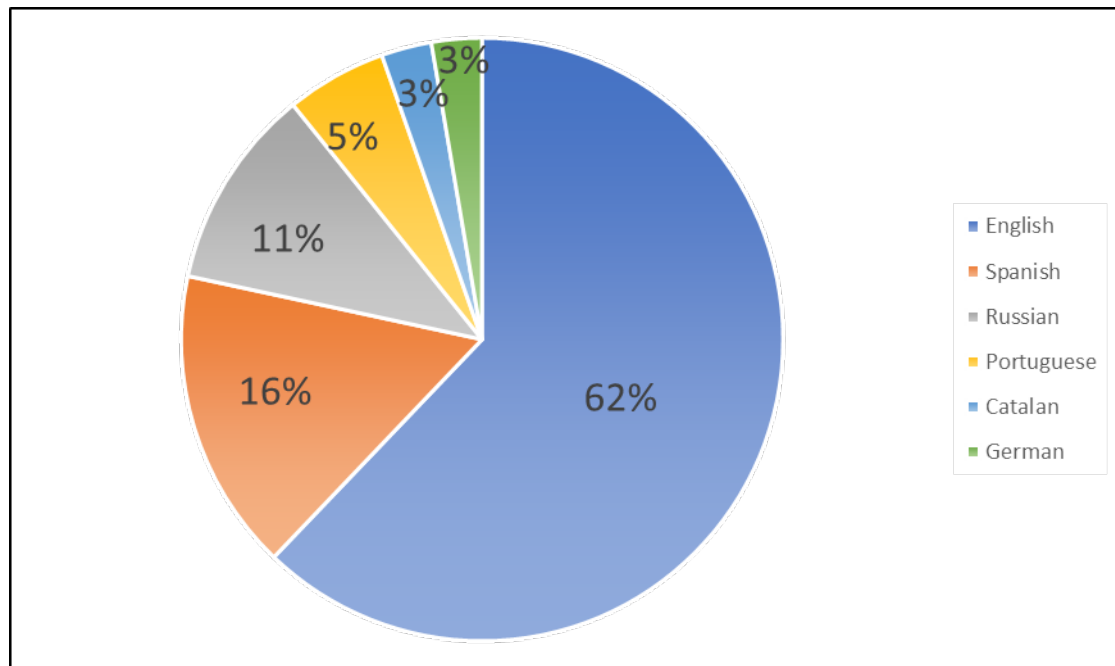
**Tabela 2 – Países/Regiões**

Países/Regiões	Contagem do registro
SPAIN	8
ENGLAND	5
RUSSIA	4
USA	4
ROMANIA	3
BRAZIL	2
ITALY	2
BELGIUM	1
CHILE	1
COLOMBIA	1
DENMARK	1
GERMANY	1
LUXEMBOURG	1
MALTA	1
MEXICO	1
NEW ZEALAND	1
NIGERIA	1
NORWAY	1
SWEDEN	1

Fonte: Adaptado de *Web Of Science* (2022)

O Gráfico 2 mostra a distribuição das publicações nos idiomas que foram escritas. Assim, percebeu- que mais da metade dos trabalhos foram escritos e publicados em inglês, 62% para ser mais exato. Apesar dos países de língua espanhola ter um quantitativo de representação considerável, os trabalhos publicados nesse idioma somam apenas 16% do total. As demais publicações representam bem os idiomas de publicação, com os países e regiões da tabela 2, russo, português e alemão, proporcionalmente bem distribuídos.

Gráfico 2 – Idioma de publicação



Fonte: Adaptado de Web Of Science (2022)

A última etapa teve como critério o crivo dos artigos mais citados, Nesse aspecto foram separados os resumos dos dez artigos mais citados, dentro da seleção encontrada e indicado pela base de dados da WOS. Desse modo, em décima posição, com 2 (duas) citações, tem-se o artigo *Sphere of culture as object of study economic science* (Esfera da cultura como objeto de estudo ciência econômica, em tradução livre), dos autores Bogomazov e Davidova (2017). A pesquisa trabalhou em torno da “análise da história e desenvolvimento do campo relativamente novo da pesquisa econômica - economia cultural em geral e particularmente o mercado de arte” e mencionou a importância da cultura social, bem como sua função social.

Em nono, está o artigo *Analysis of the Film Production District in Mexico City* (Análise do Distrito de Produção de Filmes na Cidade do México, em tradução livre) com autoria de Larroa e García (2011), tendo uma contagem de 3 (três) citações. Esta produção teve como objetivo “apresentar um diagnóstico da produção cinematográfica na Cidade do México e tenta preencher lacunas no conhecimento do desenvolvimento endógeno desse subsetor”. Para isso, aplicou-se a teoria da industrialização geográfica, juntamente com a abordagem da economia política da cultura. Os resultados apresentados compreenderam os padrões de trabalho da produção cinematográfica.

A oitava classificação de mais citados, 4 (quatro) no total, está o trabalho de Trigo (1996) com o artigo *On transculturation: Toward a political economy of culture in the periphery* (Sobre a transculturação: Rumo a uma economia política da cultura na periferia, em tradução livre). O estudo trabalhou o conceito do antropólogo Fernando Ortiz, no que diz respeito à transculturação e a preocupação do antropólogo com os efeitos sociais e

fenômenos econômicos. O autor faz uma crítica ao uso desse conceito como chave para compreender a cultura popular latina.

Em sétimo lugar, com 5 (cinco) citações, está o trabalho intitulado *The 'Value' of Europe: The Political Economy of Culture in the European Community* (O “Valor” da Europa: A Economia Política da Cultura na Comunidade Europeia, em tradução livre), cuja autoria pertence a Tretter (2011). O artigo faz menção às décadas de 1970 e 1980, quando, no continente europeu, o setor cultural se tornou a principal força motriz em relação à criação de riqueza.

O sexto artigo mais citado, com 7 (sete) citações, é o artigo *Fair Ladies: The place of women antique dealers in a post-industrial Italian city* (Fair Ladies: O lugar das mulheres antiquárias em uma cidade italiana pós-industrial, em tradução livre), autoria de Guano (2006). Classificado como um ensaio, ele procurou fazer uma “exploração etnográfica de como as mulheres antiquárias de classe média se baseiam em suas habilidades de gênero e classe para conquistar um lugar para si mesmas, em uma esfera urbana moldada por uma economia neoliberal da cultura”

O quinto trabalho, cujo título é *Medium and Small Cities, Culture and the Economy of Culture. A Review of the Approach to the Case of Spain in Light of International Scientific Scholarship* (Médias e Pequenas Cidades, Cultura e Economia da Cultura. Uma revisão da abordagem do caso da Espanha à luz da erudição científica internacional, em tradução livre), dos autores Barrado-Timón et al. (2020), foi citado 7 (sete) vezes. O estudo trouxe o crescimento de publicações em cidades médias e pequena, através do levantamento dos trabalhos em cidades espanholas, em comparação com o que vem se desenvolvendo internacionalmente, concluindo que na Espanha há uma semelhança com países ocidentais, no que concerne à produção de pesquisa no campo da economia cultural.

O quarto lugar é ocupado pelo artigo das autoras Bălan e Vasile (2015) intitulado *Cultural determinants of economic performance in Romania* (Determinantes culturais do desempenho econômico na Romênia, em tradução livre), com 9 (nove) citações. Elas apresentaram uma análise breve de como o desenvolvimento econômico é impactado pelos fatores culturais e setores criativos em toda a Romênia. Com 10 (dez) citações e autoria pertencente a Lee (2019), o chamado *The new patron state in South Korea: cultural policy, democracy and the market economy* (O novo Estado patrono na Coreia do Sul: política cultural, democracia e economia de mercado, em tradução livre), atingiu o terceiro lugar. O texto explorou as “estruturas conceituais para a compreensão da política cultural contemporânea da Coreia” e trouxe o contexto histórico das relações entre cultura, estado e mercado no país.

O artigo *Intersectoral local development in Italy: the cultural, creative and tourism industries* (Desenvolvimento local intersetorial na Itália: as indústrias culturais, criativas e turísticas, em tradução livre), de autoria pertencente a Della Lucia e Segre (2017), com 12 (doze) citações registrou a segunda posição. O estudo investigou o papel da intersetorialidade



dentro das indústrias culturais, criativa e turística, no desenvolvimento local italiano. A pesquisa mostrou que há um número considerável de italianos especializados na economia da cultura e do turismo e como a cultura se aglomera em determinados pontos, em detrimento de suas especificidades.

Ademais, em primeiro lugar na lista dos mais citados, com 26 (vinte e seis) citações, tem-se a pesquisa *The Cultures of Capitalism: Glasgow and the Monopoly of Culture* (As Culturas do Capitalismo: Glasgow e o Monopólio da Cultura, em tradução livre), de autoria pertencente ao, já mencionado nessa lista de mais citados, o autor Tretter (2009). O trabalho discutiu como a cultura significou prosperidade no passado em algumas cidades e o seu papel vital nas cidades e suas fortunas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro da amostragem encontrada, observou-se que as publicações se distribuem em 23 (vinte e três) áreas de pesquisa, sendo possível ainda perceber que há publicações enquadradas em mais de um campo. Destarte, nos anos em que houve publicações, durante o período de 1977 a 2022, apenas 14 (quatorze) anos tiveram publicações, 19 países tiveram autores publicados e 62% das obras publicadas foram no idioma inglês.

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho, uma das limitações notadas foi o fato de se ter utilizado apenas uma base de dados. Dessa forma, sugere-se que, com o intuito de obter uma maior abrangência no universo de publicações científicas, estudos posteriores levem em consideração outras bases de dados e ferramentas de análise de dados, como os *softwares* Vosviewer e RStudio.

É importante também salientar que, quando iniciada as pesquisas, um tema que apareceu com frequência foi a economia criativa, no qual a economia cultura está inserida. Nesse sentido, pesquisas posteriores podem se beneficiar desse tema. Apesar das limitações mencionadas, constatou-se que a pesquisa sobre economia cultural vem crescendo bastante nos últimos tempos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. de A.; AGUIAR, L. de A. A pandemia da Covid-19 e seus impactos no setor cultural brasileiro. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 24, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/66308>. Acesso em: 9 dez. 2022.

BĂLAN, M.; VASILE, V. Cultural Determinants of Economic Performance in Romania. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 188, p. 290–296, 2015. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042815021898>. Acesso em: 2 dez. 2022.

BARRADO-TIMÓN, D.; PALACIOS, A.; HIDALGO-GIRALT, C. Medium and Small Cities,



Culture and the Economy of Culture. A Review of the Approach to the Case of Spain in Light of International Scientific Scholarship. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 18, p. 7321, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7321>. Acesso em: 2 dez. 2022.

BOGOMAZOV, G. G.; DAVIDOVA, D. A. Sphere of culture as object of study economic science. **St Petersburg University Journal of Economic Studies**, St. Petersburg, v. 33, n. 3, p. 415–432, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11701/8458>. Acesso em: 2 dez. 2022.

COSTA, LEANDRO. Avaliação bibliométrica sobre planos de cultura. *Em*: RUBIM, A. A. C. (org.). **Planos de cultura**. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 17–35. *E-book*. Disponível em: Acesso em: 3 dez. 2022.

DELLA LUCIA, M.; SEGRE, G. Intersectoral local development in Italy: the cultural, creative and tourism industries. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 450–462, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCTHR-03-2016-0032/full/html>. Acesso em: 2 dez. 2022.

GUANO, E. Fair Ladies: The place of women antique dealers in a post-industrial Italian city. **Gender, Place & Culture**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 105–122, 2006. Disponível em: <https://www-tandfonline.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1080/09663690600573536>. Acesso em: 2 dez. 2022.

LARROA, A. M.; GARCÍA, R. G. Analysis of the Film Production District in Mexico City. **International Journal of Communication**, Los Angeles, v. 5, p. 844–874, 2011. Disponível em: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/973/565>.

LEE, H.-K. The new patron state in South Korea: cultural policy, democracy and the market economy. **International Journal of Cultural Policy**, Coventry, v. 25, n. 1, p. 48–62, 2019. Disponível em: <https://www-tandfonline.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1080/10286632.2018.1557651>. Acesso em: 2 dez. 2022.

MACHADO, A. F. *et al.* Efeitos da Covid-19 na economia da cultura no Brasil. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 53, n. 1, p. 124–136, 2022. Disponível em: <https://bnb.gov.br/revista/index.php/ren/article/view/1324>. Acesso em: 8 dez. 2022.

MONTEIRO, L. H.; SALCEDO, D. A. Economia da cultura e desenvolvimento como liberdade. *Em*: SALCEDO, D. A. (org.). **Mediação Cultural**. São Paulo: Pedro e João Editores, 2016. p. 155–177.

TONIOL, A. P. N.; ALBIERI, S. Ciência econômica e economia da cultura: Transferências e especificidades. **Intelligere**, São Paulo, n. 7, p. 9–9, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revistaintelligere/article/view/162122>. Acesso em: 9 dez. 2022.

TRETTETTER, E. M. The Cultures of Capitalism: Glasgow and the Monopoly of Culture. **Antipode**, Londres, v. 41, n. 1, p. 111–132, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/j.1467-8330.2008.00658.x>. Acesso em: 2 dez.

2022.

TRETTTER, E. The 'Value' of Europe: The Political Economy of Culture in the European Community. **Geopolitics**, Honolulu, v. 16, n. 4, p. 926–948, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1080/14650045.2011.554465>. Acesso em: 2 dez. 2022.

TRIGO, A. On transculturation: Toward a political economy of culture in the periphery. **Studies in Latin American popular culture**, Tucson, v. 15, p. 99–117, 1996.

### GESTÃO LOCAL NA POLÍTICA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UM RELATO DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

**Leandro Barros Ribeiro<sup>1</sup>.**

Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/0209810694682357>

**RESUMO:** A administração pública compreende desde a estrutura administrativa até as funções estratégicas, táticas e operacionais do “fazer acontecer” das políticas públicas para os cidadãos. Sendo a finalidade última das políticas públicas a consolidação da democracia, da justiça social e a felicidade das pessoas, torna-se um desafio para a administração pública fazer uso eficiente da governança e da gestão para o alcance de resultados favoráveis. Procurou-se, através de revisão de literatura pautada nas publicações que tiveram como foco de atenção o tema do planejamento estratégico situacional, encontrar alternativas para o uso do método da gestão local na política pública municipal de assistência social. Concluiu-se que, ao criar um espaço de liberdade, de transparência e de engajamento na política local (democratização das informações e maior participação dos atores envolvidos) e ao democratizar os processos decisórios (inclusive com a participação dos próprios usuários da Assistência Social), o método da gestão local é capaz de introduzir uma possibilidade de aplicação do planejamento estratégico situacional na política municipal de assistência social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico Situacional. Assistência Social. Administração Pública.

#### LOCAL MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SOCIAL ASSISTANCE POLICY: A REPORT ON THE APPLICATION OF SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING

**ABSTRACT:** Public administration includes everything from the administrative structure to the strategic, tactical, and operational functions of “making public policies happen” for citizens. Since the ultimate goal of public policies is to consolidate democracy, social justice, and people’s happiness, it is a challenge for public administration to efficiently use governance and management to achieve favorable results. Using a literature review of publications that focused on situational strategic planning, alternatives were sought for applying the local management method in municipal public social assistance policy. It was concluded that by creating a space for freedom, transparency, and engagement in local

politics (democratization of information and greater participation of the actors involved) and democratizing decision-making processes (including the participation of social assistance users themselves), the local management method introduces the possibility of applying situational strategic planning to municipal social assistance policy.

**KEYWORDS:** Situational Strategic Planning. Social Assistance. Public Administration.

## INTRODUÇÃO

O Estado Democrático de Direito se materializa através de instituições políticas atravessadas por relações sociais, que as constituem e são reconstituídas por elas, concretizadas em aparelhos burocráticos regidos por normas jurídicas e dotados de competências advindas do direito. Esta burocracia estatal é compreendida pelas instituições de governo e de administração, a partir dos termos de suas investidas e competências, arraigando-se em práticas materiais concretas, com contornos de poder e de funcionalidade própria. A instituição, portanto, que tem como propósito gerir e melhorar a qualidade e os resultados dos serviços públicos para a população, é a administração pública.

Neste estudo, tendo a premissa de que os programas governamentais precisam ser executados com o uso dos melhores meios para que sejam resolvidos os problemas dos cidadãos, procurou-se relatar uma alternativa de utilização do planejamento estratégico situacional na política pública de assistência social, por meio do método da gestão local. O poder público, enquanto titular da obrigação de prestação de serviços públicos e responsável por dimensionar, planejar e decidir sobre as políticas mais adequadas e as melhores estratégias para executá-las, pode fazer uso da gestão local para abordar diretamente os problemas mais críticos diagnosticados, construindo planos realistas e situacionais de enfrentamento. Através desta memória, abordamos as principais características deste método de planejamento e relatamos uma experiência de implantação.

## OBJETIVO

A administração pública deve gerir e melhorar a qualidade e os resultados dos serviços públicos que são ofertados para a população. Para realizar esta obrigação, precisa fazer uso das políticas públicas. Considerando o planejamento como a mais importante das funções administrativas, este estudo procurou demonstrar a possibilidade de utilização do método da gestão local, como manifestação do planejamento estratégico situacional na política pública municipal de assistência social, como organizador dos serviços públicos disponíveis, visando otimizar a transformação de uma determinada realidade em outra.

## METODOLOGIA

Fazendo uso de uma revisão de literatura, a presente investigação foi construída e pautada nas publicações que tiveram como foco de atenção o tema da governança, da gestão e do planejamento estratégico. Isto posto, tendo como alicerce o núcleo firme desta investigação, indagamos: “como o planejamento estratégico situacional poderia ser aplicado na governança pública municipal de forma a contribuir com a gestão local na política de assistência social?”. Esta pergunta foi a base de nossa curiosidade acadêmica e profissional.

Em seguida, o método da gestão local foi colocado em prática no cotidiano de execução da política pública de assistência social na cidade de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais, no período de julho de 2023 a novembro de 2024. Através de reuniões técnicas realizadas com os profissionais dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e dos Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), ambos da Proteção Social Básica, foram analisados problemas focais identificados e posteriormente deliberados cenários prospectivos, com definição de ações, procedimentos e metas realistas.

## DESENVOLVIMENTO

A administração pública precisa manifestar-se concretamente na sociedade, fazendo uso da governança e da gestão para o alcance de resultados favoráveis (Paludo e Oliveira, 2021; Queiroz, 2012). A seguir destacam-se as principais características destas formas de exercício do poder político-administrativo pelo governo no gerenciamento e controle da utilização dos recursos escassos, visando, como determinam as suas normativas teóricas, a solução de problemas sociais identificados.

### 1 – A governança

A ideia de governança, de instrumentos de ação pública, a relação entre atores estatais e não estatais, os novos arranjos institucionais, os processos em variados níveis, sistemas de coordenação, capacidades estatais na implementação, entre outros, são algumas das temáticas que ganham espaço na nova agenda de ação do Estado (Lotta, 2019). Objetivamente, pode-se dizer que governança pública é a capacidade de governar, de decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população, preservando o equilíbrio de poder e interesses entre governo, administração pública, sociedade e usuários-cidadãos (Paludo e Oliveira, 2021).

São funções primordiais da governança, de acordo com Paludo e Oliveira (2021): atuar de forma estratégica; avaliar o ambiente de execução das políticas públicas, os cenários possíveis, o desempenho dos programas e os resultados alcançados; auditar, supervisionar e avaliar o sistema de gestão e controle; confrontar os resultados com as

metas estabelecidas anteriormente; redefinir, caso necessário, o direcionamento estratégico; direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos; garantir que as ações do governo estejam alinhadas com o interesse público; monitorar o desempenho dos atores envolvidos e a qualidade do cumprimento de políticas e planos.

## **2 – A gestão**

Observamos anteriormente que a governança direciona e orienta a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos na administração pública. Na medida em que interfere, comanda os aspectos principais da gestão, direcionando, orientando, monitorando, controlando e avaliando esta mesma gestão e os seus gestores, a governança, evidentemente, não é operacional, é estratégica. Por sua vez, a gestão tem função eminentemente realizadora, buscando executar as determinações exaradas pela governança.

Paludo e Oliveira (2021) elencam as seguintes funções principais da gestão: agir com primor no aspecto operacional das políticas públicas; assegurar o cumprimento das normas e diretrizes estabelecidas; coordenar a execução dos processos dos programas, projetos e ações; executar a estratégia e as diretrizes apresentadas pela governança; executar os processos gerenciais finalísticos; criar e executar projetos e ações na ponta da política visando o alcance dos objetivos; focar nos resultados estabelecidos pela governança; implementar novos programas previamente aprovados; utilizar, da melhor maneira possível, os recursos e poderes recebidos da administração pública.

Existe, no complexo processo da administração pública, um fluxo permanente de decisões políticas que são resultado da interação entre atores públicos e privados. Essas decisões devem estar orientadas para manter o equilíbrio social ou, ao contrário, para promover transformações sociais que foram identificadas como necessárias (Saravia, 2006). As respostas que os governos devem dar para mitigar ou para solucionar problemas, atendendo às demandas dos cidadãos, são concretizadas por meio de políticas públicas (Queiroz, 2012). Em seguida, veremos com mais detalhamento quais são as suas principais premissas.

## **3 – As políticas públicas**

A administração pública procura gerir e melhorar a qualidade e os resultados dos serviços públicos para a população e para isso faz uso das políticas públicas. Segundo Di Pietro (2022) quando se fala em política pública é preciso considerar todo um fluxo de decisões públicas, orientadas a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade, em função de diagnósticos que foram de alguma forma realizados tecnicamente.

As políticas públicas, quando analisadas em sentido estrito, podem ser entendidas como planos, programas, ações governamentais e escolhas de meios que, articulando recursos dos governos e da sociedade civil organizada, destinam-se a intervir na realidade para resolver os problemas dos cidadãos (Queiroz, 2012). De acordo com Carlos Matus (1996), as políticas públicas são decisões ou um grupo de decisões, explícitas ou implícitas, que podem estabelecer as diretrizes para a ação presente, para orientar decisões futuras ou para iniciar ou retardar uma ação.

É importante destacar que a finalidade última das dinâmicas que envolvem o processo de discussão das políticas públicas precisa ser a consolidação da democracia, da justiça social e a felicidade das pessoas (Di Pietro, 2022). A formulação de políticas públicas é uma atividade exclusiva do Estado, que faz isso através da sua administração direta (Paludo e Oliveira, 2021). Neste ponto do artigo trataremos de uma política pública em especial, que é alvo primordial de nossas atenções neste estudo, ou seja, a política de assistência social que vigora no território brasileiro. Na próxima sessão, abordaremos suas características mais significativas que se mostram relacionadas à intenção de nossa investigação.

### **3.1 – A política pública de assistência social no Brasil**

O antigo quadro da assistência social no Brasil era formado pela quase ausência da ação pública, sendo marcado pelo clientelismo e pelo patrimonialismo, baseado pelos auxílios e doações, fundamentado em iniciativas fragmentadas, voluntaristas e improvisadas do puro assistencialismo (Colin e Jaccoud, 2013). No entanto, na década de 1980, aconteceram profundas mudanças sociais, políticas e institucionais no Brasil, que foram reflexo do intenso processo de busca pela democratização da gestão pública brasileira (Rocha, 2009).

Segundo Colin e Jaccoud (2013), com a elaboração e aprovação da Constituição Federal Brasileira de 1988 houve vários avanços em relação aos direitos sociais, em especial quando se trata da assistência social que, pela primeira vez, passou a ser considerada uma política pública, um dever do Estado e um direito de cidadania, e ainda, fazendo parte da Seguridade Social. Foi então aprovada a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), em 1993, que tinha como finalidade consolidar os dispositivos constitucionais referentes a área da assistência social no Brasil (Moljo e Duriguetto, 2012). Outro fato decisivo foi a aprovação da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), com a implantação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) (Souza Filho *et al.*, 2012).

Neste momento, chamamos a atenção para um fato crucial que se traduz no seguinte apontamento: para que a política pública de assistência social possa cumprir com a sua finalidade, é necessário que haja um minucioso planejamento em termos de governança e gestão nos municípios. Devem ser construídas estratégias de ação que estabeleçam prioridades, metas, procedimentos e métodos, compatibilizando devidamente necessidades e demandas identificadas com recursos e tempo disponíveis, de forma que seja possível



a organização dos serviços, programas e ações nos territórios onde residem as famílias atendidas. As manifestações destas políticas acontecem via implantação e execução de serviços públicos para a população, tema que abordaremos em seguida.

#### **4 – Os serviços públicos**

Não existe incondicional liberdade para qualificar qualquer atividade do governo como serviço público (Blanchet, 2004). É considerado serviço público somente a atividade assim considerada pela Constituição Federal, sendo atividade prestada de forma permanente, submetida ao regime de direito público, executada concreta e diretamente pelo Estado, ou por aqueles a quem tal incumbência for delegada, visando à satisfação de necessidades ou à criação de utilidades, ambas de interesse coletivo (Ibid, 2004). Di Pietro (2022) define serviço público como toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

O sucesso de uma política pública não depende exclusivamente da organização de sua ideia, de sua proposta, mas sobretudo, de sua estratégia de implementação e de execução, do modelo de governança existente e, de maneira decisiva, da qualidade do sistema de planejamento empregado. Todo governo deve definir suas prioridades na forma de programas e projetos, com diretrizes, objetivos e metas, construindo uma visão de futuro. E a partir da Constituição Federal de 1988, o planejamento de médio e longo prazos tornou-se obrigatório. Portanto, cabe ressaltar a importância de se conhecer os fundamentos do planejamento público.

#### **5 – O planejamento**

A formulação e a gestão de políticas públicas, ainda que sejam atividades situadas no campo político, não podem prescindir do suporte da ciência e da técnica, sob pena de que sejam inviabilizados os objetivos da própria atividade política (Queiroz, 2012). Neste sentido, pode-se afirmar que para executar uma boa governança e uma boa gestão é necessário planejar. Segundo Paludo e Oliveira (2021) o planejamento corresponde à primeira e a mais importante das funções administrativas, consistindo num processo articulado e racional para determinar antecipadamente os objetivos e os meios para alcançá-los. Estes autores apontam que, com o planejamento, as tomadas de decisão irão possibilitar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, para partir de uma situação atual existente e alcançar uma outra situação futura desejada.

Para que se possa pretender transformar uma determinada realidade em outra, alterar a qualidade dos serviços ou melhorar os resultados significativamente, é necessário ultrapassar os conceitos de planejamento tradicional e praticar o planejamento estratégico com grande ênfase. Veremos a seguir, suas prerrogativas.



## 5.1 – O planejamento estratégico

Analizamos anteriormente que todo governo deve definir suas prioridades na forma de programas e projetos, com diretrizes, objetivos e metas, construindo uma visão de futuro. Fazer tais ações sem planejamento é praticamente impossível. Objetivamente, entende-se que o planejamento estratégico está relacionado à capacidade de uma instituição de se adaptar à incerteza permanente que envolve o futuro e às mudanças imprevistas nos ambientes (De Toni, 2016).

O planejamento estratégico é entendido como um sistema de métodos e de procedimentos cuja finalidade é a construção e a utilização de representações antecipadas, esquematizadas e hierarquizadas, ou seja, de cenários, para servir de guia a uma atividade (Queiroz, 2012). Segundo De Toni (2016), a melhor prática de planejamento governamental é aquela feita de forma participativa, envolvendo ativamente seus protagonistas, sendo capaz de gerar responsabilização e cumplicidade em relação aos resultados planejados.

Dentre todas as metodologias já publicadas, a que mais induz à reflexão crítica sobre o planejamento estratégico governamental é conhecida como Planejamento Estratégico Situacional (PES). Observemos suas características a seguir.

## 5.2 – O planejamento estratégico situacional

De acordo com Carlos Matus (1988), é preciso conhecer a realidade que precisa ser transformada. O ator que planifica (o agente público) precisa explicar a realidade que analisa para projetar a sua planificação, devendo, portanto, se aproximar destes cenários, que são múltiplos, procurar compreender as situações, que comportam problemas, e resgatar aprendizagens anteriores, que com certeza mostraram erros, para corrigi-los rapidamente (Ibid, 1988).

Torna-se fundamental descobrir quais são os problemas que estão afligindo a população, que devem ser explicados, situacionalmente, de maneira local. De acordo com De Toni (2016), no planejamento estratégico situacional é necessário fazer uma mediação entre o conhecimento e a ação, ou seja, combinar o conhecimento técnico acumulado com a experiência sobre as questões do campo político para tomar as melhores decisões estratégicas.

Matus orienta que precisam ser construídos os descritores dos problemas, explicando suas causas e suas consequências, ou seja, seus impactos nas pessoas (2006; 1988). Este autor menciona que devem ser escolhidos os problemas mais críticos (nós críticos ou problemas focais) dentre os vários detectados que deverão receber os atos de intervenção, com programas e projetos de enfrentamento.

Uma vez que a descentralização político-administrativa implica a valorização das estruturas de poder local e das práticas participativas, os atores locais precisam estar mais atuantes no processo político e no controle das atividades governamentais (Queiroz, 2012).

Assim sendo, os problemas críticos e as potencialidades de uma determinada região ou local serão mais bem conhecidos pela própria região ou localidade, explica este autor.

Postas estas reflexões, consideramos que um método de gestão participativa que pode atender às premissas do planejamento estratégico situacional pode ser a gestão local, um tipo de planificação e de intervenção que atua diretamente nos territórios de análise, em ambientes mutáveis e repletos de incertezas como aqueles onde estão localizados os serviços públicos. Vejamos a seguir as suas características primordiais.

## **6 – A gestão local**

Analisamos nesta memória que as políticas públicas não são formadas nem executadas em ambientes passivos ou vazios, elas operam dentro de um complexo e específico contexto de atores sociais e instituições existentes em um determinado território. O professor Carlos Matus (1988) já havia anunciado que a planificação tradicional e a sua conseqüente gestão, por estarem ancoradas em parâmetros ultrapassados que desconsideram os verdadeiros operadores locais das ações e das diversas atividades, que não escutam sobre os reais problemas dos povos, se mostram ineficazes e de fraca competência resolutiva. Uma nova gestão se faz necessária, sustentada na planificação situacional, que é a mais adequada para cenários complexos, que possibilita o uso da criatividade dos atores envolvidos nos processos e torna mais eficiente a busca pela resolução dos conflitos existentes nos territórios.

As políticas públicas resultam de trocas complexas entre os atores (pessoas e instituições) envolvidos ao longo do tempo e a sua capacidade em cooperar ao longo da formulação e da execução de uma política (Queiroz, 2012). Com o método da gestão local, a política pública é vista como uma construção coletiva, e resulta da interação entre os atores coletivos e individuais, que se relacionam de maneira estratégica para articular e para fazer valer seus interesses. Este tipo de gestão procura criar e sustentar ambientes democráticos, onde a participação da sociedade é fundamental para o êxito dos processos de formulação, implantação, execução, avaliação e reformulação dos serviços públicos locais, ou seja, a gestão das políticas públicas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A política de assistência social no Brasil se ocupa em ajudar as pessoas que se encontram em situações de risco e vulnerabilidade, através de vários serviços disponíveis nas cidades, que foram tecnicamente organizados e universalizados pelo Sistema Único de Assistência Social. A intenção é contribuir para a proteção das famílias que são atendidas e acompanhadas pelas equipes da assistência social, centrando esforços na prevenção do agravamento das dificuldades e no enfrentamento das situações de vulnerabilidade e risco social, por meio de intervenções com foco nas relações familiares e comunitárias (Brasil,

2009).

Conforme mencionado anteriormente neste documento, para que a política pública de assistência social possa cumprir com a sua finalidade, é imprescindível que haja um primoroso planejamento em termos de governança e gestão nos territórios onde ela atua. Devem ser construídas estratégias de ação que estabeleçam prioridades, metas, procedimentos e métodos, relacionando as necessidades e demandas identificadas com os recursos disponíveis, de forma que seja possível a organização dos seus serviços para as famílias atendidas.

Defendemos que a gestão local, com a participação dos principais responsáveis pela execução dos serviços da assistência social nos bairros periféricos e vulnerabilizados, pode ser um método eficiente para qualificar esta política pública. Nos encontros da gestão local, é possível perpassar por todos os momentos do ciclo da política pública, analisando-os com detalhamento.

Através de reuniões técnicas que foram realizadas com os atores envolvidos, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, com destaque para o Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), ambos da Proteção Social Básica, foram analisados os problemas focais em questão e a partir daí, foram construídos alguns cenários prospectivos, com definição de metas reais. A execução da política pelos mecanismos existentes foi avaliada, com a constante verificação do grau com que os objetivos dos serviços foram atingidos. Esta rotina de gestão local, repetida ao longo dos anos de 2023 e 2024, permitiu uma avaliação permanente e uma reprogramação, quando necessário, sendo realizados ajustes e correções para levar o sistema a se aproximar dos cenários e objetivos desejados.

O método da gestão local, abordando diretamente os problemas mais críticos diagnosticados, desenhou um plano realista e situacional de enfrentamento, onde as responsabilidades institucionais foram bem definidas e com seus responsáveis também identificados. O plano de intervenção construído a muitas mãos, tendo como foco de atenção um microssistema territorial, com os problemas interconectados entre si, ajustado com cronogramas breves e objetivos, viabilizou um futuro sendo transformado mediante planos de desenvolvimento. Assim agindo, aliou, no local onde estão presentes os conflitos, a governança e a gestão da política pública de assistência social, otimizando a capacidade de conhecimento da realidade e a capacidade instrumental-operacional de organização e de planejamento situacional das linhas de ação necessárias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao gerar transparência e engajamento na política local (democratização das informações e maior participação dos atores envolvidos) e ao democratizar os processos decisórios, o método da gestão local introduziu uma possibilidade de aplicação do

planejamento estratégico situacional na política municipal de assistência social. Dentro de um espaço de liberdade que permitiu o empoderamento, as distintas forças sociais atuantes na produção social local, acumularam força e capacidade de produzir fatos relevantes para as pessoas (projetos, atividades, ações) e mudanças efetivas.

Uma vez que a viabilidade é a essência do planejamento estratégico, acreditamos que a gestão local foi capaz de fomentar a abertura de caminhos para que os nós críticos dos problemas sociais locais fossem atacados com serviços públicos organizados e viáveis, econômica e politicamente. Nesta memória, apontamos que o poder público, titular da obrigação de prestação de serviços públicos, é responsável por dimensionar, planejar e decidir sobre as políticas mais adequadas e as melhores estratégias para executá-las. Para tal, precisa fazer uso da governança e da gestão para o alcance de resultados favoráveis.

Na procura por aprofundamento destas ideias, este estudo teve como propósito verificar se o método da gestão local poderia funcionar como uma possibilidade de aplicação do planejamento estratégico situacional na política pública municipal de assistência social. Esta investigação apontou resultados que demonstraram que essa visão está evoluindo gradualmente para a compreensão de que as comunidades estão simplesmente aprendendo a participar da organização do seu espaço de vida e de que o processo está mudando profundamente a forma como nos organizamos como sociedade.

Vimos que pode ser fomentada a transição de uma tradicional democracia representativa, exercida a cada quatro anos na boca da urna, para uma democracia participativa e permanente. É preciso compreender que, dar a devida importância ao espaço local e à participação dos atores sociais locais, não significa que esse mecanismo possa assegurar, plenamente, o conjunto dos equilíbrios necessários ao desenvolvimento territorial. Mas, no conjunto, a adoção de uma gestão local pode abrir espaços políticos profundamente renovadores na velha concepção de democracia brasileira.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S.H.H. Presidencialismo de coalizão: o dilema institucional brasileiro. **Dados - Revista de Ciências Sociais**. v. 31. n. 1. Rio de Janeiro, p. 5-34, 1988.

BLANCHET, L.A. **Curso de direito administrativo**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

BRASIL – SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. **NOB-RH anotada e comentada**. Brasília: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011.

BRASIL – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. **Tipificação nacional dos serviços socioassistenciais**. Brasília: MDS, 2009.

BRASIL – SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. **Política nacional de assistência social – PNAS e Norma operacional básica – NOB-SUAS**. Brasília: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2005.

COLIN, D. e JACCOUD, L. Assistência social e construção do SUAS – balanços e perspectivas: o caminho da assistência social como política de direitos e a trajetória necessária. Em: BRASIL – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. **Coleção de artigos comemorativos dos 20 anos da Lei Orgânica de Assistência Social**. Brasília: MDS, p. 37-59, 2013.

DE LACERDA, G.B. **Introdução à sociologia política**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

DE TONI, J. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

LOTTA, G. (Org.). **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

MAINWARING, S. Democracia presidencialista multipartidária: o caso do Brasil. **Lua Nova**. n. 28-29. São Paulo, p. 21-74, 1993.

MASCARO, A.L. **Sociologia do direito**. 2. ed. Barueri: Atlas, 2023.

MASCARO, A.L. **Estado e forma política**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MATUS, C. O plano como aposta. Em: GIACOMONI, J; PAGNUSSAT, J.L. (Orgs.). **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, p. 115-144, 2006.

MATUS, C. **Epistemologia da planificação**. Seminário sobre Planificação Estratégica Situacional e Pensamento Estratégico. Curso Internacional. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz, 1988.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente: governantes governados**. São Paulo: Fundap, 1996

MOLJO, C.B. e DURIGUETTO, M.L. **Sistema único de assistência social, organizações da sociedade civil e serviço social: uma análise da realidade de Juiz de Fora**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2012.

NETTO, J.P. **Capitalismo monopolista e serviço social**. São Paulo: Cortez, 1992.

NUNES, W. **Análise da política brasileira: instituições, elites, eleitores e níveis de governo**. Curitiba: Intersaberes, 2018.

PALUDO, A.V. e OLIVEIRA, A. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.

QUEIROZ, R.B. **Formação e gestão de políticas públicas**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

ROCHA, R. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. **Revista Post Ciências Sociais**. v. 6. n. 11, p. 40-57, 2009.

### INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO PARA O AGRONEGÓCIO

**Eloisa Paula de Oliveira<sup>1</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/6194938642707806>

**Mario Filizzola Costa<sup>2</sup>;**

Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/2311605956108267>

**Jefferson de Queiroz Crispim<sup>3</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/4785905268690166>

**Adalberto Dias de Souza<sup>4</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/7901127173295138>

**Marcos Junio Ferreira de Jesus<sup>5</sup>.**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1546226857029733>

**RESUMO:** Encarando o agronegócio como um sistema, entende-se que existe uma relação recursiva com o ambiente com um constante intercâmbio de aspectos que levam à mudança tanto do sistema quanto do ambiente. A dinâmica do sistema é capaz de influenciar as políticas públicas, criando, modificando ou as extinguindo, ao passo que estas irão influenciar as estratégias adotadas. Esta pesquisa tem o foco na força exercida por políticas públicas de inovação no agronegócio dentro da perspectiva do institucionalismo. Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi compreender o processo de institucionalização de políticas públicas de inovação para o agronegócio. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica (dados secundários) e documental (dados primários). Foi realizada a observação junto à Câmara do Agronegócio do Município de Campo Mourão



durante o ano de 2023 enquanto eram desenvolvidas atividades de criação de legislação para a área de inovação no agronegócio municipal. Destacam-se como resultado da pesquisa a participação da sociedade na criação da política pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Agronegócio. Políticas Públicas.

## INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC POLICIES FOR INNOVATION IN AGRIBUSINESS

**ABSTRACT:** Considering agribusiness as a system, it is understood that there is a recursive relationship with the environment, with a constant exchange of aspects that lead to changes in both the system and the environment. The dynamics of the system are capable of influencing public policies, creating, modifying or extinguishing them, while these will influence the strategies adopted. This research focuses on the force exerted by public policies for innovation in agribusiness from the perspective of institutionalism. Thus, the general objective of this study was to understand the process of institutionalization of public policies for innovation in agribusiness. To this end, a qualitative, exploratory, bibliographic (secondary data) and documentary (primary data) research was carried out. Observation was carried out at the Agribusiness Chamber of the Municipality of Campo Mourão during the year 2023 while activities were being developed to create legislation for the area of innovation in municipal agribusiness. The research results highlight society's participation in the creation of public policy.

**KEYWORDS:** Innovation. Agribusiness. Public Policies.

## INTRODUÇÃO

Por volta da década de 1950 as terras brasileiras se encontravam em um processo de expansão que não se tornou mais viável a partir de 1980. A princípio, a expansão da fronteira agrícola era possível, após este período a agricultura se volta ao aumento da produtividade em detrimento da expansão das áreas rurais destinadas ao setor. O crédito rural, subsídios, pesquisa e extensão rural tiveram uma grande diminuição que só voltou ao debate público em 1990, com a abertura comercial brasileira e suas consequentes mudanças para o agronegócio (DENARDI, 2001; ALVES, 2006; WILKINSON, 2010; BATALHA e SILVA, 2011; SILVA, DIAS e DIAS, 2014; OLIVEIRA, 2018; ARAÚJO, 2020; OLIVEIRA e CADAN, 2020; SENAR, 2020).

É importante recordar que os subsídios anteriores, por exemplo da década de 1930 e 1940, envolviam a compra da produção pelo Governo, como no caso do café. Desta forma compreende-se o longo caminho percorrido até que a produção rural brasileira chegasse ao que hoje é chamado de agronegócio (DENARDI, 2001; ALVES, 2006; WILKINSON, 2010; BATALHA e SILVA, 2011; SILVA, DIAS e DIAS, 2014; OLIVEIRA, 2018; ARAÚJO, 2020;

OLIVEIRA e CADAN, 2020; SENAR, 2020).

A complexidade que envolveu a produção rural fez com que esta área pudesse ser compreendida de maneira sistêmica, que envolve desde a produção de insumos até o consumo pelo consumidor final, indo além da produção propriamente dita de cultivares e rebanhos. O agronegócio se tornou um conceito amplo e complexo atraindo o interesse para o estudo da área rural, deixando de ser visto apenas como um setor primário para se tornar um campo diversificado envolvendo diversas áreas do conhecimento e inúmeras práticas modernas e complexas (ARAÚJO, 2007; MENDES e PADILHA JUNIOR, 2007; CALLADO e CALLADO, 2008; OLIVEIRA e CADAN, 2020).

As políticas públicas são parte das forças ambientais que irão influenciar as atividades no agronegócio. Para o SENAR (2020, pg 12), políticas públicas são um “Conjunto de programas, ações e decisões tomadas pelos governos, com a participação direta ou indireta de entidades públicas ou privadas, que pretendem assegurar algum direito específico de cidadania para vários grupos da sociedade ou para determinado segmento social, cultural, étnico ou econômico.”

O que, neste caso, se refere aos agentes atuantes no Agronegócio. O maior agente na formação e execução das políticas públicas para o agro é o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), conforme suas especificações no Decreto nº 10.253, de 20 de fevereiro de 2020, Anexo I.

Neste contexto é relevante o argumento de Morgan (2006) de que o processo recursivo da relação entre organização e instituição é coevolutivo, o que pode ser exemplificado pelo objetivo do presente estudo.

## OBJETIVO

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender o processo de institucionalização de políticas públicas de inovação para o agronegócio no município de Campo Mourão – Paraná, considerando o processo de institucionalização como flexível e inacabado.

## METODOLOGIA

A pesquisa ocorreu em 3 fases, se iniciando com uma pesquisa bibliográfica envolvendo os temas já citados. A segunda fase foi caracterizada por uma pesquisa documental a partir dos documentos criados no decorrer do processo e pesquisa de campo com observação do desenvolvimento do projeto de lei. Nesta fase também foram consideradas as mudanças na estrutura governamental do setor e a participação de atores sociais. A terceira fase da pesquisa envolveu a interpretação dos dados colhidos à luz da teoria para atender o objetivo geral.



Esta é uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, que utilizou dados secundários para sua primeira fase e dados primários para a segunda fase. A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo de Bardin (2010) e a análise documental conforme procedimentos indicados por Cellard (2008).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa bibliográfica (1ª fase) foi realizada compreendendo os seguintes temas (DENARDI, 2001; ALVES, 2006; WILKINSON, 2010; BATALHA e SILVA, 2011; SILVA, DIAS e DIAS, 2014; OLIVEIRA, 2018; ARAÚJO, 2020; OLIVEIRA e CADAN, 2020; SENAR, 2020; ARAÚJO, 2007; MENDES e PADILHA JUNIOR, 2007; CALLADO e CALLADO, 2008; SENAR, 2020; MAPA, 2020; MORGAN, 2006; LEACHMAN e McADAM, 2010):

- Expansão da fronteira agrícola brasileira, alterações na estrutura agrária, interferência governamental, crédito rural, pesquisa e extensão rural

- Complexidade e amplitude do agronegócio, visão sistêmica, multidisciplinaridade do campo.

- Políticas públicas do agronegócio

- Processo de institucionalização

- Forças endógenas e exógenas no processo de institucionalização

A pesquisa documental (2ª fase) foi realizada envolvendo a legislação municipal (Campo Mourão – PR) descrita a seguir:

- Lei nº 4.145, de 14 de agosto de 2020 – Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo no âmbito do Município de Campo Mourão, cria o Conselho e o Fundo Municipal de Tecnologia e Inovação, e dá outras providências.

- Decreto nº 9.538, de 29 de abril de 2022 - Regulamenta a Lei Municipal nº 4.145, de 14 de agosto de 2020, que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo no âmbito do Município de Campo Mourão, cria o Conselho e o Fundo Municipal de Tecnologia e Inovação, e dá outras providências.

- Decreto nº 10.152, de 31 de março de 2023 – Institui a Política Municipal de Inovação Agropecuária com amparo na Lei nº 4.145, de 14 de agosto de 2020, e dá outras providências.

- Decreto nº 10.833, de 23 de fevereiro de 2024 - Aprova a Estratégia Municipal de Inovação Agropecuária, composta pela definição da Governança, pelo Diagnóstico Regional de Inovação e pelo Plano de Ação para 2024, formulada pelo CODECAM - Conselho de Desenvolvimento Econômico de Campo Mourão, nos termos do artigo 8º do Decreto nº

10152/2023, e dá outras providências.

Também foram estudados os seguintes documentos:

- Relatório de atividades 2022-2023 – Câmara temática do agronegócio – CODECAM
- Plano de trabalho 2024-2025 – Câmara temática do agronegócio – CODECAM
- Protocolo de intenções – Protocolo de intenções que entre si celebram a união, por intermédio do MAPA por meio da SDI e Sistema Regional de Inovação Centro ocidental. 26 de janeiro de 2024.
- Revista Agrotech – números 2, 3 e 4.

Os resultados analisados (3ª fase) tiveram como base o trabalho desenvolvido pela Câmara do Agronegócio de Campo Mourão que culminou na criação do Sistema Regional de Inovação Agropecuária (SRI-CO), bem como da institucionalização da legislação de inovação no agronegócio já citada na descrição da segunda etapa da pesquisa. Participaram deste processo diferentes atores da sociedade: Câmara do Agronegócio, Codecam, Prefeitura Municipal, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Sindicato Rural de Campo Mourão, Coamo Agroindustrial Cooperativa, Unespar, UTFPR, Centro Universitário Integrado, Associação dos Engenheiros Agrônomos, Fundação Educere, SEIDEC, IDR/PR, FAEP, COAFCAM, Casa Civil, Paraná Produtivo, FIEP, ADAPAR, UEM, Colégio Agrícola, I-Riede, Banco do Brasil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo foi possível compreender o início do processo de institucionalização da política pública de inovação para o agronegócio em Campo Mourão, com destaque para a importância da participação da comunidade civil organizada na construção da política pública.

As pesquisas bibliográfica e documental permitiram demonstrar a institucionalização como um processo dinâmico e inacabado, em que a formação da lei e necessidade social se relacionam de forma recursiva. A observação do processo em si reforça o papel estratégico da política pública em alinhar demandas apresentadas pelo setor da sociedade com práticas que visam avanços econômicos e sociais.

Espera-se que este estudo contribua com a disseminação da importância de políticas públicas inovadoras no agronegócio com a participação social. De outra forma reforça a necessidade da articulação entre atores e esferas da sociedade para criar um ambiente de fomento à inovação. Sugere-se que pesquisas futuras visem o impacto de médio e longo prazo da política implementada, comparem iniciativas semelhantes em outros contextos e em outras localidades.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Eliseu (Ed.). **Migração rural-urbana, agricultura familiar e novas tecnologias:** coletânea de artigos revistos. Brasília: Embrapa, 2006.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócio.** 5 ed, 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2010.
- BATALHA, M. O. SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O (org.). **Gestão Agroindustrial.** 3 ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2011.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.
- DENARDI, Reni Antonio. Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento sustentável. **Agroecol. e Desenv. Ru. Sustent.** Porto Alegre, v. 2, n. 3, jul./set. 2001, p. 56-62.
- EDELMAN, L., LEACHMAN, G. & MCADAM, D.. On Law, Organizations, and Social Movements. **Annual Review of Law and Social Science**, 2010, 6, p. 653-685.
- OLIVEIRA, E. P. Processo de Institucionalização de Políticas Públicas para a Agricultura Familiar no Brasil. **Tese.** Programa de mestrado e doutorado em administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2018.
- OLIVEIRA, E. P.; CADAN, A. G. Gestão do Agronegócio: estudo de caso de uma propriedade rural do município de Moreira Sales – PR. **Anais...** Congresso Internacional de Administração. ADM 2020. 19 a 21 de outubro. Ponta Grossa – PR, Brasil, 2020.
- OLIVEIRA, E. P.; TONET, R. S.; Formas de Estudo de Políticas Públicas. **Anais...** III Encontro Interdisciplinar de Desenvolvimento Regional. ENDER, Campo Mourão, 2019.
- SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – **Políticas Públicas para Desenvolvimento Rural.** SENAR GOIÁS, 2020.
- SILVA, M. G.; DIAS, M. M.; SILVA, S. P. Relações e estratégias de (Des)envolvimento rural: políticas públicas, agricultura familiar e dinâmicas locais no município de Espera Feliz (MG). **RESR.** Piracicaba-SP, vol. 52, n. 2, abr/jun 2014, p. 229-248.
- WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 26-34, 2010.

### TRANSPARÊNCIA NO JUDICIÁRIO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SISTEMÁTICO.

**Bruno César Juliatti<sup>1</sup>.**

Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, Goiás.

<http://lattes.cnpq.br/5374915175168691>

**RESUMO:** desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, a busca pela Transparência nos atos da Gestão Pública aumentou significativamente, não sendo diferente no Poder Judiciário. O presente artigo buscou identificar, por meio da Bibliometria e análise de alguns estudos mais relevantes, o nível de transparência da justiça brasileira e seu comprometimento por uma maior responsabilização dos gestores e inserção do controle social, sendo esses pilares importantes para a democratização do acesso à informação e implementação da *Accountability*. Também foram discutidos possíveis gargalos em relação a peculiaridade do Judiciário em não ter seus membros definidos pelo voto popular e a atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como órgão de controle.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Accountability*. Justiça. Bibliometria.

### TRANSPARENCY IN THE JUDICIARY: A BIBLIOMETRIC AND SYSTEMATIC STUDY.

**ABSTRACT:** since the promulgation of the Federal Constitution of 1988, the pursuit of Transparency in Public Management acts has significantly increased, and the Judiciary is no exception. This article sought to identify, through Bibliometrics and analysis of some of the most relevant studies, the level of transparency of the Brazilian judiciary and its commitment to greater accountability of managers and the inclusion of social control, which are important pillars for the democratization of access to information and the implementation of *Accountability*. Possible bottlenecks were also discussed in relation to the peculiarity of the Judiciary not having its members defined by popular vote and the role of the National Council of Justice (CNJ) as a control body.

**KEYWORDS:** *Accountability*. Justice. Bibliometry.

## INTRODUÇÃO

A transparência decorre do princípio da publicidade, impondo que todos os atos praticados pelos agentes públicos sejam amplamente divulgados, viabilizando o controle da Administração. Adentrando no Poder Judiciário, Speck (2002) comenta que um dos grandes problemas em sua estrutura é a falta de controle e transparência, comprometendo subsequentemente o controle disciplinar interno, externo e a publicidade e transparência dos julgamentos.

Indo ao encontro do exposto acima, Oliveira (2019) analisa que a criação do próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ) não constituiu a primeira forma em se estabelecer um controle sobre o Judiciário. Em meados do ano de 1992, alguns parlamentares solicitaram uma maior transparência e fiscalização sobre a magistratura brasileira, envolvendo até mesmo a criação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI).

Ainda que a temática da transparência no setor público venha à baila em diversos estudos, Cruz e Zucolotto (2020) apontam que as pesquisas foram realizadas maciçamente nos Poderes Executivo e Legislativo da União, dos Estados e dos municípios, com pouco enfoque no Poder Judiciário.

Colocando em perspectiva a importância de se ter transparência e *Accountability* no Poder Público, ainda mais considerando a função da Justiça como garantidora de direitos e solucionadora de conflitos, faz-se necessária uma análise mais sistemática sob esse prisma. Mattos (2017) concebeu que ao avaliar os procedimentos de transparência em alguns tribunais brasileiros e a efetivação de sua transparência ativa e passiva, chegou-se ao resultado que na maioria dos casos encontrou-se a dificuldade e obstáculos criados pelo próprio sistema. Logo, muitos tribunais no Brasil ainda não apresentam transparência em seus portais de acesso à informação.

Diante do cenário de poucos trabalhos realizados abordando o Poder Judiciário e nos entraves decorrentes das disfunções burocráticas envolvendo esse ramo quanto à disponibilização de suas informações, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como a Justiça no país tem respondido às demandas quanto à sua transparência?

## OBJETIVO

O seguinte trabalho tem como objetivo compreender o comportamento do Poder Judiciário brasileiro quanto à divulgação de suas informações em seus Portais da Transparência. Ademais, é salutar entender como a Justiça se posiciona diante a demanda dos cidadãos e de outros órgãos governamentais e se efetivamente ocorre o controle externo.

## METODOLOGIA

Este estudo realiza uma abordagem quantitativa e descritiva ao utilizar, como método de pesquisa, a Bibliometria. A área de Bibliometria, na Ciência da Informação, é constituída por um conjunto de leis e princípios emíricos, que contribuem para o esabecimento da fundamentação teórica da Ciência da Informação (Gudes, 2012). O termo utilizado aqui, vindo originalmente de *Statistical Bibliography* (cunhado por Edward Wyndham Hulme), possui a conotação de esclarecimento dos processos científicos e tecnológicos por meio da contagem de documentos.

Pritchard (1969) corrobora que a Bibliometria, ao aplicar métodos matemáticos e estatísticos a livros e outros meios de comunicação, orienta os estudos que buscam quantificar o processo, envolvendo a comunicação científica escrita. Considerando tal característica, este trabalho buscou identificar as tendências e o crescimento do conhecimento quanto à transparência e *Accountability* no âmbito do Poder Judiciário nacional, além de analisar sua disseminação junto à comunidade acadêmica. Complementando a fase metodológica, foi realizada a recomposição/interpretação dos dados, concluindo em categorias que fornecem informação simplificada dos dados brutos (Yin, 2016).

Para o presente artigo, o procedimento metodológico se sustentou em três fases. No primeiro momento, utilizou-se da busca na base de dados do Google Acadêmicos pelo *software* Publish or Perish 8. A razão por esta escolha se ancora na possibilidade do uso operadores booleanos como *AND*, *OR* ou *NOT*, não sendo aceita esta forma de busca em outras plataformas. Aliás, Soares, Filho e Casa Nova (2020) expõem que o Google Acadêmico se apresenta como uma opção relativamente segura para a análise de citações nas pesquisas contábeis brasileiras à medida que a taxa de artigos não encontrados pela plataforma diminuiu ao se comparar o ano de 2016 com 2014. Não obstante, Harzing (2013) concluiu em seu estudo preliminar que o Google Acadêmico apresenta pontos positivos como estabilidade, abrangência e um resultado em sua busca menos tendencioso quando comparado com a plataforma *Web of Science*.

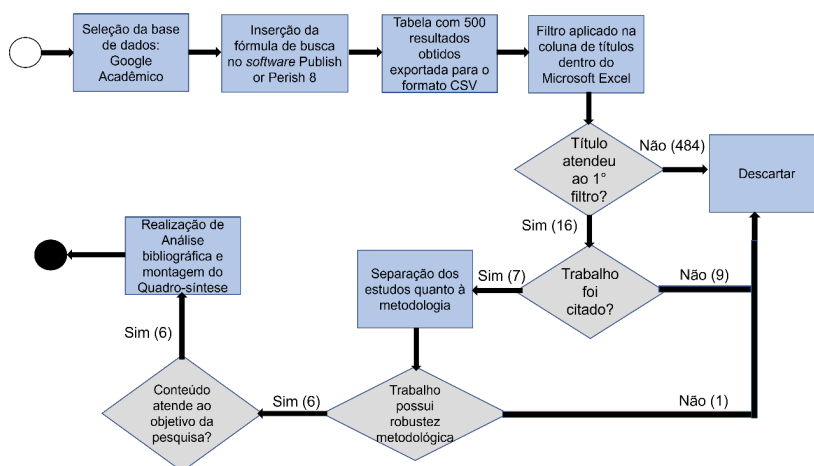
Como primeiro passo, realizou-se a busca utilizando palavras-chave e operadores booleanos através da seguinte fórmula: transparência *AND* *Accountability* *AND* Judiciário. Com o resultado obtido, exportaram-se os dados obtidos em CSV para o formato XLSX, permitindo o manuseio do arquivo pelo *software* Microsoft Excel.

Em seguida, utilizando-se das ferramentas de filtragem do programa de planilhas eletrônicas, inseriu-se a fórmula: transparência *AND* Judiciário na coluna onde estavam contidos os títulos dos artigos publicados. Dos 500 resultados anteriores, obtiveram-se 16 artigos após a primeira filtragem. O próximo passo foi eliminar as pesquisas cujo número de citações foi nulo, resultando em sete trabalhos restantes. Cardoso e Kato (2015) externalizam que, frequentemente, se utilizam da análise de citações para se obter a notoriedade de estudiosos através da contagem da quantidade de citações recebidas durante determinado período, considerando um determinado conjunto de documentos. Por

fim, excluiu-se um ensaio acadêmico, por este não consistir em uma pesquisa que adote procedimento metodológico, resultando em seis estudos finais para a síntese.

As etapas referentes à metodologia estão ilustradas na Figura 1.

**Figura 1- Fluxograma da metodologia**



Fonte: Elaborado pelos autores

As seis pesquisas separadas, relacionadas ao tema proposto pelo artigo, foram utilizadas para a realização da análise sistêmica e encontram-se no Quadro 1.

**Quadro 1 – Relação Bibliográfica**

<b>Pesquisa</b>	<b>Título</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Ano de publicação</b>
P1	Avaliação de transparência do Estado Brasileiro e do Poder Judiciário.	Gregory Michener Luiz Fernando Marrey Moncau Rafael Velasco	2016
P2	Transparência ativa no Judiciário: um estudo dos portais eletrônicos dos Tribunais de Justiça.	Gustavo Juliano Leitão da Cruz Robson Zuccolotto	2020
P3	Tempo, custo e imparcialidade do processo judicial e a transparência do Poder Judiciário brasileiro.	Igor Vidal Araújo	2012
P4	Transparência passiva no judiciário: uma análise da aplicação da lei de acesso à informação nos Tribunais de Justiça estaduais.	Gustavo Juliano Leitão da Cruz Robson Zuccolotto	2021



P5	A transparência no poder judiciário: aspectos de um novo paradigma.	Simone Brilhante de Mattos	2017
P6	A rendição do sigilo: Transparência Passiva e o Poder Judiciário Brasileiro, uma verdade inconveniente.	Bruna Armonas Colombo	2018

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, veremos quais os principais pontos apontados pelos dados obtidos quanto à temática da Transparência no Judiciário.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor organização na análise quanto ao conteúdo dos estudos selecionados, elaborou-se o Quadro 2. Elencaram-se as categorias e subcategorias que indicam aspectos essenciais para o funcionamento da Transparência no Poder Judiciário (de forma a permitir a *Accountability* dos seus atos e os problemas apresentados quando as instituições recorrem ao mero formalismo) e a frequência em que aparecem nas publicações analisadas, além da transcrição dos trechos que exemplificam sua categoria.



**Quadro 2 – Síntese**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Trecho exemplificativo</b>
Elementos da Transparência (13)	<i>Accountability</i> e controle social	5 P1, P2, P4, P5, P6	P5 – “Uma das concepções da democracia remete à possibilidade de os cidadãos exercerem, de alguma forma, controle social sobre as ações do poder público e, neste sentido, <i>accountability</i> vem sendo traduzido para o português como “responsabilidade”, envolvendo hoje conceitos como transparência e fiscalização de instituições públicas” (Mattos, 2017)
	Transparência Passiva	4 P1, P4, P5, P6	P4 – “A verificação da transparência passiva teve como fundamento a LAI, que estabelece, nos artigos 10 a 14, o procedimento necessário para solicitação de informações aos diversos órgãos públicos do país. Buscou-se obter informações não sigilosas, cujo direito de acesso está previsto no artigo 7º da LAI” (Cruz e Zuccolotto, 2021).
	Transparência Ativa	4 P1, P2, P5, P6	Entre os principais obstáculos apontados, houve destaque para os burocráticos, como os relacionados aos procedimentos disponibilizados na transparência ativa da administração que dificultam a comunicação com o cidadão” (Mattos, 2017).
Obstáculos à Transparência (6)	Assimetria de informações	4 P2, P3, P4, P5	P3 – “Os problemas da agência demonstram que quanto maior a assimetria de informações, maior a aversão dos agentes ao controle” (Araújo, 2012).
	Excesso de Formalismo	2 P2, P4	P4 – “Os resultados dos pedidos sobre informações administrativas habituais (P1, P2 e P3), que necessariamente constam nos registros dos tribunais, evidenciam um formalismo excessivo no âmbito do Poder Judiciário Estadual” (Cruz e Zuccolotto, 2020).

Fonte: Elaborado pelos autores

O primeiro trabalho (P1) apresenta a avaliação da transparência do Poder Judiciário promovida pelo Programa de Transparência Pública (PTP) coordenado pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Através do envio de pedidos a diversos tribunais, constatou-se que alguns órgãos se utilizam das exceções dispostas na LAI para não dispuserem as informações, causando óbices ao acesso à informação.

Percebe-se que existe uma preocupação meramente formal, por parte de alguns tribunais, em apenas atender o prazo estabelecido na LAI sem se atentar à qualidade da informação prestada, visando atender efetivamente o cidadão.

Os autores de P2 tiveram como resultados apresentados a insuficiência de transparência ativa no Poder Judiciário Estadual, haja vista que a análise dos Tribunais de Justiça do país, excetuando-se o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios por fazer parte do Judiciário Federal, não atendem amplamente as obrigações quanto à disponibilidade de informações como preconizam as Resoluções CNJ N° 102 de 2009 e N° 215 de 2015. Cruz e Zucolotto (2020) indicam que a discrepância do que é previsto em lei para aquilo realmente fornecido corrobora o formalismo na justiça. Logo, a maioria dos Tribunais Estaduais, por publicarem o arquivo somente no formato PDF, inviabiliza o processamento automático dos dados, dificultando o manuseio das informações pela sociedade. Isso compromete o controle social e abala a confiança da sociedade brasileira quanto às instituições.

O estudo P3, ao se utilizar da Teoria da Agência, avaliou a atividade dos tribunais comparando os controles e resultados estabelecidos por essa teoria com os controles efetuados sobre o tempo, custo e imparcialidade dos processos judiciais, que podem vir a influenciar a transparência no Judiciário brasileiro. Constatou-se uma assimetria de informações em relação ao custo de se utilizar o Poder Judiciário, pois se divulga apenas a receita orçamentária do órgão, restando obscura a forma em como se utiliza do valor das custas judiciais. Os autores levantam a discussão da carência da sociedade em saber dos demonstrativos que relacionem os valores das custas com os diferentes tipos de processo, além de destacarem que a imparcialidade dos tribunais deveria apresentar estatísticas de diversos processos, de maneira que se pudesse revelar tendências nas decisões, e permitir visualizar os interesses concretos dos agentes jurídicos, seus conflitos e as soluções ofertadas por aqueles que julgam.

Focando no artigo em P4, implementou-se uma pesquisa descritiva nos Tribunais de Justiça a fim de se averiguar a transparência passiva mediante pedidos de informações sobre as atividades administrativas. Como conclusão, percebeu-se uma grande inconformidade com a legislação quanto à divulgação dos dados públicos e um baixo comprometimento do Judiciário Estadual em atender os pedidos realizados. Além do não cumprimento das normas tipificadas na LAI quanto à transparência, denota-se que o formalismo excessivo está alicerçado na falta de responsabilização e nas regras que a própria instituição cria

e adota que vai de encontro ao contexto brasileiro. Explicando melhor: a LAI incorporou diversos dispositivos típicos em países que se encontram em um estágio democrático mais consolidado, enquanto no Brasil as condições institucionais ainda necessitam de adequação para o melhor atendimento da legislação.

A pesquisa bibliográfica em P5 demonstra o não cumprimento pelo Poder Judiciário da concretização da transparência ativa no portal de acesso à informação. Em relação à transparência passiva, por mais que alguns órgãos ofereçam atendimento e respostas às solicitações e perguntas feitas, o controle social ainda está longe de ocorrer no campo da justiça. A autora ainda expõe que o acesso à discriminação detalhada dos gastos ainda é limitado e que o Decreto N° 7.724/2012 (que regulamente ambas as formas de transparência) é utilizado como barreira legal para inviabilizar a prestação de dados requeridos e o acompanhamento da sociedade civil por meio de seus protocolos dos recursos.

O estudo P6 teve como objetivo geral avaliar a transparência passiva do Judiciário elencada na LAI e na Resolução N° 215/2015 do CNJ. Desta feita, foram enviados pedidos de acesso à informação para os 91 tribunais brasileiros (desde os Tribunais Superiores até os tribunais pertencentes à justiça federal e estadual), obtendo-se que apenas 32 deles regulamentaram atos normativos próprios para aplicação da LAI. Adentrando a análise, dos 32 apenas 22 divulgam de forma acessível e clara. Percebe-se que os Tribunais Regionais do Trabalho tiveram um melhor desempenho comparados aos demais, porém mais da metade dos tribunais não chegaram nem a 50% de desempenho considerando o atendimento da metodologia Escala Brasil Transparente (EBT).

Ademais, Colombo (2018) pondera em P6 que a própria LAI possui em ser arcabouço a criação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e a realização de audiências ou públicas, o que não é promovido pelos tribunais a busca pela participação popular ao tema da Transparência. Notou-se, também, que o SIC foi adotado dentro da própria estrutura da Ouvidoria dos órgãos, o que demonstra uma preocupação de ficar relegado em segundo plano, haja vista que os formulários para se requisitar o acesso à informação foram meramente adaptados daqueles que já existiam nas Ouvidorias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado buscou verificar, considerando o panorama do período pós-promulgação da Lei da Transparência em 2009, se o Poder Judiciário implementou medidas destinadas a cumprir efetivamente a legislação atinente ao tema, além da viabilização do controle social mediante os atos administrativos e judiciais.

Percebe-se que o Poder Judicante apresenta muitas fissuras em relação à divulgação de seus atos, sobretudo quando as informações são solicitadas mediante formulários, culminando em um ponto a ser melhorado relacionado à transparência passiva. Aliás, em sua atipicidade por não ter seus membros eleitos através do voto popular, a atividade

jurisdicional demonstra um isolamento ainda maior quando comparada às funções típicas dos Poderes Executivo e Legislativo em relação à imersão social. Sadek (2010), diante das várias propostas para a reforma do Poder Judiciário, assinala que um dos denominadores em comum dessas propostas seria a ampliação do acesso à justiça, com o intuito de democratizar as instituições e tornar republicana a atuação da justiça.

Embora a justiça tenha se tornado mais *accountable* com o processo de democratização no Brasil, ainda se enxerga um longo caminho pela frente. Nos estudos comparativos de Sauerbronn, Lourenço e Sauerbronn (2019) e Sauerbronn e Sauerbronn (2015), nota-se que o corpo dos serventuários da justiça brasileira estão mais alinhados às expectativas do CNJ, além de oferecer menos resistência à reforma gerencial quando comparado ao corpo dos Magistrados.

Com a análise sistêmica dos trabalhos selecionados, entende-se que o perfil bibliométrico tendencia, no campo da Transparência, para um sistema judicial que se encontra fechado e impassível de uma forma de controle, a não ser pela atuação do CNJ que, inclusive, constitui um dos órgãos dentro do Poder Judiciário, conforme art. 92 da Constituição Federal.

Ressalta-se que o material aqui apresentado apenas traçou um perfil bibliométrico das pesquisas até então realizadas quanto à área da Transparência e *Accountability* no Poder Judiciário, englobando uma análise sistêmica dos seis trabalhos destacados para tal fim. Contudo, urge a necessidade de uma investigação mais rigorosa no âmbito judicial a fim de se averiguar como práticas patrimonialistas ainda coexistem com outros paradigmas da Administração Pública, confrontando o termo “macrocefálica trilateralidade” (Pinho, 2016) com a real situação da justiça sob o contexto de sua reforma.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. V. **Tempo, custo e imparcialidade do processo judicial e a transparência do Poder Judiciário brasileiro**. 2012. 1–124 f. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2012.

BRASIL. Decreto N° 7.724 de 2012. , 2012.

BRASIL. **Escala Brasil Transparente**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/transparencia-publica/escala-brasil-transparente-360>>. Acesso em: 27 jul. 2024.

CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 201–237, jun. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000300201&lng=pt&tling=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000300201&lng=pt&tling=pt)>.

CARNEIRO, L. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Teoria de Agência em Sociedades Cooperativas:

Estudo Bibliométrico a Partir da Produção Científica Nacional. **XVIII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro - RJ, Brasil.**, 2011.

COLOMBO, B. A. **A rendição do sigilo: transparência passiva e o poder judiciário brasileiro, uma verdade inconveniente.** 2018. 112 f. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução N° 102 de 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.. Resolução N° 215 de 2015.

CRUZ, G. J. L. da ZUCCOLOTTO, R. Transparência ativa no Judiciário: um estudo dos portais eletrônicos dos Tribunais de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 82, p. 1–21, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/80149/78217>>. Acesso em: 15 jul. 2024.

CRUZ, G. J. L. da; ZUCCOLOTTO, R. Transparência passiva no judiciário: uma análise da aplicação da lei de acesso à informação nos Tribunais de Justiça estaduais. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, n. 3, p. 159–177, 2021.

GUEDES, V. L. da S. A bibliometria e a gestão da informação e do conhecimento científico e tecnológico: uma revisão da literatura. **Ponto de Acesso**, v. 6, n. 2, p. 74, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/5695/4591>>. Acesso em: 23 jul. 2024.

HARZING, Anne-Wil. A preliminary test of Google Scholar as a source for citation data: a longitudinal study of Nobel Prize winners. *Scientometrics*, 2013.

MATTOS, S. B. de. **TRANSPARÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO : ASPECTOS DE UM NOVO PARADIGMA.** 2017. 2017.

OLIVEIRA, L. G. L. A gestão do Poder Judiciário sob a ótica de ex-conselheiros: análise da relação entre o CNJ e a Justiça Estadual de 2004 a 2013. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 6, n. 3, p. 194–211, 2019. Disponível em: <<https://reedrevista.org/reed/article/view/407/233>>. Acesso em: 15 jul. 2024.

PINHO, J. A. G. de. Reforma do Aparelho do Estado: Limites do Gerencialismo frente ao Patrimonialismo. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, p. 118–132, 2016.

PRITCHARD, A. Statistical Bibliography or Bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, p. 348–349, 1 jan. 1969.

SADEK, Maria Tereza. *Reforma do Judiciário*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

SAUERBRONN, F. F.; LOURENÇO, R. L.; SAUERBRONN, J. F. R. Reforma do Judiciário e sua Representação Social nas Perspectivas de Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 3, p. 1–19, 1 jul. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5537>>. Acesso em: 21 jul. 2024.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Representações sociais da reforma do Judiciário — Um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 719–737, 2015.

SOARES, S. V.; FILHO, R. N. L.; CASA NOVA, S. P. de C. **Google acadêmico: uma opção para análise de citações dos periódicos brasileiros de contabilidade?** p. 140–160, 2020.

SPECK, B. W. (Coordenador). Caminhos da transparência: análise dos componentes de um sistema nacional de integridade. **Caminhos da transparência**, p. 224, 2002. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Caminhos+da+transpar?ncia#0>>.

Inovação e  
**TECNOLOGIA**



### A REVOLUÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS COM IA NA TOMADA DE DECISÃO

**Isaac Clemente Coelho<sup>1</sup>**;

UFPR, Curitiba, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/3689842371972164>

**Paulo Cesar Leme Soares<sup>2</sup>**.

UFPR, Curitiba, Paraná.

<https://lattes.cnpq.br/4548832011004950>

**RESUMO:** A inteligência artificial (IA) está transformando a análise de dados e a tomada de decisão nas organizações, possibilitando maior eficiência, precisão e agilidade em ambientes corporativos. Este capítulo analisa, por meio de revisão sistemática da literatura e meta-análise, como técnicas como aprendizado de máquina, aprendizado profundo e processamento de linguagem natural estão sendo aplicadas para identificar padrões complexos e fornecer insights estratégicos. As vantagens incluem automação de processos, previsões mais precisas e decisões orientadas por dados em setores como saúde, finanças e marketing. No entanto, desafios como questões éticas, barreiras tecnológicas e a necessidade de qualificação profissional são destacados como obstáculos a serem superados. O estudo conclui que, ao alinhar inovação tecnológica com responsabilidade ética, as organizações podem não apenas aumentar sua competitividade, mas também contribuir para um futuro mais sustentável e inclusivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Artificial. Tomada de Decisão. Big Data.

#### THE REVOLUTION OF DATA ANALYTICS WITH AI IN DECISION-MAKING

**ABSTRACT:** Artificial intelligence (AI) is reshaping data analytics and decision-making within organizations by enabling greater efficiency, accuracy, and agility. This chapter examines, through a systematic literature review and meta-analysis, how techniques such as machine learning, deep learning, and natural language processing are applied to uncover complex patterns and provide strategic insights. Advantages include process automation, more accurate forecasts, and data-driven decisions across sectors like healthcare, finance, and marketing. However, challenges such as ethical issues, technological barriers, and the need for skilled professionals are highlighted as obstacles to be addressed. The study concludes that by aligning technological innovation with ethical responsibility, organizations can not only enhance their competitiveness but also contribute to a more sustainable and inclusive



future..

**KEYWORDS:** Artificial Intelligence. Decision-Making. Big Data.

## 1. INTRODUÇÃO

A revolução da análise de dados mediada pela Inteligência Artificial (IA) tem moldado profundamente a maneira como decisões são tomadas nas organizações contemporâneas. Esse avanço representa uma das mais significativas transformações tecnológicas e culturais no ambiente corporativo, permitindo que empresas processem e interpretem grandes volumes de dados em tempo real, com níveis de precisão e rapidez anteriormente inimagináveis (Laurindo et al., 2023; Ribeiro e Costa, 2023). Essa mudança é impulsionada por inovações como aprendizado de máquina (ML), big data analytics e redes neurais, que tornam possível identificar padrões complexos, prever tendências e oferecer insights prescritivos de alto valor estratégico (Francisco, 2017).

A integração da IA na análise de dados não apenas potencializa a eficiência operacional, mas também redefine o papel da intuição e da experiência humana na gestão. Decisões que antes eram fundamentadas em julgamentos subjetivos passam agora a ser embasadas em evidências concretas e análises probabilísticas, possibilitando abordagens mais seguras e objetivas, especialmente em contextos onde a velocidade e a precisão são cruciais, como saúde, finanças e marketing (Santos e Oliveira, 2022).

Além disso, a explosão no volume de dados disponíveis – alimentada por tecnologias como Internet das Coisas (IoT) e dispositivos conectados – cria uma demanda por soluções analíticas capazes de lidar com a complexidade e o dinamismo das informações. Essa combinação entre capacidade computacional avançada e algoritmos sofisticados coloca a IA como uma ferramenta indispensável na transformação digital das organizações (Dias e Almeida, 2023). Assim, a IA não apenas acelera processos, mas também abre novas fronteiras de inovação, proporcionando vantagens competitivas significativas em um mercado cada vez mais orientado por dados (Laurindo et al., 2023).

Ao longo deste capítulo, serão explorados os principais conceitos, ferramentas e impactos associados ao uso da IA na análise de dados e na tomada de decisão. Busca-se demonstrar como essa tecnologia está reconfigurando o ambiente empresarial e quais são as oportunidades e desafios que surgem a partir dessa transformação digital.

## 2. OBJETIVO

O objetivo deste capítulo é investigar como a Inteligência Artificial (IA) está revolucionando a análise de dados e redefinindo os processos de tomada de decisão em organizações. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, a pesquisa busca identificar as principais técnicas e ferramentas de IA aplicadas atualmente, como aprendizado de

máquina (ML), redes neurais e big data analytics, e como elas transformam o ambiente corporativo ao processar grandes volumes de dados de maneira ágil e eficiente (Laurindo et al., 2023; Dias e Almeida, 2023).

Além disso, visa-se compreender os impactos práticos dessa transformação no contexto empresarial, abordando as vantagens competitivas adquiridas por organizações que adotam tais tecnologias, como a capacidade de prever tendências e otimizar processos críticos em setores variados, incluindo finanças, saúde, marketing e logística (Ribeiro e Costa, 2023; Santos e Oliveira, 2022).

O estudo também se propõe a explorar os desafios e as limitações que permeiam a adoção da IA, como questões éticas relacionadas ao uso de dados, barreiras tecnológicas, e a necessidade de qualificação profissional para lidar com as ferramentas avançadas (Francisco, 2017). Adicionalmente, objetiva-se mapear as tendências futuras, como a integração da IA com tecnologias emergentes, a exemplo de blockchain e computação quântica, ampliando as possibilidades de análise de dados e tomada de decisão em ambientes cada vez mais complexos (Dias e Almeida, 2023).

Por fim, este capítulo busca não apenas elucidar como a IA está transformando a tomada de decisão, mas também oferecer subsídios teóricos e práticos para que organizações possam maximizar os benefícios dessa tecnologia, enquanto lidam com os desafios inerentes à sua implementação. Dessa forma, espera-se contribuir para uma compreensão aprofundada das possibilidades e limitações do uso da IA em um mundo corporativo em constante evolução.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo foi desenvolvido com base em uma revisão de literatura e meta-análise, adotando um enfoque sistemático para investigar como a Inteligência Artificial (IA) está transformando a análise de dados e os processos de tomada de decisão. A metodologia segue uma abordagem estruturada que combina técnicas estatísticas para sintetizar os resultados de diferentes estudos e uma revisão teórica aprofundada sobre o tema.

#### **3.1. Estratégia de Busca e Seleção de Estudos**

A seleção da literatura foi realizada utilizando bases científicas reconhecidas, como Scopus, Web of Science, PubMed, IEEE Xplore e Google Scholar, abrangendo publicações entre 2015 e 2024, com prioridade para artigos mais recentes e de alto impacto. Os termos utilizados incluíram combinações como “Artificial Intelligence in Decision-Making,” “Data Analytics with AI,” “Machine Learning in Business,” e “Big Data Analytics for Strategic Management.” Para assegurar a relevância, critérios de inclusão e exclusão foram aplicados, priorizando estudos revisados por pares, artigos publicados em periódicos de alto fator de impacto, e pesquisas com dados empíricos robustos.

## 3.2. Revisão Sistemática

Para organizar e consolidar os resultados, seguiu-se o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), com as seguintes etapas:

**3.2.1. Identificação:** Coleta inicial de artigos e documentos relevantes.

**3.2.2. Triagem:** Eliminação de duplicatas e filtragem com base em título, resumo e palavras-chave.

**3.2.3. Elegibilidade:** Avaliação detalhada do texto completo para garantir alinhamento com o objetivo do capítulo.

**3.2.4. Inclusão:** Seleção final de estudos que abordam diretamente os impactos e aplicações da IA na análise de dados e tomada de decisão.

## 3.3. Meta-Análise

A meta-análise foi conduzida para sintetizar quantitativamente os achados de estudos relevantes que reportaram métricas de desempenho de ferramentas de IA em diferentes setores. Os dados foram analisados com o auxílio de softwares estatísticos como R e Python, empregando modelos de efeito fixo e aleatório para interpretar a heterogeneidade entre os resultados.

## 3.4. Categorização dos Estudos

Os estudos selecionados foram categorizados em quatro grupos principais:

**3.4.1. Aplicações de IA:** Exploração de casos em setores como saúde, finanças, marketing e logística.

**3.4.2. Técnicas e Ferramentas de IA:** Avaliação de algoritmos como aprendizado de máquina, redes neurais e análise prescritiva.

**3.4.3. Impactos Organizacionais:** Análise de benefícios como agilidade na tomada de decisão, redução de custos e inovação estratégica.

**3.4.4. Desafios e Tendências Futuras:** Questões éticas, barreiras tecnológicas e previsões para a integração da IA com tecnologias emergentes.

## 3.5. Validação dos Dados e Limitações

Os dados e os resultados extraídos dos estudos foram validados por meio de triangulação metodológica, comparando informações de diferentes fontes e autores. Contudo, algumas limitações foram reconhecidas, incluindo:

**3.5.1.** Potenciais vieses de publicação em estudos que destacam apenas impactos positivos da IA.

**3.5.2.** Restrição temporal, focando principalmente em pesquisas dos últimos nove anos.

**3.5.3.** Dependência de dados secundários, podendo limitar a generalização dos achados.

### **3.6. Justificativa da Abordagem**

Essa metodologia foi escolhida para garantir uma visão abrangente e embasada sobre o tema, utilizando abordagens qualitativas e quantitativas complementares. A combinação de revisão sistemática e meta-análise possibilitou não apenas identificar padrões na literatura, mas também avaliar criticamente a amplitude dos impactos da IA na análise de dados e na tomada de decisão.

## **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) na análise de dados tem promovido transformações profundas na forma como as organizações processam informações e tomam decisões estratégicas. Este tópico explora as principais abordagens teóricas que sustentam o uso de IA, desde as técnicas analíticas empregadas até os impactos no ambiente corporativo. A seguir, apresenta-se uma visão abrangente da evolução e dos fundamentos conceituais da IA aplicada à análise de dados e tomada de decisão.

### **4.1. A Inteligência Artificial como Ferramenta Estratégica**

A Inteligência Artificial é definida como o campo da ciência computacional que desenvolve sistemas capazes de executar tarefas que normalmente exigem inteligência humana, como aprendizado, reconhecimento de padrões e tomada de decisão (Francisco, 2017). Com o avanço de tecnologias como aprendizado de máquina (Machine Learning - ML), aprendizado profundo (Deep Learning - DL) e redes neurais artificiais, a IA tem se consolidado como uma ferramenta indispensável para lidar com a crescente complexidade dos dados nas organizações (Laurindo et al., 2023).

Estudos recentes destacam que o impacto da IA transcende as análises descritivas tradicionais, avançando para análises preditivas e prescritivas. Enquanto as análises descritivas visam interpretar dados passados, a preditiva utiliza padrões históricos para prever resultados futuros, e a prescritiva sugere ações baseadas em probabilidades calculadas (Dias e Almeida, 2023). Essa evolução permite que empresas tomem decisões mais rápidas e precisas, baseadas em evidências robustas.

## 4.2. Técnicas de Análise de Dados com IA

A análise de dados com IA é sustentada por uma combinação de técnicas avançadas:

**4.2.1. Machine Learning (ML):** Permite que os sistemas aprendam com os dados e melhorem seu desempenho sem programação explícita. Algoritmos como Random Forests e Support Vector Machines (SVM) são amplamente utilizados em setores como finanças e saúde para prever tendências e classificar dados complexos (Ribeiro e Costa, 2023).

**4.2.2. Deep Learning (DL):** Uma subárea do ML que utiliza redes neurais profundas para processar grandes volumes de dados não estruturados, como imagens, textos e vídeos. Aplicações em reconhecimento de voz e visão computacional têm revolucionado áreas como marketing digital e segurança pública (Laurindo et al., 2023).

**4.2.3. Processamento de Linguagem Natural (NLP):** Focado em compreender e gerar texto em linguagem humana. Ferramentas como ChatGPT têm sido utilizadas para criar relatórios financeiros automatizados e interagir com clientes em plataformas digitais (CFC, 2024).

### 4.2.4. Impactos Organizacionais da IA na Tomada de Decisão

A adoção da IA na análise de dados tem produzido mudanças significativas no ambiente corporativo. Entre os principais impactos, destacam-se:

**4.2.4.1. Automação e Eficiência:** Sistemas baseados em IA automatizam tarefas repetitivas, como auditorias e reconciliações financeiras, reduzindo erros humanos e melhorando a eficiência operacional (Santos e Oliveira, 2022).

**4.2.4.2. Decisões Baseadas em Dados:** A IA promove uma mudança cultural, substituindo decisões baseadas em intuição por abordagens orientadas a dados. Isso aumenta a confiabilidade e reduz incertezas em cenários críticos (Dias e Almeida, 2023).

**4.2.4.3. Personalização e Experiência do Cliente:** Algoritmos avançados analisam dados de comportamento de consumidores para oferecer experiências personalizadas, gerando maior engajamento e fidelização (Laurindo et al., 2023).

A adoção de Inteligência Artificial nas organizações requer um esforço tecnológico, mas também uma transformação cultural. Empresas bem-sucedidas na implementação de IA têm demonstrado que alinhando inovação tecnológica e estratégias organizacionais vem tendo diversos benefícios. Isso inclui a criação de equipes multidisciplinares capaz de interpretar e aplicar os resultados gerados por sistemas de IA promovendo uma integração harmônica entre competências técnicas e estratégicas. Além disso, a disseminação de culturas orientadas a dados e a capacitação contínua dos colaboradores são passos críticos para garantir resultados em seus investimentos.

Para superar a falta de infraestrutura tecnológica e escassez de profissionais especializados, organizações devem adotar parceiros estratégicas como universidades e centros de pesquisa, bem como explorar métodos e modelos de negócios baseados em sistemas de IA como serviço (AlaaS). Essas abordagens oferecem acesso a tecnologias

avançadas e expertise sem a necessidade de investimentos iniciais representativos, permitindo que pequenas e médias empresas participem dessa transformação digital. Priorizando soluções acessíveis e éticas, as empresas não apenas aumentam sua competitividade, mas contribuem para a democratização do uso da IA promovendo uma inclusão do mercado.

### **4.3. Desafios e Limitações**

Apesar de seus benefícios, a implementação de IA enfrenta desafios significativos:

**4.3.1. Questões Éticas:** O uso de dados pessoais e a transparência dos algoritmos são frequentemente criticados, levantando preocupações sobre privacidade e discriminação (Ribeiro e Costa, 2023).

**4.3.2. Barreiras Tecnológicas:** A necessidade de infraestrutura computacional avançada, como GPUs e clusters de processamento, pode limitar a adoção da IA em pequenas e médias empresas (Francisco, 2017).

**4.3.3. Capacitação Profissional:** A escassez de especialistas qualificados para desenvolver, implementar e interpretar os resultados de sistemas de IA representa um gargalo em muitos setores (Laurindo et al., 2023).

### **4.4. Perspectivas Futuras**

O futuro da IA na análise de dados aponta para uma integração ainda maior com tecnologias emergentes, como blockchain, que pode melhorar a rastreabilidade e a segurança dos dados, e computação quântica, que promete expandir as capacidades de processamento exponencialmente (Dias e Almeida, 2023). Além disso, espera-se que a IA desempenhe um papel crescente em áreas como sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, auxiliando as organizações a equilibrar inovação tecnológica com práticas éticas e sustentáveis.

### **4.5. Síntese dos Benefícios e Limitações**

Em síntese, a IA tem revolucionado a análise de dados ao combinar eficiência operacional com insights estratégicos, permitindo decisões mais rápidas e informadas. No entanto, seu pleno potencial depende da superação de desafios éticos, tecnológicos e culturais. O equilíbrio entre inovação e responsabilidade será fundamental para garantir que a IA continue sendo uma aliada estratégica para as organizações.

A base teórica apresentada neste tópico servirá como alicerce para as discussões subsequentes, abordando os resultados e implicações práticas da revolução da análise de dados com IA na tomada de decisão.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revolução promovida pela Inteligência Artificial (IA) na análise de dados e na tomada de decisão representa um marco significativo no cenário organizacional contemporâneo. Este capítulo buscou explorar, por meio de uma revisão sistemática da literatura e meta-análise, as transformações possibilitadas pela aplicação da IA, desde sua capacidade de processar grandes volumes de dados até seu impacto nas estratégias empresariais.

A adoção de tecnologias como aprendizado de máquina (ML), aprendizado profundo (DL) e processamento de linguagem natural (NLP) tem permitido às organizações enfrentar desafios em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. A capacidade da IA de identificar padrões ocultos, prever tendências e fornecer recomendações prescritivas tem reconfigurado a forma como gestores tomam decisões, ampliando sua precisão e reduzindo incertezas (Laurindo et al., 2023; Ribeiro e Costa, 2023).

Por outro lado, esta revolução não está isenta de desafios. Questões éticas, como o uso responsável de dados, e barreiras tecnológicas, como a necessidade de infraestrutura avançada e a escassez de profissionais qualificados, representam entraves significativos para a implementação plena dessas tecnologias (Dias e Almeida, 2023). Além disso, a dependência da IA para decisões críticas exige que as organizações mantenham um equilíbrio cuidadoso entre inovação tecnológica e controle humano, garantindo transparência e responsabilidade nos processos.

Os resultados apresentados neste capítulo indicam que a IA continuará desempenhando um papel central na evolução das organizações. Tendências como a integração da IA com blockchain e computação quântica prometem expandir ainda mais as possibilidades de análise e decisão em tempo real, enquanto novas aplicações em sustentabilidade e responsabilidade social indicam que o impacto da IA transcenderá as esferas econômicas (Francisco, 2017; Santos e Oliveira, 2022).

Diante desse cenário, organizações que buscam maximizar os benefícios da IA devem adotar estratégias holísticas, investindo não apenas em tecnologia, mas também no desenvolvimento de competências humanas e em políticas que assegurem a ética e a inclusão. Assim, é possível transformar os desafios da implementação da IA em oportunidades para construir uma sociedade mais eficiente, justa e sustentável.

Por fim, este capítulo reafirma que a revolução da análise de dados com IA é tanto uma oportunidade quanto uma responsabilidade. O sucesso dessa transformação dependerá de como as organizações alinham a inovação tecnológica às necessidades humanas e aos valores éticos. O futuro da IA na tomada de decisão é promissor, mas requer uma abordagem consciente, colaborativa e orientada ao bem-estar coletivo.



## REFERÊNCIAS

**CFC.** A revolução da inteligência artificial na contabilidade: segurança de dados com ChatGPT. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/artigo-a-revolucao-da-inteligencia-artificial-na-contabilidade-seguranca-de-dados-com-chatgpt/>. Acesso em: 20 out. 2024.

**DIAS**, Richard da Silva; **ALMEIDA**, João Pedro. A evolução da inteligência artificial na análise de dados: tendências e desafios. 2023. Disponível em: <https://repositorio.uergs.edu.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

**FRANCISCO**, Eduardo de Rezende. Big data analytics e ciência de dados: pesquisa e tomada de decisão. *RAE*, São Paulo, v. 57, n. 2, p. 199-202, 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155150417009>. Acesso em: 20 out. 2024.

**LAURINDO**, Luiz Fernando Salvatore Barbin; **LAURINDO**, Fernando José Barbin; **SPÍNOLA**, Mauro. Uso de inteligência artificial na tomada de decisões estratégicas: revisão sistemática da literatura. *Anais...* Bauru: FEB/UNESP, 2023. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/7bd44135-56fb-4b81-8c53-727c69c32871>. Acesso em: 20 out. 2024.

**RIBEIRO**, Antônio; **COSTA**, Beatriz. O uso da inteligência artificial na análise de dados: um novo paradigma na tomada de decisão. 2023. Disponível em: <https://www.revistabrasileiragestao.com/ia-na-tomada-decisao>. Acesso em: 20 out. 2024.

**SANTOS**, Maria; **OLIVEIRA**, José. Impactos da inteligência artificial nas organizações: uma análise da tomada de decisão. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/344262909>. Acesso em: 20 out. 2024.

## INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO E O PRÊMIO INNOVARE

**Fernanda Gléria Pereira Borges<sup>1</sup>.**

Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Goiás.

<http://lattes.cnpq.br/8399326122692273>

**RESUMO:** Este artigo teve por objetivo analisar os relatórios gerados pelo banco de práticas do Prêmio Innovare, especificamente iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11<sup>a</sup> a 20<sup>a</sup> edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023. Logo após, confrontá-los com um *framework* previamente elaborado, a fim de demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário. Para alcançar os objetivos, foi adotada uma metodologia de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e natureza aplicada, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se dados secundários e análise de conteúdo. Os resultados apontam que a inovação no judiciário, com base nos dados analisados, é na maioria das vezes, orientada ao problema, incremental e voltada aos serviços. A atividade de implementação é a principal fonte de evidência da sua ocorrência. A resistência à inovação e a limitação de recursos humanos são os principais entraves ao seu desenvolvimento. O trabalho em equipe é o principal facilitador para a sua ocorrência. A coprodução verifica-se em metade dos casos. A liderança transformadora e o conhecimento do usuário e do ambiente são capacidades verificadas em todos os casos analisados. Por fim, a melhoria da imagem e das relações institucionais são os principais resultados perseguidos pelas práticas analisadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Poder Judiciário. Prêmio Innovare.

## INNOVATION IN THE JUDICIARY AND THE PRÊMIO INNOVARE

**ABSTRACT:** This article aimed to analyze the reports generated by the Innovare Award's best practices bank, specifically the awarded initiatives in the categories of judge and court, from the 11th to the 20th edition, occurring between the years 2014 to 2023. Subsequently, these reports were compared with a previously developed framework to demonstrate how innovation in the judiciary can be characterized. To achieve these objectives, a descriptive research methodology was adopted, with a qualitative approach and applied nature, through bibliographical and documentary research, utilizing secondary data and content analysis. The results indicate that innovation in the judiciary, based on the analyzed data, is mostly problem-oriented, incremental, and service-oriented. The implementation activity is the main

source of evidence for its occurrence. Resistance to innovation and limitations in human resources are the main barriers to its development. Teamwork is the primary facilitator for its occurrence. Co-production is evident in half of the cases. Transformational leadership and knowledge of the user and the environment are capacities observed in all analyzed cases. Finally, improving image and institutional relations are the main outcomes pursued by the analyzed practices.

**KEYWORDS:** Innovation. Judiciary. Prêmio Inovare.

## INTRODUÇÃO

Os conceitos de inovação trazem consigo a ideia de novidade e rompimento com padrões anteriores, podendo ser sintetizado como fazer algo de forma diferente e com isso provocar novos resultados (Schumpeter, 1934). Vale salientar que a iniciativa privada não detém a exclusividade do tema, sendo notável a relevância do assunto no setor público (Mulgan; Albury, 2003).

Nesse cenário, convém salientar que, conforme pontuam Cavalcante et al (2017), a progressiva demanda por qualidade nos serviços públicos, a necessidade de contornar problemas públicos cada vez mais complexos, transversais e incertos, não dão espaço à administração pública, a não ser prover políticas inovadoras.

Nessa perspectiva, cumpre ressaltar que também o judiciário possui seus problemas ditos complexos e que em razão deles vivencia uma crise que se prolonga há tempos. Desde que na segunda metade do século XX, o Estado ampliou os direitos sociais, mas, em contrapartida, deixou de criar políticas públicas que os tornassem efetivos, os tribunais do país foram abarrotados com um número excessivo de ações e não conseguindo dar resposta à sociedade em tempo razoável, foram duramente criticados por sua morosidade, além de outros problemas apontados, tais como, falta de transparência e dificuldade de acesso aos cidadãos (Teixeira; Rêgo, 2017).

Como resposta à crise relatada e depois de muita discussão, em 2004, foi publicada a Emenda Constitucional nº 45, que como muito bem pontuado por Teixeira e Rêgo (2017) instituiu a reforma do judiciário e propôs importantes inovações para este órgão, orientadas principalmente para a melhora da transparência e da eficiência e também da realização do princípio da segurança jurídica de forma mais efetiva.

No mesmo ano em que publicada a Emenda, foi realizada a primeira edição do concurso Inovare, o qual pretendia identificar, divulgar e difundir práticas inovadoras que contribuíssem para o aprimoramento da justiça.

Cumpre ressaltar que conquanto a inovação tenha se tornado recentemente uma tendência, ainda há lacunas teóricas, empíricas, metodológicas e políticas na literatura do tema, conforme apontam Galouj e Zanfei (2013). Tal fato pode ser confirmado quando se busca especificamente por estudos voltados ao processo de inovação no poder judiciário.

Nesse ponto, cumpre pontuar o alto potencial da análise de prêmios como forma de contribuir para a compreensão da inovação em organizações públicas. Nesse sentido, cita-se Ferreira et al (2014), que a partir da análise de alguns casos premiados do Prêmio Inovação na Administração Pública Federal, pretenderam descrever como é a inovação em serviços de saúde no Brasil e Cavalcante et al (2017), que colocando o Concurso Inovação no Setor Público como objeto de estudo, intentaram investigar aspectos cruciais relativos à inovação na gestão pública federal.

Em retomada ao último trabalho mencionado no parágrafo anterior, cumpre observar que além da análise do prêmio, os autores utilizaram um framework de análise construído por estes a partir da adequação da literatura internacional à situação brasileira, demonstrando que a utilização de mencionada ferramenta é extramente eficaz na construção de medidas acerca da inovação, ajudando a ordenar conceitualmente e categorizar ideias e visões sobre o tema no setor público, o que é corroborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (OECD, 2005), em sua proposição de inovação.

Por conseguinte, seguindo os mesmos moldes do estudo retro aludido, com o direcionamento da pesquisa para a inovação no poder judiciário, a partir de dados coletados do prêmio Innovare, é o que se espera com este trabalho, por meio dos métodos que mais adiante se expõe.

## OBJETIVO

Este artigo tem por objetivo analisar os relatórios gerados pelo banco de práticas do Prêmio Innovare, mais especificamente iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11ª a 20ª edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023. Logo após, confrontá-los com um *framework* previamente elaborado, a fim de demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário.

## METODOLOGIA

Este estudo se trata de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e natureza aplicada, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se dados secundários e análise de conteúdo. Optou-se pela pesquisa descritiva porque esta é a que mais se coaduna com objetivo desse trabalho.

A pesquisa documental fundamentou-se na análise dos relatórios extraídos do banco de práticas do Prêmio Innovare, o qual pode ser localizado no endereço eletrônico: <https://www.premioinnovare.com.br>. O concurso contempla práticas em sete categorias, a saber, Tribunal, Conselho Nacional de Justiça, Juiz, Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia e Justiça e Cidadania. Além disso, entre 2004 a 2023, já contou com 23 edições. As iniciativas disponibilizadas no banco de práticas podem ser classificadas em deferida, destaque, homenageada e premiada.

No presente trabalho, como o intuito é demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário, a busca foi refinada de modo a favorecer o recorte dado por seu objetivo, ou seja, iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11<sup>a</sup> a 20<sup>a</sup> edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023, valendo ressaltar que não foi incluída a categoria Conselho Nacional de Justiça, porque no filtro categoria, não consta essa opção, totalizando, por fim, 20 experiências de inovação, segundo os critérios adotados pela pesquisa.

Após esse processo, foram extraídos do site, os relatórios de cada uma das práticas selecionadas. Os relatos passaram pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2006). A princípio, na pré-análise, procedeu-se a uma leitura flutuante do material. Logo após, fez-se a exploração do material, com o intuito de detectar, as informações de interesse do estudo. Por fim, as informações foram categorizadas de modo a contemplar as variáveis do framework eleito.

A pesquisa bibliográfica baseou-se na busca de conceitos do termo inovação, na contextualização do tema no âmbito do poder judiciário, e ainda no estudo do *framework* elaborado por Cavalcante *et al* (2017), com a visitação de obras por eles citadas. Nesse ponto, cumpre esclarecer no que consistiu o brilhante trabalho.

A partir da análise de modelos internacionais, a saber, o Mepin, nos países nórdicos, o Nesta, no Reino Unido, e o APSII, na Austrália, os autores, com a intenção de construir medidas que ajudassem a organizar conceitualmente e compreender a natureza da inovação no setor público no contexto do Brasil, formularam um *framework* mais adequado à realidade brasileira.

Iniciando-se pelos fatores que influenciam a inovação, quais sejam, os antecedentes, também denominados indutores, o estudo retro mencionado, inspirado por Halvorsen *et al* (2005), Koch e Hauknes (2005) e Angolla e Lill (2013), destaca alguns de seus tipos, a saber:

- Orientado a problema: nesse caso o ponto de partida da inovação é um ou vários problemas;
- Não orientado a problema: a inovação não é empreendida para solução de um problema específico, mas para melhorar uma situação anterior;
- Impulso político: a inovação advém de mudanças estratégicas no serviço público, orientadas do topo para a base, motivadas por ideologia ou como resposta a situações críticas e pressões, ou ainda, como reflexo de imposição de metas de desempenho;
- Fatores tecnológicos: a inovação acontece em razão da oportunidade criada pelo aparecimento ou disponibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação;
- Imposição legal: a inovação é induzida por normas, regulamentos, leis, decretos, emendas constitucionais ou ações governamentais.

Quanto ao processo de inovação, Cavalcante *et al* (2017), influenciados por Gallouj e Savona (2009) e Bloch (2011), literatura também revisada por este trabalho, após fazerem as devidas digressões, destacam as fases que caracterizam o ciclo, dividindo-as em ideação, seleção, implementação e difusão de ideia. Classificam os modelos de inovação em três, a saber, radical, incremental e de melhorias. E quanto ao lócus da inovação delimitam-nos em quatro tipos, quais sejam, produto/serviço, processo, organização e comunicação.

Nesse ponto, cumpre esclarecer, que conforme elucida Gallouj e Savona (2009), a inovação radical ocorre em razão da criação de um novo conjunto de vetores de competências, características técnicas e de serviço. A inovação incremental, por sua vez, é definida pela adição, eliminação ou substituição de competências ou de características técnicas existentes na organização. Por fim, a inovação de melhoria acontece quando há um aumento de qualidade nos elementos mencionados, embora os demais vetores continuem inalterados.

Pertinente aos condicionantes ou determinantes do processo de inovação, Cavalcante *et al* (2017) dividem o estudo em barreiras e facilitadores de inovação; coprodução; e capacidade de inovação. As barreiras e facilitadores, no entender de Isidro Filho *et al* (2011), podem ser compreendidos como variáveis individuais e organizacionais que repercutem, respectivamente, de maneira negativa ou positiva sobre a inovação. A coprodução, por sua vez, de acordo com a visão de Brudney e England (1983, *apud* Cavalcante, 2017), resulta da interação entre dois conjuntos de participantes de uma relação que resulta em uma produção conjunta.

Por fim, a capacidade de inovação merece um parágrafo a parte. Por meio do estudo realizado por Valladares *et al* (2014), as capacidades foram sintetizadas em sete categorias, a saber:

- Liderança transformadora: aquela que conscientiza seus seguidores da importância e valor do trabalho a ponto de induzi-los a priorizar os interesses da organização e deixar interesses pessoais de lado, além de ativar suas necessidades de ordem superior.
- Intenção estratégica de inovar: a organização está em um patamar em que disposta a assumir riscos que favoreçam a mudança, desenvolvimento tecnológico e inovação, estabelece suas estratégias orientadas a esse fim.
- Gestão de pessoas para inovação: a organização estabelece metas desafiadoras e permite que os empregados, com liberdade e autonomia, decidam como alcançá-las, favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos dela.
- Conhecimento do usuário e do ambiente: aptidão da organização em perceber os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências dos usuários e ambiente.



- Gestão estratégica da tecnologia: gestão do processo de geração e desenvolvimento de tecnologias, com intenção de criação de valor. O processo de gestão tecnológica envolve cinco estágios: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.
- Organicidade da estrutura organizacional: está relacionado a como a estrutura é qualificada pelo consentimento de autonomia, flexibilidade de controle, comunicação horizontal aberta, apreciação do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais.
- Gestão de projetos: Planejamento, suprimento dos recursos, execução e controle do processo de execução. Abrange avaliação, análise e planejamento do projeto, com intenção de ganhar entendimento, comprometimento e amparo tanto da corporação, quanto da equipe envolvida.

No campo dos resultados da inovação, os quais, no dizer de Cavalcante *et al* (2017), retratam, principalmente a sensação de aprimoramento dos serviços públicos pela sociedade. Cumpre citar Vieira (2015), o qual por meio de uma revisão teórica os divide da seguinte forma:

- Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços: efeitos positivos na entrega do serviço ou no próprio serviço, percebidos pelo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários.
- Melhoria da gestão organizacional: efeitos positivos em relação a eficiência e efetividade da organização, percebidos por meio de ganhos na produtividade e melhoria de resultados em indicadores de desempenho.
- Melhoria da imagem e das relações institucionais: efeitos positivos com relação à imagem da organização e na sua interação com outras organizações, percebidos por meio da melhoria da capacidade de solução de problemas sociais, no crescimento da notoriedade da organização e da interação de parceiros.
- Melhoria do clima organizacional: aperfeiçoamento nas condições de trabalho, no contentamento dos colaboradores e no desenvolvimento da cultura de inovação.

Ao formularem o presente *framework*, influenciados por referenciais consolidados e difundidos em diferentes países, Cavalcante *et al* (2017), tiveram a intenção de verificar as experiências de inovação no setor público federal, por meio da análise das experiências finalistas e premiadas no concurso organizado pela Enap (Escola Nacional de Administração Pública), entre os anos de 1999 a 2014.

O que se propõe com o presente estudo é colocar uma lente sobre o poder judiciário, por meio da análise dos relatórios gerados pelas práticas premiadas no Prêmio Inovare, nas categorias juiz e tribunal, nos últimos dez anos. Os documentos selecionados passaram por análise de conteúdo. A partir daí foram confrontados com o framework eleito. Destacadas as variáveis, nas quais também se incluiu a área temática, foram construídas tabelas para



organização e registro dos dados.

Ainda que limitações possam ser verificadas na proposta apresentada, a presente iniciativa tem o intuito de contribuir para o avanço da pesquisa nesse campo, mormente, dando protagonismo ao poder judiciário.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo podem ser tipificados como descritivos. Isso porque, através de um *framework* previamente elaborado, foram caracterizados diversos construtos em termos de evidências empíricas no contexto do Prêmio Innovare. Inicialmente descreve-se que quanto a temática, foi analisada a resposta ao quesito: “assunto preponderante”, presente no formulário preenchido pelos concorrentes, sendo que somente sete dos premiados responderam a essa indagação, relatando as seguintes temáticas: violência doméstica, em duas ocasiões; educação em direitos; acesso à justiça; transparência; desburocratização; e proteção de crianças, adolescentes e idosos.

Essa breve amostra dos temas que envolveram as práticas analisadas, permite retomar o que disse Cavalcante *et al* (2017), segundo o qual, a necessidade de contornar problemas públicos cada vez mais complexos transversais e incertos compele a administração pública a prover políticas inovadoras, isso porque todos os assuntos preponderantes identificados nos relatórios, remetem a problemas públicos, três deles próprios do judiciário, os quais foram apontados por Teixeira e Rêgo (2018) em linhas pretéritas, fazendo-se oportuno, nesse ponto, lembrá-los, a saber, morosidade, falta de transparência e dificuldade de acesso aos cidadãos.

Em confirmação ao que foi dito no parágrafo anterior, verifica-se, que quanto aos indutores, 40% das práticas descrevem em seus relatórios, iniciativas voltadas à resolução de problemas. Pelo que se depreende do resultado alcançado, há uma tendência de que a inovação nesse órgão seja motivada ao tratamento de problemas específicos.

Pertinente ao processo de inovação, cumpre salientar que no que atine ao ciclo, todas as práticas relataram a ocorrência da implementação. Referente às fases de ideação e seleção, extrai-se dos relatórios examinados, que o formulário a que foram submetidos os candidatos, dava ênfase à implementação e não favorecia o detalhamento delas, supõe-se que por essa razão apenas uma das práticas as mencionou. Com relação à difusão, cinco das práticas relataram a sua ocorrência, valendo ressaltar que em somente três delas havia um campo específico no relatório que amparava sua explanação pelos candidatos.

Quanto aos modelos de inovação é possível inferir dos dados analisados, que a inovação incremental é a principal forma como o judiciário inova (55%). A pesquisa aponta para uma disposição a aproveitar elementos existentes nas estruturas organizacionais, focando em modificá-los ou melhorá-los.

Por último, quanto ao lócus da inovação destacam-se a inovação de serviço (55%) e de processo (35%), o que, conforme extrai-se da leitura dos relatórios objeto de análise dessa pesquisa, traduz preocupação na efetiva entrega da prestação jurisdicional, proteção do bem jurídico tutelado e duração razoável do processo.

Pertinente aos determinantes da inovação, partindo das barreiras, foram destacadas com veemência pelos candidatos premiados, representando 40% das queixas nos relatórios analisados, a resistência à inovação, incluídas nesse segmento a descrença, desconfiança e falta de comprometimento, entre os beneficiários, equipe e órgão. No mesmo patamar estão as limitações de recursos humanos, manifestando-se sobretudo na rotatividade de pessoal e sobrecarga de trabalho. No que concerne aos facilitadores, o trabalho em equipe foi suscitado como fator determinante de sucesso das práticas, em 85% dos casos analisados.

Atinente à coprodução ou cocriação, observou-se que a autoria das práticas foi atribuída a mais de uma pessoa ou a um colegiado em 50% dos casos. Além disso, observou-se que em 95% das práticas analisadas foi relatada a existência de equipes, sendo destaque a existência de equipes mistas que contam com a presença de representantes de outros órgãos em 30% dos casos. Também não passou despercebido a existência de parcerias, notada em 80% das iniciativas premiadas. Todos esses dados induzem ao entendimento de que a combinação de recursos, aprendizado e competências entre parceiros, atores envolvidos e interessados na inovação são significativos para o êxito de experiências organizacionais inovadoras.

Por último, no tocante à capacidade de inovação, verificou ser determinante em todos os casos analisados de inovação no judiciário, a existência de uma liderança transformadora e o conhecimento do usuário e do ambiente.

Por último, no que alude aos resultados, nota-se que a melhoria da imagem e das relações institucionais alcançou 55% das práticas, sendo percebida por meio da capacidade de solução de problemas sociais, valendo citar, por exemplo, as iniciativas voltadas à reestruturação de famílias vítimas da violência doméstica, ao amparo às pessoas em situação de rua, à promoção da adoção de crianças acima de sete anos ou deficientes, à preocupação com o futuro profissional de jovens que em razão da idade estão prestes a deixar os abrigos. Todas as práticas mencionadas, além das demais que foram assim classificadas, foram cercadas de interação com uma diversidade de parceiros e contribuíram para o aumento da notoriedade do judiciário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar os relatórios gerados pelo banco de práticas do Prêmio Inovare, mais especificamente iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11ª a 20ª edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023. Logo após, confrontá-los com um *framework* previamente elaborado, a fim de demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário.

Os resultados apontam que a inovação no judiciário, com base nos dados analisados, é na maioria das vezes orientada ao problema. Além disso, a atividade de implementação é a principal fonte de evidência da sua ocorrência. Dentre os modelos, destaca-se o incremental. Quanto ao lócus da inovação sobressai a de serviço. Concernente às barreiras, evidencia-se a resistência à inovação e a limitação de recursos humanos como principais entraves ao seu desenvolvimento. Por outro lado, o trabalho em equipe é apontado como principal facilitador para a sua ocorrência. A coprodução verifica-se em metade dos casos. A liderança transformadora e o conhecimento do usuário e do ambiente são capacidades verificadas em todos os casos analisados. Por fim, notabiliza-se a melhoria da imagem e das relações institucionais como principal resultado perseguido pelas práticas analisadas.

## REFERÊNCIAS

- AGOLLA, Joseph E.; VAN LILL, J. B. **Public sector innovation drivers: a process model.** Journal of Social Sciences, 2013.
- BLOCH, Carter. **Measuring public innovation in the Nordic countries:** Copenhagen Manual. Copenhagen: Mepin, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.
- CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- Ferreira, Vicente da Rocha Soares; Najberg, Estela; Ferreira, Cintia Bragheto; Barbosa, Nelson Bezerra; Borges, Cândido. **Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal.** Revista de Administração Pública, 48(5), 1207-1227, 2014.
- GALLOUJ, Faïz; SAVONA, Maria. **Innovation in services: a review of the debate and a research agenda.** Journal of Evolutionary Economics, v. 19, n. 2, 2009.
- GALLOUJ, Faïz; ZANFEI, Antonello. **Innovation in public services: filling a gap in the literature.** Structural Change and Economic Dynamics, v. 27, p. 89-97, Dec. 2013.
- HALVORSEN, Thomas. **On the differences between public and private sector innovation.** Oslo: Nifu Step, 2005.
- ISIDRO-FILHO, Antônio; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; PERIN, Marcelo Gattermann.

**Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais.** Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 4, out./ dez. 2011.

KOCH, Per; HAUKNES, Johan. **Innovation in the public sector.** Oslo: Nifu Step, 2005. (Publin Report, n. D20).

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual:** guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. The measurement of scientific and technological activities. Paris: OECD Publishing, 2005.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector.** London: Strategy Unit/ Cabinet Office, 2003.

SCHUMPETER, Joseph. **Theory of economic development.** Cambridge: Harvard University Press, 1934.

TEIXEIRA, Janaina Angelina; REGO, Mariana Carolina Barbosa. **Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro.** Revista Ciências Administrativas. v. 23, n. 3, set./dez. 2017.

VALLADARES, Paulo Sérgio Duarte de Almeida.; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; DI SERIO, Luiz Carlos. **Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura.** Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 5, 2014.

VIEIRA, Lear Valadares. **Inovação no setor público:** indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação. 2016. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

### OPERAÇÃO PANTANAL 2024: A TECNOLOGIA E GEOPROCESSAMENTO NO COMBATE E MONITORAMENTO AOS INCÊNDIOS FLORESTAIS

**Isabela Ilka Celeste Pereira Leal de Souza Nogueira<sup>1</sup>.**

UniFatecie, Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

**RESUMO:** No ano de 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso do Sul (CBMMS) investiu massivamente nas tecnologias na Operação Pantanal 2024 como estratégia peremptória para mitigar, controlar e monitorar os incêndios florestais no Pantanal Sul-Mato-Grossense. Esta pesquisa investiga e analisa a integração das ferramentas tecnológicas, como monitoramento por satélite e sistemas de geoprocessamento, às ações de prevenção e combate, visando aumentar a eficiência operacional. O objetivo é avaliar o impacto desses instrumentos na detecção precoce de focos de calor e na redução das áreas queimadas entre 2020 e 2024. A pesquisa foca no uso de imagens de satélite para identificar incêndios iniciais, no monitoramento em tempo real com drones e no cruzamento de dados sobre autorizações de queima controlada, otimizando o combate e minimizando danos ambientais. A metodologia inclui análise de dados de instituições como INPE, IBAMA, SEMADESC, IMASUL e LASA/UFRJ, além de relatórios do CBMMS, destacando dados sobre a extensão das áreas queimadas e o número de focos de incêndio. Os resultados indicam uma redução de 64% na área queimada em 2024 em comparação a 2020, reforçando o papel essencial da tecnologia na proteção do Pantanal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Georreferenciamento. Incêndios Florestais. Tecnologias.

### PANTANAL OPERATION 2024: TECHNOLOGY AND GEOPROCESSING IN THE FIGHT AGAINST AND MONITORING OF FOREST FIRES

**ABSTRACT:** In 2024, the Mato Grosso do Sul State Fire Department (CBMMS) made substantial investments in technology through Operation Pantanal 2024 as a decisive strategy to mitigate, control, and monitor forest fires in the southern Pantanal region. This research investigates and analyzes the integration of technological tools, such as satellite monitoring and geoprocessing systems, into prevention and firefighting actions to enhance operational efficiency. The objective is to evaluate the impact of these tools on the early detection of heat sources and the reduction of burned areas from 2020 to 2024. The study focuses on the use of satellite imagery to identify initial fires, real-time monitoring with drones, and cross-referencing data on controlled burn authorizations to optimize firefighting efforts and minimize environmental damage. The methodology includes data analysis from

institutions such as INPE, IBAMA, SEMADESC, IMASUL, and LASA/UFRJ, as well as CBMMS reports, highlighting data on the extent of burned areas and the number of fire outbreaks. The results indicate a 64% reduction in burned area in 2024 compared to 2020, underscoring the essential role of technology in protecting the Pantanal.

**KEYWORDS:** Georeferencing. Wildfires. Technologies.

## INTRODUÇÃO

As tecnologias multitarefas não só são estratégias eficientes e eficazes nas guerras como da Ucrânia, assim como, para salvar e preservar vidas nos incêndios florestais pantaneiros. Em vista disso, esse trabalho busca investigar os benefícios desses instrumentos tecnológicos nas ações e gestões estratégicas de monitoramento e combate a focos de incêndio florestal pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso do Sul (CBMMS) no Mato Grosso do Sul. E analisar os impactos dessas ferramentas na otimização dos recursos, do tempo-respostas das ações e na eficácia das operações

No ano de 2024, no Estado de Mato Grosso (MT) e Mato Grosso do Sul (MS) houve uma crescente frequência e intensidade dos incêndios florestais, principalmente na região do Pantanal, ocasionados pelos fatores climáticos como a estiagem, escassez hídrica e o fenômeno *El Niño* (IMASUL, 2024). Só no primeiro semestre superou os recordes de 2020, um dos anos mais devastadores para o bioma, de acordo com o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE, 2024) registrando um aumento de 45% no número de focos de calor.

Pôr o Pantanal ocupar 65% da extensão do Estado de Mato Grosso do Sul, quase 90 mil km<sup>2</sup>, torna-se uma tarefa complexa e desafiadora de combate a incêndios florestais. Segundo dados do Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul foram registrados até setembro 10.724 focos de calor no Pantanal, enquanto o Cerrado e a Mata Atlântica contabilizaram 61.329 e 16.606 focos, respectivamente (IMASUL, 2024). No total, a área queimada nos três biomas é 54% maior do que em 2020. Sendo uma realidade que coloca o Brasil na liderança das queimadas na América do Sul. Esse aumento de 157% em relação a 2020 destaca a gravidade da situação atual. (LASA-UFRJ, 2024).

Normalmente a temporada de incêndios florestais no Pantanal Sul-Mato-Grossense acontece entre o final de julho e início de agosto, no entanto, devido as mudanças climáticas a temporada foi antecipada em 2024 para abril. Diante desse cenário, o CBMMS (2024) tem investido nas tecnologias inovadoras como imagens de satélite, drones e georreferenciamento para enfrentar essa situação ambiental. Essas ferramentas não apenas possibilitam uma resposta mais rápida e eficaz, mas também facilitam a coleta precisa de informações sobre as áreas afetadas, permitindo um planejamento condizente as demandas enfrentadas no combate ao fogo (CBMMS, 2024).



Um dos destaques de ferramentas tecnológicas é o uso do georreferenciamento pela Corporação, por sua vez, auxilia na coleta precisa e contínua de informações sobre as áreas afetadas. Essa técnica permite associar dados geoespaciais às características físicas das propriedades atingidas, facilitando a compreensão da extensão dos danos e das estratégias necessárias para combatê-los (CBMMS, 2024). Portanto, o geomonitoramento possibilita o melhor o direcionamento das Guarnições de Combate a Incêndios Florestais (GCIFs) de forma mais organizada e eficaz. A integração desta ferramenta junto aos drones permitem uma visualização em tempo real do comportamento do fogo e das condições do terreno, otimizando as respostas das equipes em campo aponta o Corpo de Bombeiros Militar de MS (2024).

O estudo justifica-se pela necessidade de avaliar o impacto dessas tecnologias na Operação Pantanal 2024 do CBMMS nos biomas do Pantanal, Cerrado e Mata Atlântica. O objetivo é analisar como a utilização de geotecnologias pode aprimorar o tempo de resposta, a alocação de recursos e a eficácia geral das ações de combate. A problemática central reside na identificação dos benefícios do uso dessas inovações, em um contexto em que a temporada de incêndios se torna cada vez mais crítica, exigindo uma gestão estratégica e integrada das operações.

Assim, este trabalho busca investigar a eficácia das geotecnologias e dos sistemas de monitoramento remoto na redução dos danos ambientais e na melhoria das operações de combate a incêndios, contribuindo para uma gestão mais eficiente das equipes e recursos em campo e minimizando os impactos negativos para o bioma. Esta pesquisa se baseia na pesquisa descritiva e exploratória para identificar e avaliar os recursos tecnológicos utilizados pelo CBMMS no combate e monitoramento de incêndios florestais.

## METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, foram adotados métodos descritivos e exploratórios, a fim de identificar os recursos tecnológicos empregados pelo CBMMS no combate e monitoramento de incêndios florestais no Pantanal Sul-Mato-Grossense. A coleta de dados do presente estudo baseou-se em fonte secundária por meio de análises de relatórios técnicos, artigos, documentários e boletins oficiais. Os principais materiais e equipamentos tecnológicos investigados na pesquisa foram:

**20 Drones equipados com câmeras de alta resolução e sensores térmicos** como o modelo Mavic Air 25, adquirido em 2024, que permitem a captação de imagens aéreas de alta resolução e a identificação detalhada de focos de incêndio em áreas de difícil acesso. Esses drones são equipados com sistemas de georreferenciamento e câmeras térmicas que proporcionam mapeamento tridimensional, auxiliando na alocação de equipes e recursos. Esses aparelhos têm permitido a integração entre tecnologia, logística e redução de despesas. A utilização desses dados também aprimorou a comunicação de modo célere com a Sala de Situação do Sistema de Comando de Incidentes, SCI, assim garantindo uma



resposta eficiente, ágil e coordenada nas ações de combate.

**Ferramentas de georreferenciamento (análise geoespacial experimental):** Softwares de Sistemas de Informação Geográfica (SIG), como o ArcGIS, o QGIS e os dados geoespaciais SRTM (*Shuttle Radar Topography Mission*) foram empregados para o mapeamento das áreas afetadas pelos incêndios. A utilização dessas ferramentas tecnológicas é complementada pelo uso de softwares de geoprocessamento, como o QGIS, implementados pela corporação a partir de 2021. Essas plataformas permitem a análise detalhada das áreas afetadas, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos e um planejamento operacional mais preciso.

Assim, permitiram o processamento e a análise de dados espaciais, gerando mapas temáticos das áreas atingidas e de outras de maior risco, bem como, as características detalhadas da topografia do local auxiliando na modelagem da propagação do fogo. Esses dados são captados das plataformas digitais em virtude do convênio com o programa Brasil Mais, desde 2022, vinculado à Secretaria Nacional de Segurança Pública. As imagens, obtidas via satélite operados pela NASA, são capturadas por volta das 9 horas e disponibilizadas na plataforma até as 17 horas. Essas imagens, embora de acesso restrito e pago, são fundamentais para o monitoramento constante, enquanto os dados de focos de calor são de acesso livre, fornecidos pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e pela NASA (CBMMS, 2024).

**Satélites de monitoramento remoto e Starlink:** O CBMMS utiliza imagens e informações de satélites de alta resolução da NASA, INPE, LASA/RJ e Cemtec para detectar e monitorar os focos de calor em tempo real que contribuíram no planejamento e tomada de decisões das operações ao considerar as variáveis topográficas, as condições climáticas e extensão dos focos de incêndio. Assim, permite uma resposta rápida e precisa às ações. Já a *Starlink*, adquirida em 2024, proporciona o acesso à internet de alta velocidade em áreas remotas. Essa inovação assegura uma comunicação contínua e segura entre as equipes e o SCI.

**Sistemas de alerta e previsão:** A integração com o sistema de alerta PREVFOGO, Cemtec, do IBAMA e o Sistema de Monitoramento de Queimadas do INPE para a identificação rápida de incêndios e para a emissão de alertas preventivos às equipes de campo. Além disso, o uso do *Fire Information for Resource Management System* (FIRMS) permite a disseminação das informações em tempo real para os gestores operacionais do SCI.

**Instalação de 12 bases avançadas:** as bases são uma inovação da Operação e estão completamente equipadas com 7 embarcações, 23 caminhões equipados com kits pick-up, mochilas costais, sopradores, equipamentos de proteção individual, mantimentos e instrumentos tecnológicos e de georreferenciamento que enviam em tempo real ao SCI as informações das ações. Elas estão situadas em pontos estratégicos no entorno de Corumbá (MS), Porto Murtinho (MS) e Parque Estadual das Nascentes do Rio Taquari, assim, reduz o tempo-resposta das ações que antes era de 2 a 3 dias para menos de 12 horas. Além

do serviço de combate e de monitoramento são realizadas as ações de prevenção junto a sociedade local: as equipes inspecionam as áreas afetadas, identificando potenciais novos focos de incêndio antes que se alastrem, e promovem campanhas de conscientização junto às comunidades ribeirinhas e proprietários rurais.

Para melhor análise da **coleta de dados secundários, comparativo e pesquisa bibliográfica** foi realizado primeiramente a cronologia da evolução do uso das tecnologias no combate a incêndios florestais de 2020 até 2024. Assim como, do histórico de focos de incêndio no Pantanal. As informações, relatórios e boletins foram levantadas diretamente dos sites oficiais das instituições responsáveis pela atuação na área de incêndio florestais, sendo do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), do Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul, da Secretaria Estadual do Meio Ambiente (IMASUL), do Laboratório de Aplicações de Satélites Ambientais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (LASA-UFRJ), da Secretária de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (Semadesc), do Centro de Monitoramento do Tempo e do Clima do MS (Cemtec) e do CBMMS.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

De acordo com um estudo comparativo entre 2020, 2021 e 2022 houve uma redução de até 80% no número de focos de incêndio e de 64% na área queimada (LASA, 2024). Além disso, o CBMMS registrou uma queda de 34% nas ocorrências de incêndios florestais atendidas pela corporação, bem como, aumentou em 70% as ações de contenção do foco em apenas 24 horas, esse exemplo demonstra o potencial dessas tecnologias no aprimoramento das operações. (Silva; Pereira, 2021). Estudos da LASA-UFRJ (2024) apontam que a integração dessas tecnologias com ações coordenadas em campo otimiza a alocação de recursos e diminui os impactos dos incêndios.

O Pantanal, com 65% de sua extensão localizada em Mato Grosso do Sul, abrange quase 90 mil km<sup>2</sup> de área no estado, o que torna o desafio de combate aos incêndios florestais uma tarefa complexa LASA-UFRJ (2024). Os focos de calor em 2024 somam 10.724, enquanto o Cerrado registrou 61.329 focos e a Mata Atlântica, 16.606. A área queimada total nos três biomas de Mato Grosso do Sul foi de 2.368.089 hectares, distribuída entre Pantanal, Cerrado e Mata Atlântica, com as áreas de 1.450.000, 2.778.000 e 200.000 hectares, respectivamente (INPE, 2024).

Em resposta a esses dados, o CBMMS iniciou suas operações no dia 2 de abril de 2024, destacando 1.152 bombeiros militares para atuar nas diferentes fases de prevenção, preparação e combate aos incêndios florestais como parte da Operação Pantanal 2024. Destaca-se que a criação da Operação Pantanal 2024, conduzida pelo CBMMS, está estruturada em três fases. A primeira fase, de Planejamento, iniciada em janeiro, foi focada na formulação de estratégias e na organização de recursos. A segunda fase, de Prevenção

e Preparação, teve início em abril e visou minimizar riscos, além de preparar as equipes para lidar com eventuais desastres (CBMMS, 2024).

Atualmente, outubro de 2024, a Operação encontra-se na fase de Resposta, iniciada em junho com previsão de encerramento em dezembro, com foco no combate direto aos incêndios florestais. Essa fase envolve, a cada ciclo de 15 dias, a troca de aproximadamente 150 efetivos, distribuídos direta e indiretamente no combate (CBMMS, 2024). De abril até outubro foram mobilizadas 2.278 pessoas, sendo empenhado só pela Corporação 1.584 militares. Nos seis meses da Operação Pantanal 2024 foram realizadas 919 ações de combate e 608 de prevenção. Também há militares da Força Nacional de Segurança Pública, integrantes das Forças Armadas, da Polícia Militar e de agentes do IBAMA, ICMBio e brigadistas do PrevFogo, para fornecer melhor resposta aos incêndios florestais (Agência de Notícia MS, 2024).

Para enfrentar a vasta extensão do Pantanal, foram estabelecidas Guarnições de Combate a Incêndios Florestais (GCIFs) nas 12 bases avançadas, estrategicamente posicionadas para otimizar a logística de combate. Essas bases têm desempenhado um papel fundamental no apoio às operações, diminuindo o tempo-resposta nas ações de extinção do fogo. Localizadas em áreas estratégicas, como Jatobazinho, Amolar, Redário, Santa Mônica, Paraíso, São José do Piquiri, Cristal, São Sebastião Grande, Dois de Maio, Lourdes, Nhumirim e Forte Coimbra, essas bases garantem a cobertura das regiões mais críticas (CBMMS, 2024). Um exemplo da eficiência dessa estratégia foi observado no dia 9 de setembro, quando um incêndio se espalhou pela fronteira entre Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, próximo à base de Paraíso. A proximidade da base permitiu que as equipes agissem rapidamente, controlando o foco e impedindo a propagação do fogo para áreas maiores.

Essas bases equipadas com maquinário essencial e tecnologias avançadas garantem uma comunicação eficiente com a Sala de Situação do Sistema de Comando de Incidentes (SCI) em Campo Grande e Corumbá (CBMMS, 2024). Graças a esse sistema, as bases enviam relatórios diários em tempo real, atualizados, sobre os focos de incêndio e o progresso das ações em campo. Esse fluxo contínuo de informações permite uma coordenação eficiente entre as equipes e o comando central, ajustando as estratégias e tomadas de decisão conforme necessário.

As Guarnições de Combate ao Incêndio Florestal (GCIF) que atuam nessas bases permanecem no local durante 15 dias, depois são realizadas as trocadas por outras para garantir a manutenção da qualidade do trabalho e assegurar que os profissionais em campo estejam sempre descansados e preparados para atuar de maneira eficiente (CBMMS, 2024). Além da permuta de militares, o CBMMS capacitou os militares envolvidos no combate por meio de treinamentos especializados, incluindo os cursos de geoprocessamento aplicado aos incêndios florestais, que visa aperfeiçoar o uso de tecnologias como drones e softwares de mapeamento. E o curso de perícia em incêndio florestal fortalecendo as ações de

prevenção, preparação, resposta e responsabilização conforme prevê o Decreto nº 15.654 que institui o PEMIF (Plano Estadual de Manejo Integrado do Fogo) no Mato Grosso do Sul (CBMMS, 2024).

A seleção dos participantes para esses cursos leva em conta habilidades prévias em informática, garantindo que os operadores tenham a qualificação necessária para manusear os equipamentos de alta tecnologia adquiridos pelo estado. Bem como as especializações possibilitam traçar estratégias mais assertivas e doutrinas das ações desenvolvendo um ciclo mais completo na atuação de proteção ao meio ambiente sul-mato-grossense (CBMMS, 2024).

O apoio aéreo é composto por 7 aeronaves, incluindo 5 helicópteros: 1 *Cougar* e 1 *Pantera* do Exército Brasileiro, 1 da Polícia Rodoviária Federal (PRF), 1 da Marinha do Brasil e 1 da Coordenaria Geral de Policiamento Aéreo, 1 KC-390 da Força Aérea Brasileira (FAB) e 1 *AirTractor* do CBMMS (Agência de notícias MS, 2024). Observa-se que no início de agosto, na Operação foi utilizado, pela primeira vez, o cargueiro KC-390 Millennium produzido pela Embraer. Esse avião é equipado com o Sistema Modular Aerotransportável de Combate a Incêndios (MAFFS), uma tecnologia que permite o lançamento de grandes volumes de água e retardantes de fogo diretamente sobre os focos de incêndio. Os veículos aéreos são fundamentais tanto no combate direto aos focos de incêndio quanto no apoio logístico, auxiliando no transporte de brigadistas e materiais nas áreas de difícil acesso.

O Governo do Estado de Mato Grosso do Sul tem incisivamente participado no combate e monitoramento aos incêndios, não só investindo como informando. Desde o primeiro semestre de 2024, semanalmente, nas quintas-feiras às 8h, tem realizado *Lives* informando as ações do Governo e das instituições empregadas nos incêndios florestais. Assim divulgando com transparência ao cidadão e à imprensa e implementando medidas para mitigar os impactos ambientais visto pelo Projeto de Lei 146/2024, pela autorização a contratação de bombeiros militares temporários, pela suspensão da queima controlada e pela decretação de emergência ambiental por 180 dias (Agência de notícias MS, 2024). Observa-se que o investimento governamental em R\$ 50 milhões com equipamentos e ações de prevenção pelo Governo de Mato Grosso do Sul, (Agência de notícias MS, 2024). Com este orçamento incluiu a aquisição de aeronaves *AirTractor* com capacidade de lançar até 3 mil litros de água por operação, foi outro marco relevante para o CBMMS (2024).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou a eficácia das tecnologias de georreferenciamento e monitoramento remoto na Operação Pantanal 2024 no combate aos incêndios florestais, especialmente em regiões de difícil acesso como o Pantanal Sul-mato-grossense. A análise demonstrou que o uso de drones, do acesso à internet pela *starlink*, das imagens de satélite e dos sistemas de georreferenciamento permitiram uma redução significativa no tempo de resposta, logística, estratégia de atuação, redução físico da tropa e no impacto ambiental das operações. Assim, reverberando positivamente na otimização dos recursos humanos, financeiros, orçamentários, inclusive na melhoria da tomada de decisões e na preservação mais eficaz do bioma afetado. Além disso, foi possível observar que a integração dessas tecnologias com o conhecimento local das equipes de campo otimiza as ações de combate e monitoramento, permitindo uma maior precisão no direcionamento dos esforços, não só mitigando custos como garantindo a segurança do efetivo.

Os resultados obtidos indicam que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que o uso dessas tecnologias se mostrou não apenas viável, mas também altamente eficiente. No entanto, a pesquisa também revelou desafios importantes, como a necessidade de infraestrutura tecnológica robusta e capacitação contínua das equipes. As limitações identificadas, como a dependência de conexão estável e o impacto das condições climáticas adversas, reforçam a importância de investimentos adicionais para potencializar os resultados observados.

Em uma perspectiva futura, acredita-se que o aprimoramento das tecnologias de monitoramento, aliado ao desenvolvimento de redes de comunicação mais eficientes nas regiões remotas, pode transformar ainda mais o cenário de combate a incêndios florestais. Além disso, o aprofundamento das parcerias entre as instituições de pesquisa e as agências de resposta emergencial será crucial para a implementação de novas ferramentas tecnológicas e para a criação de soluções inovadoras. A contribuição deste estudo reside no fato de que ele não apenas explora a viabilidade dessas tecnologias, mas também aponta caminhos para que elas sejam aprimoradas e incorporadas de maneira mais eficaz nas operações de campo.

Conclui-se que o uso estratégico da tecnologia no combate aos incêndios florestais representa um passo decisivo na proteção ambiental e na eficiência operacional das equipes de combate, mostrando-se um elemento essencial para o enfrentamento de crises ambientais cada vez mais frequentes. Diante do exposto, pode-se compreender que os investimentos nas geotecnologias em consonância as ações integradas e coordenadas entre instituições demarcam um avanço significativo no gerenciamento ambiental, sobretudo em regiões vulneráveis. O georreferenciamento, o monitoramento por satélite e o uso de drones têm melhorado a capacidade de resposta operacional e reduzido os danos ambientais. Esses avanços podem ser atribuídos às ferramentas e informações captadas diariamente e complementadas pelo banco de dados do IMASUL, do INPE e da NASA.



## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS MS. **Operação Pantanal**: ações contra incêndios florestais continuam com força máxima em MS. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ms.gov.br/>. Acesso em: 25 de set. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE. **Monitoramento de queimadas e incêndios florestais no Brasil**. São José dos Campos: INPE, 2020. Disponível em: <http://queimadas.dgi.inpe.br/>. Acesso em: 25 set. 2024.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MATO GROSSO DO SUL – CBMMS. **Tecnologias no combate a incêndios florestais**: uso de georreferenciamento e drones no Pantanal. Campo Grande: CBMMS, 2024.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MATO GROSSO DO SUL – CBMMS. **Relatórios Diários 01 ao 212**. Campo Grande: CBMMS, 2024.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA – FAB. **KC-390 Millennium supera a marca de 1 Milhão de litros de água no Pantanal**. Campo Grande (MS), 2024. Disponível em <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/42988/OPERA%C3%87%C3%83O%20PANTANAL%20-%20KC390%20Millennium%20supera%20a%20marca%20de%201%20Milh%C3%A3o%20de%20litros%20de%20%C3%A1gua%20no%20Pantanal>. Acesso em: 25 set. 2024.

IMASUL - Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul. **Estudo comparativo sobre a redução de focos de incêndio e área queimada**: 2020, 2021 e 2022. Campo Grande: Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul, 2024.

INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. **Histórico de focos de incêndio no Pantanal**: relatórios e boletins oficiais. São José dos Campos: Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, 2024.

LABORATÓRIO DE APLICAÇÕES DE SATÉLITES AMBIENTAIS – LASA/RJ. **Monitoramento por satélite dos incêndios florestais no Brasil**. Rio de Janeiro: LASA, 2024. Disponível em: <http://lasa.ufrj.br/>. Acesso em: 25 set. 2024.

MATO GROSSO DO SUL – MS. **Decreto nº 15.654, de 15 de abril de 2021**. Instituiu o Plano Estadual de Manejo Integrado do Fogo (PEMIF) em Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, 2024. Disponível em <https://leisestaduais.com.br/ms/decreto-n-15654-2021-mato-grosso-do-sul-institui-o-plano-estadual-de-manejo-integrado-do-fogo-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 25 set.2024.

SILVA, J. R.; PEREIRA, L. A. **Georreferenciamento aplicado ao combate de incêndios florestais**: estudos de caso no bioma Pantanal. Florianópolis: Editora Técnica, 2024.

### TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO AUTOMOTIVO BRASILEIRO: VANTAGENS COMPETITIVAS DOS CARROS HÍBRIDOS E ELÉTRICOS DA BYD

**Rodrigo Augusto Risso de Castro<sup>1</sup>;**

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo (USP), São Carlos, São Paulo.

[lattes.cnpq.br/4271639705386030](https://lattes.cnpq.br/4271639705386030)

**Fernando César Almada Santos<sup>2</sup>.**

<sup>2</sup>Universidade de São Paulo (USP), São Carlos, São Paulo.

[lattes.cnpq.br/5672521763561066](https://lattes.cnpq.br/5672521763561066)

**RESUMO:** Nas últimas décadas, os debates sobre sustentabilidade intensificaram-se, promovendo uma transformação significativa no mercado automotivo global. Com metas de redução de emissões de carbono cada vez mais estritas, as montadoras têm investido amplamente em tecnologias para veículos elétricos e híbridos. Nesse contexto, a empresa chinesa BYD destacou-se como uma líder emergente, expandindo rapidamente sua presença no mercado brasileiro. Este trabalho, por meio de um estudo de caso exploratório, objetiva investigar o crescimento do *market share* dos veículos híbridos e elétricos de pequeno e médio porte da BYD no Brasil, além de identificar os fatores que impulsionam essa expansão. A análise, fundamentada em dados quantitativos de emplacamentos e vendas, explora esse avanço, justificando-o por meio da identificação das vantagens competitivas da marca, e conseqüentemente, gerando *insights* a respeito do mercado automotivo atual.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado Automotivo Brasileiro. BYD. Vantagens Competitivas.

### CHANGES IN THE BRAZILIAN AUTOMOTIVE MARKET: COMPETITIVE ADVANTAGES OF BYD'S HYBRID AND ELECTRIC VEHICLE

**ABSTRACT:** In recent decades, discussions around sustainability have intensified, driving a significant transformation in the global automotive market. With increasingly stringent carbon emission reduction targets, automakers have made substantial investments in electric and hybrid vehicle technologies. In this context, the Chinese company BYD has emerged as a leading player, rapidly expanding its presence in the Brazilian market. Through an exploratory case study, this work aims to investigate the growth of BYD's market share in the small and mid-sized hybrid and electric vehicle segments in Brazil, as well as to identify the factors driving this expansion. The analysis, based on quantitative data on vehicle registrations and sales, examines this progress by identifying the brand's competitive advantages, thereby



generating insights into the current automotive market.

**KEYWORDS:** Brazilian Automotive Market. BYD. Competitive Advantages.

## INTRODUÇÃO

Desde o início da comercialização dos automóveis, o principal método de propulsão adotado, foi o motor a combustão, abastecido principalmente com combustíveis fósseis (gasolina e diesel) e posteriormente também com biocombustíveis (etanol e biodiesel), que, após entrarem em combustão, se transformam em gases de efeito estufa. O crescimento dos debates em torno da diminuição da emissão desses gases resultou em legislações cada vez mais restritas acerca do tema. Em direção às metas estabelecidas pelo acordo de Paris, países como Reino Unido, França, Alemanha, Holanda e Índia, anunciaram que dentro das próximas décadas, a produção e comercialização de veículos à combustão será proibida (ONOHARA, 2022). Com essas resoluções cada vez mais presentes, a tendência é que os automóveis sejam cada vez mais eficientes e menos poluentes, visando essas metas, as empresas automotivas estão adotando cada vez mais, carros híbridos e elétricos como alternativa frente aos carros puramente à combustão. Os carros elétricos, são movidos puramente por energia elétrica, fornecida para os motores elétricos por uma bateria, que, por muito tempo foi o fator limitante do desenvolvimento desses carros. Com o desenvolvimento das baterias de íon-lítio, e ampliação da densidade energética, a autonomia dos veículos aumentou, e conseqüentemente, passaram a ser melhores vistos pela população (LI, *et al.*, 2019).

Os veículos híbridos, como o nome sugere, combinam os motores elétricos e à combustão, quando esses veículos podem ter suas baterias carregadas através de um carregador externo, recebem a nomenclatura de híbridos *plug-in* (COSTA *et al.*, 2019).

Nesse contexto de veículos eletrificados (híbridos e elétricos), uma empresa está se destacando e ganhando grande espaço no mercado brasileiro, a chinesa BYD (*Build Your Dreams*), que vem apresentando sólidos resultados de vendas de carros populares, fundada em 1995 na China por Wang Chuanfu, com cerca de 20 funcionários, e um investimento inicial de U\$ 300.000, focada na produção de baterias recarregáveis, a empresa apresentou um crescimento médio de 70% ao ano, e em 2015 já possuía 190.000 funcionários ao redor do mundo, e 9,1 bilhões de dólares em vendas (MASIERO *et al.*, 2016) Em 2003, a empresa expandiu-se para o setor automotivo ao adquirir a Qinchuan *Automobile Company*, iniciando o desenvolvimento de veículos híbridos e elétricos (ZHU *et al.*, 2013) Essas transformações no mercado automotivo global e as mudanças regulatórias criam um ambiente competitivo onde empresas emergentes, como a BYD, encontram oportunidades para expandir sua presença.

## OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo investigar o crescimento expressivo da participação de mercado da empresa chinesa BYD no Brasil, com foco nos veículos híbridos e elétricos de pequeno e médio porte, conhecidos como carros populares. A pesquisa busca analisar as vantagens competitivas percebidas pelos consumidores que impulsionaram essa expansão, comparando o desempenho da BYD com o de seus principais concorrentes. A compreensão desses fatores pode oferecer insights valiosos sobre o futuro do mercado automotivo brasileiro e os desafios que a indústria enfrentará diante dessa nova dinâmica competitiva.

## METODOLOGIA

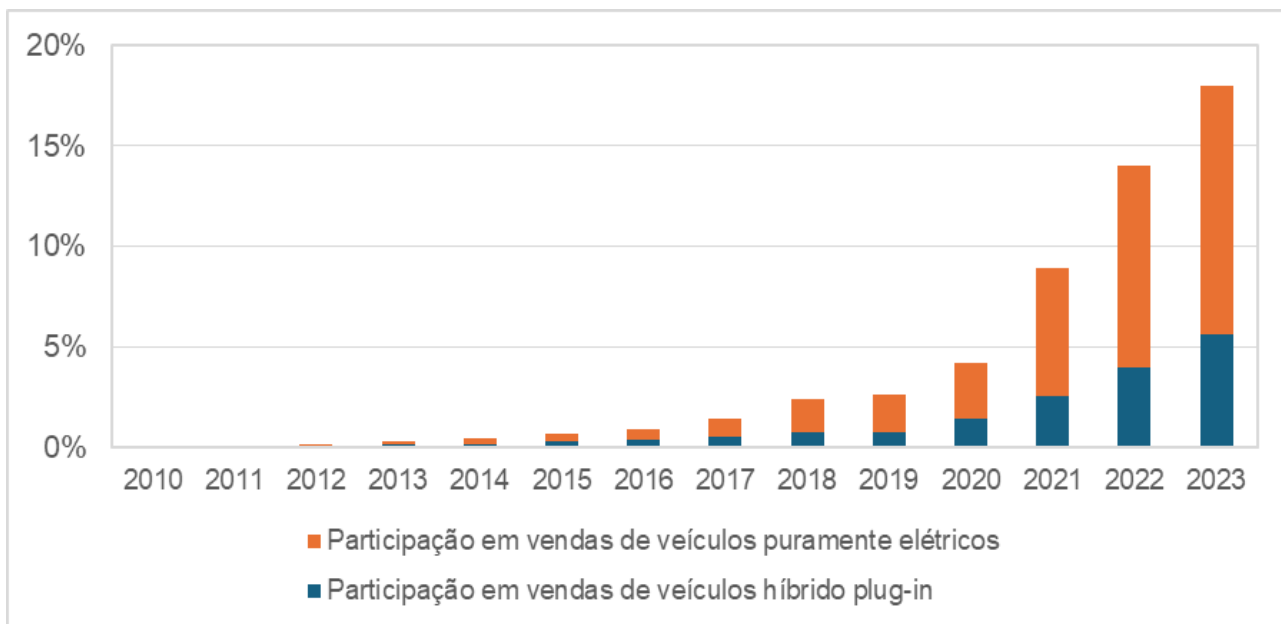
Para alcançar esses objetivos, adotou-se uma abordagem exploratória, utilizando dados quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram obtidos a partir de registros de emplacamentos divulgados pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2024), número de vendas de veículos híbridos e elétricos no primeiro semestre de 2024 divulgados pela Associação Brasileira dos Veículos Elétricos (ABVE, 2024) e dados de participação de veículos híbridos e elétricos no cenário global, disponibilizados pela *International Energy Agency (Global EV Outlook 2024)*. Além disso, aspectos técnicos dos veículos da BYD, foram analisados com base em observações diretas, fichas técnicas dos veículos, e materiais promocionais fornecidos pela própria empresa, contribuindo para uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam a preferência do consumidor.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 1 – CRESCIMENTO DO *MARKET SHARE* DOS CARROS ELÉTRICOS E HÍBRIDOS NO BRASIL E NO MUNDO

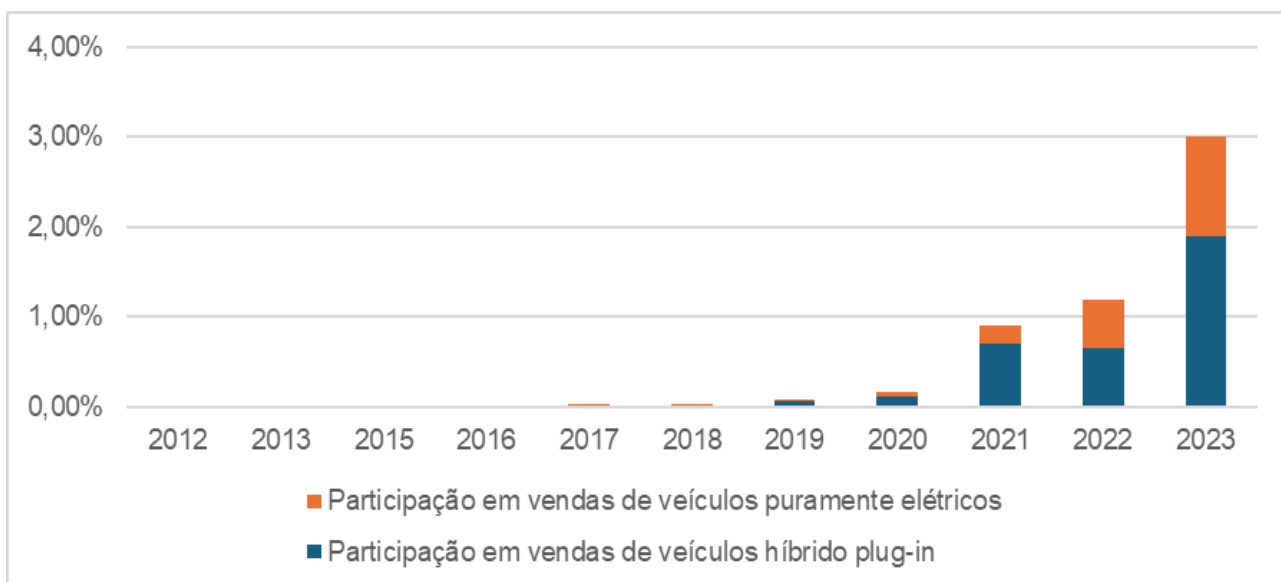
O fenômeno de “eletrificação” que vem ocorrendo no Brasil, é um reflexo do que vem acontecendo no mundo todo. No Gráfico 1, mostra-se a participação de vendas de carros novos puramente elétricos e híbridos *plug-in* no mundo, e no gráfico 2, no Brasil.

**Gráfico 1:** Participação percentual de carros elétricos e híbridos *plug-in* no mercado de carros novos no mundo.



Fonte: *International Energy Agency* (2024).

**Gráfico 2:** Participação percentual de carros elétricos e híbridos *plug-in* no mercado de carros novos no Brasil.



Fonte: *International Energy Agency* (2024).

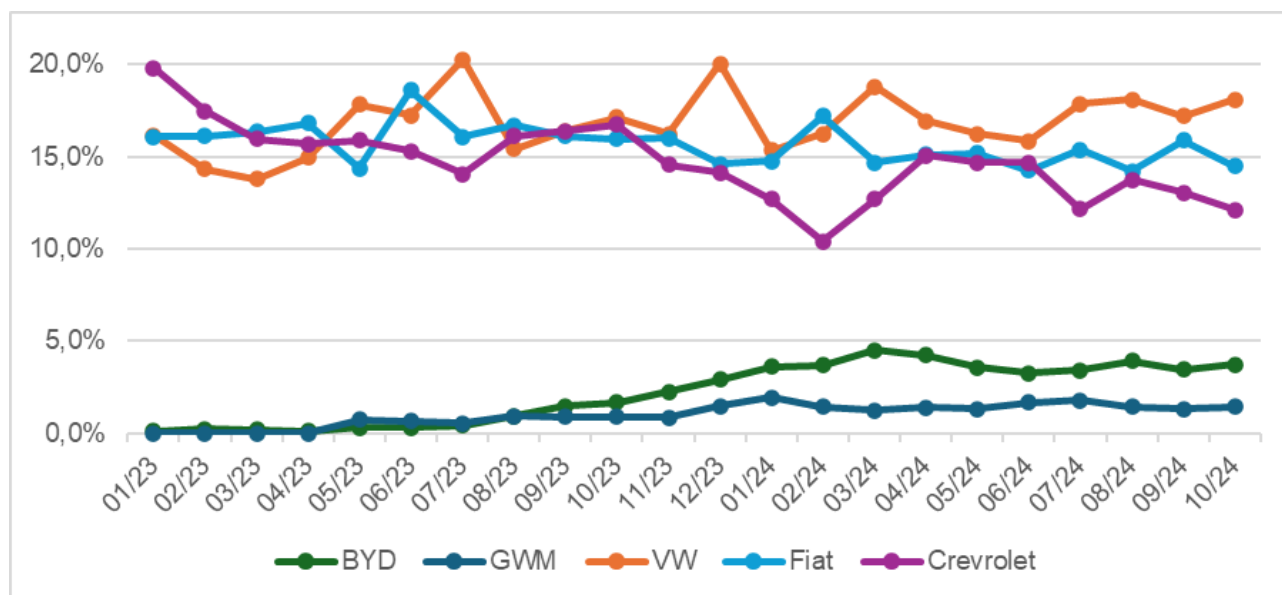
É relevante observar que a quantidade total de carros elétricos e híbridos *plug-in* vendidos no mercado de carros novos em 2023 no mundo é 13,80 milhões e no Brasil é 52 mil, ou seja, o Brasil vendeu 0,38 % dos carros elétricos e híbridos *plug-in* novos no mundo em 2023 (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2024).

## 2 - PARTICIPAÇÃO DA BYD E SUAS CONCORRENTES NO MERCADO NACIONAL

Trata-se inicialmente do mercado geral de veículos, considerando veículos à combustão, híbridos e elétricos. Para avaliar a evolução da BYD no mercado automotivo brasileiro, foi analisado o *market share* das cinco principais montadoras no período de janeiro de 2023 a outubro de 2024, a partir de dados de emplacamentos dos veículos no Brasil (FENABRAVE, 2024). A análise incluiu a BYD e a GWM, representantes de novas marcas chinesas, em comparação com as três montadoras com mais participação no mercado, como Volkswagen, Fiat e Chevrolet (GRÁFICO 3).

A BYD, teve sua primeira aparição, em janeiro de 2023, com 0,14% de fatia de mercado, em outubro de 2024, esse número foi de 3,72%, um crescimento relativo de 2600%. Em comparação, sua principal concorrente chinesa, a GWM, apareceu pela primeira vez em maio de 2023, com 0,75%, chegando a 1,43% em outubro de 2024, registrando um crescimento de 89%. Já as principais montadoras nacionais apresentaram comportamentos variados: enquanto a Volkswagen cresceu 12%, Fiat e Chevrolet tiveram quedas de 10% e 39%, respectivamente (FENABRAVE, 2024).

**Gráfico 3:** Participação da BYD e GWM no mercado automotivo brasileiros no segmento de veículos de pequeno e médio porte, frente às montadoras já consolidadas no país.

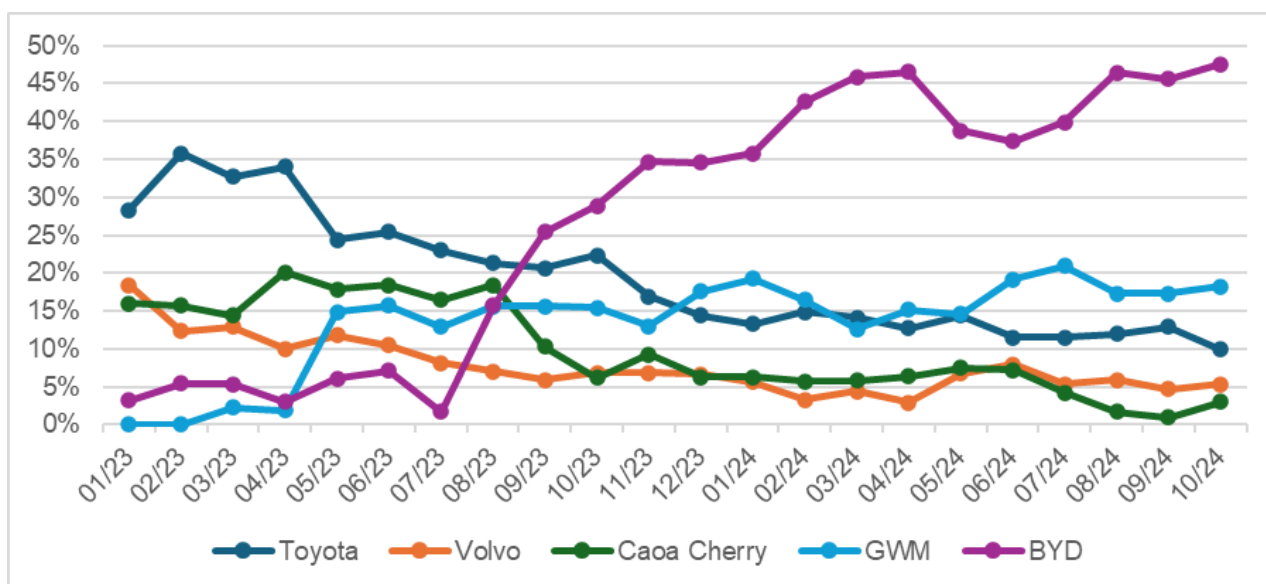


Fonte: Autoria própria baseado em FENABRAVE (2024).

É notável a instabilidade das montadoras nacionais, quando comparado com as marcas chinesas, que, apesar de ainda não alcançarem os números das concorrentes, apresentaram um comportamento mais constante no período analisado.

No segmento de veículos eletrificados, que inclui híbridos e elétricos, a BYD apresenta um crescimento notável. Para esta análise, foram consideradas as vendas das principais concorrentes nesse mercado: Toyota, Volvo, Caoa Chery e GWM. O período analisado compreende de janeiro de 2023 a outubro de 2024, com base em dados fornecidos pela ABVE. A partir desses números, foi elaborado um gráfico (GRÁFICO 4) que ilustra a evolução do market share das empresas no setor, evidenciando o desempenho expressivo da BYD frente aos concorrentes.

**Gráfico 4:** Participação das principais empresas no mercado de veículos eletrificados no Brasil.



**Fonte:** Autoria própria baseado em ABVE (2024).

No segmento de veículos eletrificados, a expansão da BYD fica ainda mais evidente. Iniciando o ano de 2023 com uma participação de mercado inferior a 5%, oito meses depois, em setembro de 2023, já havia ultrapassado todos seus concorrentes e em outubro de 2024, último mês analisado, esse número chegou a impressionantes 48%. A GWM também apresentou um bom crescimento, com 2% em sua primeira aparição em março de 2023, em outubro de 2024 a participação foi de 18%, enquanto o restante das concorrentes tiveram quedas significativas (ABVE, 2024).

Na Tabela 1, também pode-se notar a superioridade da BYD em relação aos principais concorrentes: Toyota, GWM, Volvo e Caoa Chery, onde estão apresentados os dados dos carros mais vendidos no primeiro semestre de 2024, à esquerda, carros puramente elétricos, e à direita, carros híbridos.

**Tabela 1:** Carros elétricos e híbridos mais vendidos no primeiro semestre de 2024.

<b>Modelos (Elétricos)</b>	<b>Unidades vendidas</b>	<b>Modelos (Híbridos)</b>	<b>Unidades Vendidas</b>
BYD Dolphin Mini	9.056	BYD Song Plus	10.038
BYD Dolphin	7.512	Toyota Corolla Cross	6.900
GWM Ora 03	3.687	GWM Haval H6	6.218
BYD Seal	2.196	GWM Haval H6 GT	2.429
BYD Yuan Plus	1.332	Toyota Corolla	1.939
Jac E-JS1	705	Caoa Chery Tiggo 7	1.755
Volvo EX30	598	Caoa Chery Tiggo 5x	1.672
Renault Kwid E-Tech	517	Caoa Chery Tiggo 8 Pro	1.626
Volvo XC40	350	Toyota RAV4	1.190
Peugeot e-2008	342	Honda Civic	696

Fonte: ABVE (2024).

### 3 - VANTAGENS COMPETITIVAS DA BYD SOBRE SEUS CONCORRENTES

Pelo fato de o Brasil ser um país emergente, no setor automotivo isso reflete em um padrão de consumo focado em carros baratos (CASSOTI *et al.*, 2008), por conta disso, nos veículos de entrada, a primeira vantagem competitiva percebida diante dos concorrentes é o preço dos carros, o líder de vendas no setor dos carros elétricos, BYD Dolphin Mini, possui um preço de R\$115.800 (BYD, 2024b), o Kwid E-Tech, tem um preço de R\$139.900 (RENAULT, 2024) e o GWM Ora 03, R\$ 150.000 (GWM, 2024).

No contexto dos híbridos, o BYD Song Plus possui um preço mais alto que os concorrentes, R\$240.000 (BYD, 2024c) frente aos R\$212.890 do Toyota Corolla Cross Híbrido (TOYOTA, 2024) e R\$216.000 do GWM Haval H6 (GWM, 2024), mas mesmo assim vendeu 45,4% mais carros que o Toyota Corolla Cross, o segundo da lista. Por serem carros maiores, e de uma faixa de preço mais elevada, os consumidores finais levam outros fatores em consideração na hora da compra, como por exemplo, conforto, equipamentos de série e *design* (CARROS NA WEB, 2024).

Com base na Tabela 2, é possível notar, que o veículo da BYD supera o seu principal Corolla Cross, em todas as dimensões analisadas, e o terceiro mais vendido no segmento, na maioria delas, resultando em um maior conforto para os motoristas, e passageiros (CARROS NA WEB, 2024).

**Tabela 2:** Comparação das principais dimensões entre BYD Song Plus, Corolla Cross Híbrido e Haval H6.

Dimensão	BYD Song Plus	Corolla Cross Híbrido	Haval H6
Comprimento total (mm)	4705	4460	4683
Largura Total (mm)	1890	1825	1886
Altura Total (mm)	1680	1620	1729
Distância entre-eixos (mm)	2765	2640	2738
Distância do solo (mm)	180	161	182
Volume porta malas (L)	574	440	560

Fonte: Carros na Web (2024).

A segunda vantagem competitiva percebida diante dos concorrentes é a diversidade dos itens de série, analisando os equipamentos do BYD Song Plus em relação ao Toyota Corolla Cross, diversos itens de série do modelo chinês não são encontrados em seu concorrente da Toyota, como por exemplo: teto solar panorâmico, bancos dianteiros com ajustes elétricos, e funções de aquecimento e ventilação, câmera 360°; o BYD conta com uma tela de multimídia de 15,6 polegadas, enquanto o Corolla possui uma de 9 polegadas. Essa superioridade de itens de série, se expande para todas as categorias, o Kwid E-tech, por exemplo, veículo lançado pela Renault para tentar dominar o mercado dos veículos elétricos de entrada, possui muito menos itens de série do que o concorrente chinês (CARROS NA WEB, 2024).

A terceira vantagem competitiva percebida diante dos concorrentes é o *design* dos veículos. Os modelos lançados pela BYD contam com linhas agressivas e futuristas que caíram no gosto dos brasileiros, enquanto o Kwid E-Tech e o Corolla Cross, por exemplo, são muito semelhantes com suas versões à combustão, com apenas alguns detalhes diferentes. Isso se aplica também ao interior dos veículos (consultados nos sites dos fabricantes em 27/11/2024).

A quarta vantagem competitiva percebida diante dos concorrentes é o serviço de pós-venda, pelo fato do carro ser um bem de consumo durável, esse fator é muito importante para os compradores, englobando, rede de assistência técnica, e termos de garantia. Para suportar o grande volume de carros no Brasil nos últimos anos, a BYD inaugurou diversas concessionárias espalhadas pelo Brasil inteiro, em maio de 2024, a empresa anunciou a abertura da sua centésima concessionária, com uma projeção para aumentar esse número para 250 até o final de 2024 (BYD, 2024a).

Nos termos de garantia, antes de maio de 2024, os veículos BYD para uso particular tinham, 5 anos de garantia, limitados a 200.000 km para híbridos ou 500.000 km para elétricos. Agora, ambos têm 6 anos de garantia, sem quilometragem máxima. Esses números são para o carro em si, mas para os componentes do *powertrain* (bateria e motores elétricos), a garantia permanece 8 anos sem limite de quilometragem, em contrapartida com



os concorrentes que oferecem também os 8 anos para o *powertrain* dos sistemas híbridos e elétricos, porém 5 anos para o veículo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática abordada neste artigo, “Transformações no Mercado Automotivo Brasileiro”, é extremamente relevante no contexto atual, tanto no cenário nacional quanto global, considerando as crescentes demandas por sustentabilidade e inovação no setor automotivo. A análise foi embasada em dados confiáveis, assegurando a robustez das conclusões apresentadas.

O principal achado deste estudo foi identificar a BYD como líder no mercado brasileiro de carros elétricos e híbridos, sustentando sua posição com vantagens competitivas notáveis frente aos concorrentes. Entre os fatores determinantes para esse destaque, estão o preço acessível dos veículos, a diversidade de itens de série que agregam valor aos produtos, o *design* inovador alinhado às preferências do consumidor moderno, e os serviços de pós-venda eficientes, que incluem uma ampla rede de assistência técnica e condições favoráveis de garantia tanto para os veículos quanto para os componentes do *powertrain*.

Esses aspectos podem servir como insights valiosos para outras empresas do setor, contribuindo para o aprimoramento de suas estratégias e para o crescimento das vendas de veículos eletrificados no mercado brasileiro como um todo.

Adicionalmente, o papel do governo brasileiro é destacado como essencial para impulsionar ainda mais o desenvolvimento, a produção e a comercialização de veículos eletrificados. Políticas públicas voltadas ao aumento de subsídios para projetos do setor, à melhoria da infraestrutura rodoviária e à expansão da rede de abastecimento para veículos elétricos poderiam acelerar a transformação do mercado automotivo e torná-lo mais competitivo em escala global.

Essa análise reforça a importância da colaboração entre o setor privado e o público para garantir um avanço sustentável e alinhado às demandas de um mercado em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

ABVE (Associação Brasileira dos Veículos Elétricos). **Dados de veículos híbridos e elétricos mais vendidos no primeiro semestre de 2024**. ABVE 2024. Disponível em: <https://abve.org.br/bi-frotas/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BYD. **BYD do Brasil segue em expansão e comemora a abertura de sua 100ª concessionária**. Disponível em: <https://www.byd.com/br/noticias-byd-brasil/BYD-do-Brasil-segue-em-expansao-e-comemora-a-abertura-de-sua-100-concessionaria>. Acesso em: 13 nov. 2024a.

BYD. Dolphin Mini. **BYD Brasil**. Disponível em: <https://www.byd.com/br/car/dolphin-mini>.

Acesso em: 13 nov. 2024b.

BYD. Song Plus DMI. **BYD Brasil**. Disponível em: <https://www.byd.com/br/car/song-plus-dmi>. Acesso em: 14 nov. 2024c.

CARROS NA WEB. **Fichas técnicas**. Disponível em: <https://www.carrosnaweb.com.br/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

CASOTTI, Bruna Pretti; GOLDENSTEIN, Marcelo. Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-187, set. 2008

COSTA, Julia M. Massareli; COSTA, Fabiano Mathias. A inserção de veículos híbridos e híbridos plug-in no setor energético brasileiro, 2019. In: 10º Congresso de Inovação, Ciência e Tecnologia do IFSP. São Paulo: **Anais ...**, 2019 .

FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores). **Dados de emplacamentos**. Fenabrave, 2024. Disponível em: <https://www.fenabrave.org.br/dados-emplacamentos>. Acesso em: 19 nov. 2024.

GWM. Ora 03 Skin. **GWM Brasil**. Disponível em: <https://www.gwmmotors.com.br/novos/ora-03-skin-2024>. Acesso em: 13 nov. 2024a.

GWM. Haval H6 HEV2. **GWM Brasil**. Disponível em: <https://www.gwmmotors.com.br/novos/haval-h6-hev-2025>. Acesso em 13 nov. 2024b

International Energy Agency. Global EV Outlook 2024. – processed by Our World in Data. **“Share of new cars that are electric”** [dataset]. International Energy Agency. Global EV Outlook 2024., “electric\_cars\_iea” [original data]. Disponível em: <https://ourworldindata.org/grapher/car-sales>. Acesso em: 19 nov. 2024.

LI, Jingkun; MA, Zi-Feng. Past and present of LiFePO<sub>4</sub>: from fundamental research to industrial applications. **Chem**, v. 5, n. 1, p. 3-6, 2019. ISSN 2451-9294.

MASIERO, Gilmar; OGASAVARA, Mário Henrique; JUSSANI, Ailton Conde; RISSO, Marcelo Luiz. Electric vehicles in China: BYD strategies and government subsidies. **RAI Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 13, n. 1, p. 3-11, 2016.

ONOHARA, M. M. **Comparações entre a eficiência energética de carro elétrico e de carro à combustão:: uma análise dos impactos socioambientais e financeiros**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 7, n. 01, p. 73–92, 2022.

RENAULT. **Kwid E-Tech**. **Renault Brasil**. Disponível em: <https://www.renault.com.br/veiculos-eletricos/kwid-etech.html>. Acesso em: 27 nov. 2024.

TOYOTA. **Corolla Cross Hybrid**. **Toyota Brasil**. Disponível em: <https://www.toyota.com.br/modelos/corolla-cross-hybrid>. Acesso em: 27 nov. 2024.

### VABICT: COMPONENTE - CHAVE PARA CONECTAR MODELO DE NEGÓCIO, INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E LEI DE INOVAÇÃO NO BRASIL.

**Sônia Marise Salles Carvalho<sup>1</sup>;**

<sup>1</sup>Universidade de Brasília(UnB), Brasília, DF .  
<http://lattes.cnpq.br/7582726565531671>

**Tânia Cristina da Silva Cruz<sup>2</sup>;**

<sup>2</sup>Universidade de Brasília(UnB), Brasília, DF.  
<http://lattes.cnpq.br/3940059129469564>

**Alcione Santiago da Silva<sup>3</sup>;**

<sup>3</sup>Universidade de Brasília(UnB), Brasília, DF.  
<https://lattes.cnpq.br/709981717747725>

**RESUMO:** Este artigo apresenta a proposta da criação do componente-chave VABICT, que possibilita estabelecer ligações entre Modelo de Negócio, Instituição de Ensino Superior e a Lei de Inovação no Brasil. A revisão bibliográfica aponta lacunas nos estudos sobre as implicações das interfaces entre esses temas. Essa lacuna não favorece a produção de conhecimento suficiente para subsidiar a implementação de negócios educacionais inovadores no país. A proposta de investigação está relacionada a seguinte pergunta: qual componente - chave pode subsidiar as Instituições de Ensino Superior a implementarem modelos de negócio educacionais, na perspectiva da Lei de Inovação nº 13.243/2016, em um país que se encontra em desenvolvimento e está impulsionado pela inovação? O objetivo central é propor um componente-chave, a partir dos elementos identificados na conexão entre os três temas. Foi realizada pesquisa exploratória, qualitativa e bibliográfica. O resultado obtido foi a criação do componente VABICT (Valor, Alinhamento, Balanceamento, Inovação, Conexão e Totalidade) para subsidiar as instituições de ensino superior na implementação da inovação

**PALAVRAS-CHAVE:** Lei de Inovação. FIVE-V. Educação.

### VABICT: KEY COMPONENT TO CONNECT BUSINESS MODELS, HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND INNOVATION LAW IN BRAZIL.

**ABSTRACT:** This article presents the proposal for the creation of the VABICT key component, which makes it possible to establish links between Business Model, Higher Education

Institution and the Innovation Law in Brazil. The literature review points out gaps in studies on the implications of the interfaces between these themes. This gap does not favor the production of sufficient knowledge to support the implementation of innovative educational businesses in the country. The research proposal is related to the following question: which key component can support Higher Education Institutions to implement educational business models, from the perspective of the Innovation Law No. 13,243/2016, in a country that is developing and driven by innovation? The main objective is to propose a key component, based on the elements identified in the connection between the three themes. Exploratory, qualitative and bibliographic research was carried out. The result obtained was the creation of the VABICT component (Value, Alignment, Balance, Innovation, Connection and Totality) to support higher education institutions in the implementation of innovation.

**KEYWORDS:** Innovation Law. FIVE-V. Education.

## INTRODUÇÃO

A Lei de Inovação brasileira e modelo de negócio são dois temas que vem demonstrando interesses de pesquisadores, profissionais da educação e empresas educacionais. Uma das principais relevâncias da Lei de Inovação no Brasil nº 13.243/2016 é o destaque para a criação de Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), legalmente constituída, com sede e foro no País, com a missão institucional e objetivo social ou estatutário de desenvolver a pesquisa básica e aplicada de caráter científico, tecnológico e de desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.

Segundo a Lei 13.243/2016 uma ICT deve ter pelo menos quatro finalidades: i) estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia; ii) avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa quanto à propriedade intelectual com estudos de prospecção tecnológica e de inteligência competitiva, iii) apoiar ações de desenvolvimento empresarial e social por meio de incubação de empreendimentos em tecnologias convencionais, sociais e negócio de impacto e iv) promover a educação empreendedora com utilização de metodologias de aprendizagens ativas.

Para formular e implementar ações de inovação visando a obtenção de recursos públicos federais e recursos privados, as instituições de ensino superior brasileira devem atender a essas finalidades. Há o desafio de implementar a Lei de Inovação em instituições caracterizadas pelo ensino tradicional e com dependência dos recursos públicos.

No entanto, a literatura acadêmica brasileira pouco explora as interfaces e conexões entre Lei de Inovação no Brasil (LIB) e modelo de negócio Business Manager (BM) aplicados nas instituições de educação superior (IES). Apesar do crescente interesse pelos temas, a compreensão da conexão entre eles é um desafio, porque encontram-se isolados e fragmentados na literatura acadêmica e poucas análises são desenvolvidas, tendo como foco as IES.

A presente pesquisa é orientada pela seguinte questão básica: que componente-chave pode estabelecer conexão entre a Lei de Inovação (LIB) e Modelo de Negócio (BM), com o foco direcionado para as Instituição de Ensino Superior (IES) no Brasil?

O estudo foi desenvolvido em etapas. Ocorreu a revisão da literatura a partir dos temas Lei de Inovação Brasileira (LIB), Modelo de Negócio ((BM) e Instituição de Ensino Superior Brasileira (IES), buscando identificar os principais elementos que norteiam cada um deles. Depois foi realizada as interfaces entre LIB, IES e BM e como resultado dessa interface foi criado um componente-chave, denominado VABICT com os seguintes elementos: Valor, Alinhamento, Balanceamento, Inovação, Conexão e Totalidade.

## OBJETIVO

A pesquisa tem duplo objetivo: primeiro explorar a Lei de Inovação (LIB), Modelo de Negócio (BM) e estudo sobre o futuro da Instituição de Ensino Superior (IES), procurando identificar os principais elementos de interface. Segundo, propor um componente-chave para subsidiar as IES a implementarem modelos de negócios inovadores.

## METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois é voltada para a compreensão do comportamento, em uma perspectiva mais subjetiva dos dados (MARTINS; THEÒPHILO, 2009), na medida em que se baseia na interpretação dos autores que estudam os temas em análise nessa pesquisa.

Gil (2002, p.94) corrobora, dizendo que “[...] métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e, institucionais” e Godoy (1995, p.58) afirma: “[...] é a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”. Nesse sentido essa pesquisa é qualitativa pois baseia-se na interpretação dos três fenômenos sociais investigados.

A pesquisa possui perspectiva básica, ao se limitar a um estudo teórico dos três fenômenos sociais (IES, modelo de negócio, inovação), embora haja uma proposta de aplicabilidade do componente-chave como perspectiva futura da pesquisa.

Quanto aos objetivos se fundamenta como exploratória, reflexiva e descritiva (ALVESSON E SKÖLDBERG, 2009) ao descrever os fenômenos e suas possíveis interfaces, que se encontram, de certa maneira, isolados na literatura. Há o desenvolvimento da investigação científica desenvolvendo uma meta reflexão, ou seja, é a reflexão baseada na reflexão, envolvendo aspectos da interpretação e retórica da pesquisa.

Quanto aos procedimentos a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e documental ao realizar a descrição dos temas de acordo com referência científica em literatura nacional e internacional.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Os Mandamentos da Inovação em Instituição de Ensino Superior no Brasil

O relatório sobre o futuro das IES no Brasil, promovido pela Associação Profissional das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo/SEMESP, em 2018 apresentou os mandamentos da inovação para as IES brasileiras, para se tornarem competitivas no cenário internacional. Foram propostos quatro mandamentos principais:

1. Parceria entre Mercado e Instituição de Ensino, por meio da criação de um Centro de Interação entre empresa e universidade; estruturas curriculares em parceria com o mercado; resolução de problemas reais das empresas e mapeamento das necessidades do mercado, com oferta de produtos e serviços escaláveis e inovadores.
2. Educação voltada para o Impacto Social, por meio da integração de projetos de ensino, pesquisa e extensão; programas motivadores para os jovens; parcerias abertas com instituições públicas e privadas com o objetivo de oferecer soluções de impacto positivo.
3. Parceria Internacional, Educação Global e Pesquisa, com ações de intercâmbio entre pesquisas científicas das IES e empresas nacionais e internacionais, na ótica de um currículo interdisciplinar internacionalizado.
4. Design Organizacional, Metodologias e Espaços de Aprendizagem com plena utilização dos espaços institucionais como ambiente de aprendizagem; laboratórios colaborativos e interdisciplinares aliando teoria e prática .

Segundo Ortiz (2018) esses mandamentos expressam três eixos norteadores para a universidade do futuro, que seriam a inclusão, a investigação e o impacto, com experiências educacionais baseadas na criatividade, na colaboração interdisciplinar e na profunda conexão humana entre estudantes e docentes. Destaca-se a abordagem construtivista, aprendizagem baseada na investigação e na pesquisa e currículo híbrido flexível com foco na resolução de problemas reais.

### Lei de Inovação no Brasil

As alterações recentes no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação sinalizam novos estímulos educacionais no país e o Decreto nº 9.283/2018, que regulamenta os dispositivos da Lei nº 13.243/2016, prevê que as IES devem instituir sua política de inovação, dispendo sobre a organização e a gestão dos processos que orientam a propriedade intelectual e a transferência de tecnologia para a inovação.

O Marco legal seguiu quatro linhas principais: i) melhorar a inserção do empresariado e das ICT privadas no âmbito das políticas públicas voltadas à Inovação; ii) simplificar os procedimentos de gestão financeira, compras, contratação (incluindo importação) para atividades de CT&I; iii) aperfeiçoar a legislação de modo a trazer segurança jurídica na interpretação por parte dos órgãos de controle; e iv) viabilizar a constituição de um Sistema Nacional de CT&I, que operasse em regras compatíveis em todos os níveis e que



maximizasse as possibilidades de cooperação entre os entes.

Destaca-se em relação aos artigos selecionados que todos os entes federados tem competência e obrigação de proporcionar acesso à CT&I e de legislar, mediar conflitos e estabelecer coordenação entre as esferas federal, estadual e distrital. Como exemplo, o apoio financeiro do poder público às atividades de pesquisa e extensão, com fomento a inovação, realizadas pelas universidades e a atuação coordenada e internacional das ICTs. (Artigo 3º e 3ª -B, Art. 9º e Art. 9º - A e Art. 19).

Outro aspecto é o remanejamento de recursos de CT&I entre rubricas, porque fica dispensado de autorização legislativa (lei específica), podendo ser realizado por ato do Executivo (decreto), porém o gestor de programa ou projeto perde autonomia no gerenciamento das rubricas (Art. 9º - A).

Importante mencionar a perspectiva da internacionalização da pesquisa, por meio do apoio dado às atuações dos pesquisadores no exterior, firmar instrumentos de cooperação com ou sem contrapartida financeira, compartilhar profissionais entre entes públicos e privados e de laboratórios, compor espaços nos parques tecnológicos e nas incubadoras.

As bolsas para pesquisadores poderão ser oriundas de qualquer fonte e o afastamento do pesquisador concursado com dedicação exclusiva não será prejudicado pelo afastamento temporário para uma ICT, além de ter ganhos adicionais por participar de projetos (Art. 4º, Art. 6º, Art. 9º).

Uma alteração na Lei de Inovação é a possibilidade da ICT prever orçamento para *royalties* e serviços, por meio da Fundação de Apoio, bem como prever assistência para transformação da invenção em produto ou processo com os mecanismos financeiros e creditícios dispostos na legislação; assistência para constituição de empresa que produza o bem objeto da invenção e orientação para transferência de tecnologia para empresas já constituídas (Art. 5º, Art. 8º, Art. 10º).

Todas essas propostas de mudanças visaram obter transparência no processo, simplicidade, foco no resultado e menor burocracia.

## Modelo de Negócio e a Ontologia FIVE-V

Na revisão de literatura proposto por Fielt (2014) evidencia que o tema modelo de negócio está associado a diferentes pontos-de-vista. Autores como Chesbrough e Rosenbloom(2002) enfatiza as questões do contexto do negócio; Timmers (1998) restringe sua leitura a unidade do negócio, sem inserir a questão do marketing; a proposição de uma hierarquia que vai avançando dos níveis econômicos para o operacional e o estratégico foi estudado por Wirtz (2011). Também a inferência da relação oferta-demanda na criação de valor foi revista por Adner e Zemsky, 2006 e Priem,2007.

Para Fielt (2014) a análise do modelo de negócio consta sempre quatro elementos-base: cliente, proposição de valor, arquitetura organizacional e economia. Para esse autor a definição mais atual do modelo de negócio se refere a como a organização cria e captura o valor do cliente, compreendendo o valor como uma categoria de análise, que expressa



como a empresa ou organização gera benefícios à sociedade e ao mercado, no âmbito econômico, social, cultural, financeiro, legal, ambiental e tecnológico.

A equipe de pesquisadores sob a coordenação de Erwin Fiel esclareceu que para se ter rotas de inovação mais seguras para o êxito de modelos de negócio, em ambiente de economias incertas e em desenvolvimento, é preciso ter um sistema de classificação que leve a categorizações eficientes, que possam determinar padrões para aplicabilidades amplas de modelos para a diversificação de negócios apropriados aos territórios, a economia do país, a cultura de um povo e ao nível de inovação tecnológica.

A síntese deste estudo sugeriu que a inovação em modelo de negócio deve comunicar cinco elementos: (1) O que a empresa oferece (ou seja, a Proposição de Valor)? (2) Para quem a empresa está oferecendo (ou seja, segmento de valor)? (3) Como a empresa desenvolve e distribui essa oferta de maneira econômica (isto é, configuração de valor)? (4) Quem colabora com a empresa para desenvolver, distribuir e / ou vender esta oferta (ou seja, rede de valor)? (5) Quanto e de que maneira a empresa gera receita (ou seja, captura de valor)?

A pertinência do artigo do autor Erwin Fiel contribuiu para avançar na compreensão sobre modelo de negócio e ainda produzir outras reflexões concernentes ao papel da demanda, da visão sistêmica e das contingências históricas, que impactam um modelo de negócio, tendo como parâmetro uma sociedade em mudança.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Resultado 1 – Interfaces entre LIB, FIVE-V e IES

Para fomentar modelos de negócio (BM) em IES no Brasil é importante ter a Lei de Inovação 13.243/ 2016 (LIB) como referência e estabelecer interface dos dispositivos da Lei com os componentes da Ontologia FIVE-V, porque ajuda a compreender os desafios e as oportunidades da conexão entre ciência e negócio e ainda instruir os planos de desenvolvimento institucional das IES na criação de indicadores que possam validar a implementação e o fortalecimento dos ambientes acadêmicos de inovação.

**Quadro 1:** interfaces entre artigos da Lei, componentes do FIVE-V e indicadores das IES

<b>Componentes FIVE-V</b>	<b>Artigos da LIB</b>	<b>Indicadores IES</b>
Proposição de Valor	1º, 2º, 3A, 4º, 6º, 8º, 11º e 22º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de aumento dos projetos que geram patentes, registros de software e/ou transferência de know-how.</li> <li>- Percentual de aumento de docentes envolvidos em tecnologias licenciadas por ano com aumento do índice de departamentos da Universidade envolvidos em projetos de inovação por ano.</li> <li>- Número de artigos sobre inovação e empreendedorismo publicado sem periódicos indexados ISI, SCOPUS OU SCIELO por ano.</li> <li>- Diagnóstico sobre ativos de inovação gerados.</li> <li>- Índice de publicações qualificada e percentual de publicações internacionais.</li> <li>- Quantidade de depósitos de patentes e registros por ano.</li> <li>- Quantidade de projetos de inovação assinados por ano.</li> <li>- Número de empresas oriundas de projetos internos da Universidade.</li> <li>- Quantidade de empresas graduadas que participam das atividades da Incubadora</li> <li>- Percentual de alunos envolvidos nas Empresas Juniores.</li> <li>- Percentual de servidores matriculados na pós-graduação em programas de inovação e número de defesas dos programas de pós-graduação com o tema inovação.</li> </ul>
Segmento de Valor	3ºB, 3C, 5º, 8º, 10º, 15º, e 19º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de pesquisadores atuantes em redes internas e externas.</li> <li>- Quantidade de tecnologias e knowhows licenciados por ano.</li> <li>- Valor adquirido em serviços tecnológicos por ano.</li> <li>- Quantidade de depósitos de patentes e registros por ano e de licenciamentos.</li> <li>- Percentual de aumento da execução de recursos durante o exercício, oriundos de Termos de Execução Descentralizada.</li> <li>- Percentual de colaboradores capacitados à análise de instrumentos internacionais</li> <li>- Quantidade de parcerias com lei da informática firmadas por ano.</li> <li>- Percentual de colaboradores capacitados à análise de instrumentos internacionais.</li> <li>- Percentual de aumento da execução de recursos durante o exercício, oriundos de Termos de Execução Descentralizada.</li> </ul>
Configuração de Valor	3C, 3D, 4º, 9º, 10º, 13º, 14º, 16º, 18º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de mapeamento da infraestrutura de pesquisa.</li> <li>- Número de licenciamentos da Universidade.</li> <li>- Número de royalties e retorno de recursos para a universidade e para o pesquisador.</li> <li>- Uso e tipos de rubricas de pagamento de bolsas.</li> <li>- Número de parceiros do Nucleo de Inovação Tecnológica /NIT.</li> <li>- Percentual de pesquisadores atuantes em redes internas e externas .</li> </ul>
Rede de Valor	9A, 16º e 27º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cooperações técnicas e científicas.</li> <li>- Taxa de utilização dos laboratórios</li> <li>- Quantidade de parceiros internacionais firmados por ano.</li> <li>- Número de eventos realizados em parcerias.</li> </ul>
Captura de Valor	9º, 6º, 7º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prazo médio de contratação de projetos com número de cooperação técnicas internas e externas.</li> <li>- Número de empresas incubadas.</li> <li>-</li> </ul>

**Fonte:** adaptado pelos autores

A perspectiva da proposta de valor em um modelo de negócio educacional refere-se à identificação dos benefícios que as IES ofertam à sociedade e ao mercado, por meio da transferência de conhecimentos e tecnologias possíveis de se tornarem soluções para problemas demandados pelos setores sociais. O artigo 8º da Lei de Inovação mostra as formas de prestação de serviços tecnológicos e no artigo 19º o fomento às empresas e entidades sem fins lucrativos, mediante a concessão de recursos. Indicadores como publicação qualificada e aumento do índice de propriedade intelectual e comercialização de tecnologias são importantes para as IES agregarem valor em sua missão institucional.

Em relação ao Segmento de Valor, o artigo 1º da Lei de Inovação 13.243/2016 anuncia como ela pode ser aplicada em instituições públicas e privadas que queiram inovar em seus ambientes educacionais. A lei evidencia que as IES devem ser efetivas ICTs, incorporando em sua gestão o ensino, a pesquisa, a extensão e a inovação.

Para a Rede de Valor, uma das estratégias é ampliar as parcerias nacionais e internacionais para que as trocas de conhecimentos gerem royalties, licenciamentos, patentes e que possam minimizar as questões econômicas e operacionais dos IES. Os principais indicadores podem ser o percentual de colaboradores capacitados à análise de instrumentos internacionais e quantidade de parceiros internacionais, previstos nos artigos da Lei de Inovação nº 3º, 5º, 8º, 10º, 15º e 19º.

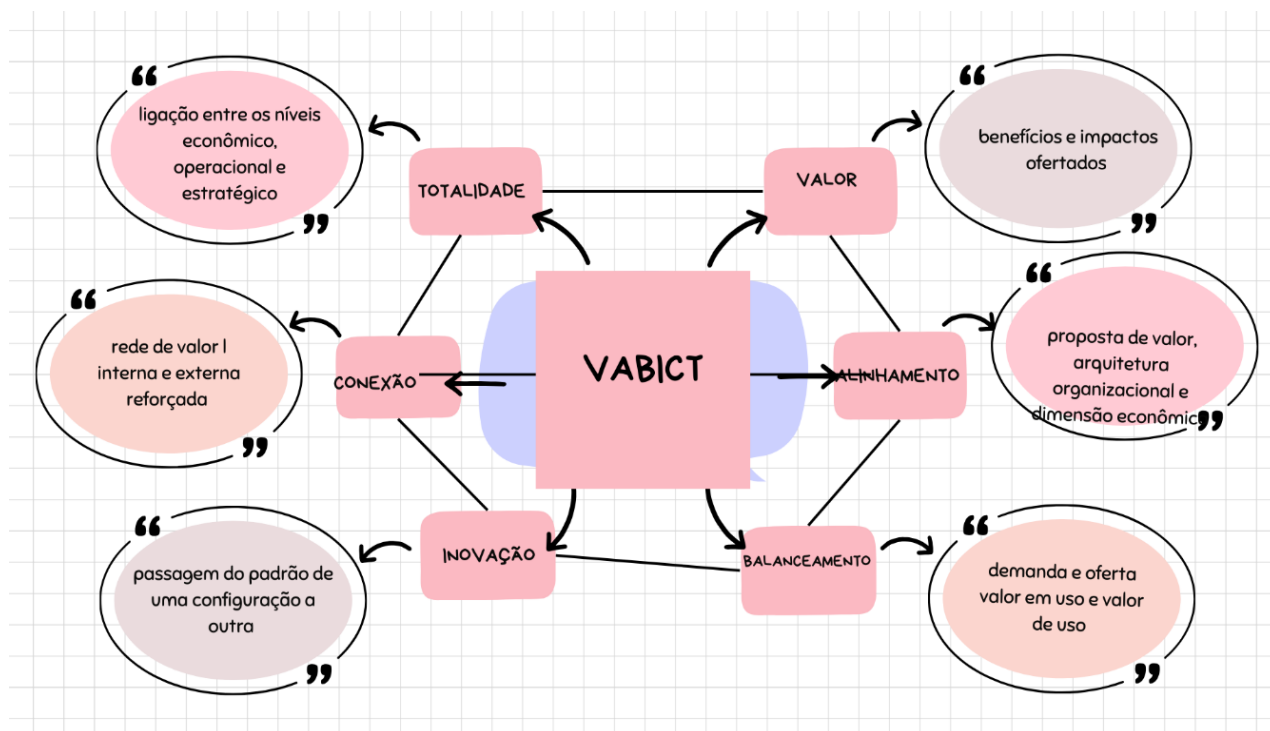
A Configuração de Valor pode ser ampliada por meio das trocas de experiências entre IES e delas com as empresas e governo, de modo a ampliar a sua visão sobre os diferentes modelos de negócio e assim introduzir no Brasil as experiências exitosas sobre sustentabilidade de negócios educacionais, como também boas práticas de gestão e de estratégias de inovação. Há indicadores que ajudam as IES a incorporar em seu PDI a inovação, como exemplo a quantidade de parceiros internacionais firmados por ano.

Em especial o artigo 27º ao tratar da desburocratização das compras de importação e proporcionar ações que elevam a segurança jurídica, em relação aos órgão de controle, para uso dos recursos públicos nas IES, contribui para que as demandas do cliente e nesse caso, a própria sociedade seja atendida, haja visto que, no Brasil, as resoluções que norteiam as relações entre público e privado ainda não estão consolidadas. Isso favorece que as demandas do cliente possam ser efetivamente cumpridas e que as IES alcancem a sustentabilidade, por meio de tramitação de projetos mais ágeis e cumprimento mais rápido das demandas. Essa questão favorece a Captura de Valor.

## Resultado 2

As interfaces entre a Lei de Inovação Brasileira (LIB), Modelo de Negócio ((BM) e a Instituição de Ensino Superior Brasileira (IES) nos revelaram que há muitas evidências de possíveis conexões, mas para efeito de análise dessa pesquisa destacam-se os atributos **Valor**, **Alinhamento**, **Balanceamento**, **Inovação**, **Conexão** e **Totalidade**. Os seis atributos passam a fazer parte de um componente-chave que denominamos de VABICT, onde se extraiu a primeira letra de cada atributo para configurar a sigla.

Figura 1: representação gráfica do componente-chave VABICT



Fonte: autoria própria

O atributo **Valor** está associado aos benefícios e impactos que as IES devem ofertar à sociedade e diz respeito à produção de conhecimento científico capaz de ser transferido à sociedade para resolver os problemas demandados por ela e está expressa principalmente nos artigos da Lei de Inovação nº 3A, 4º e 6º, reforçando uma educação voltada para o impacto social.

O atributo **Alinhamento** refere-se a necessidade de alinhar as dimensões do modelo de negócio (proposta de valor, arquitetura organizacional e dimensão econômica). Esse alinhamento está expresso nos artigos da Lei nº 3º e 9º artigos sobre inovação e empreendedorismo, que gerem PI e TT para a inovação. Essa perspectiva amplia o uso de espaços institucionais entre ambiente de aprendizagem e laboratórios colaborativos.

O **Balanceamento** valoriza no modelo de negócio o lado da demanda agregando “valor ao cliente (uso) e criação de valor com valor comercial” e é reforçada nos artigos, 10º, 13º, 14º, 16º, 18º da Lei e Inovação. A criação de um centro de Interação entre empresa e universidade com estruturas curriculares direcionados para resolução de problemas reais pode ser uma medida relevante para um modelo de negócio educacional com equilíbrio entre oferta e demanda social.

A **Inovação** diz respeito à passagem de um padrão de configuração de modelo de negócio para outro. Está presente na lei nos artigos 1º, 23º e 24º que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo com possibilidade de estabelecer um design organizacional com mudanças nas relações entre ciência e negócio.

O atributo **Conexão** estabelece toda a rede de valor possível interna e externa as IES e são fortalecidos pelos artigos da Lei nº 9A, 16º e 27º, com orientação de como aproximar a parceria internacional com educação global e a pesquisa.

A **Totalidade** visualiza no modelo de negócio a passagem pelos níveis econômico, operacional e estratégico de forma integrada, prevendo um currículo interdisciplinar internacionalizado.

Os seis atributos da VABICT, quando observados em uma perspectiva relacional, podem contribuir para reforçar um modelo de negócio educacional inovador. A possibilidade de interconexão entre o nível econômico, operacional e estratégico do modelo de negócio promove uma visão de totalidade no desenho do modelo, direcionando ações estratégicas mais acertivas para lidar com o ambiente interno e externo, caracterizado por uma economia em crise e incertezas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos contribuem para o preenchimento das lacunas na literatura sobre as conexões entre Lei de Inovação e Modelo de Negócio, tendo como foco a Instituição de Educação Superior. Em relação a principal implicação prática os líderes estratégicos das IES poderão utilizar o quadro das interfaces entre LIB, FIVE-V e IES para subsidiar o Plano de Desenvolvimento Institucional/ PDI de suas instituições de ensino.

As limitações da pesquisa são duas: 1) o componente-chave VABICT, precisa subsidiar a elaboração do PDI da IES e isso depende de escolhas políticas. 2) O VABICT ainda é uma referência teórica e aponta para a necessidade de se criar, a partir dela, ferramentas práticas capazes de nortear a implementação da inovação nas IES. As perspectivas futuras mostram que a possibilidade de se utilizar os seis atributos do componente-chave VABICT na análise de um modelo de negócio educacional, pode ser um facilitador na configuração de um modelo educacional inovador.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, MATTS & SKÖLDBERG, KAJ: **Reflexive Methodology**: New Vistas for Qualitative Research, 2009.

ADNER, R., & ZEMSKY, P. **A demand-based perspective on sustainable competitive advantage Strategic**. Management Journal, 27(3), 215–239, 2006.

CHESBROUGH, H., & ROSENBLOOM, R. S. **The role of the business model in capturing value from innovation**: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555, 2002.

BRASIL. **Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de

dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. DOU de 12.1.2016.

FIELT : E. **Conceituando modelos de negócios**: definições, estruturas e classificações'. *Journal of Business Models*, vol. 1, n. 1, 2014.

Gil, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 176 p, 2002.

Godoy, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, (35), 57-63, 1995.

*INSTITUTO SEMESP. 2º Relatório Futuro do Ensino Superior*, 2018.

MARTINS; THEÒPHILO. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, p. 143-164. 2009.

ORTIZ, Christine. **2º Relatório Futuro do Ensino Superior**. *Instituto SEMESP*, 2018.

PRIEM, R. L. **A consumer perspective on value creation**. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235, 2007.

TIMMERS, P. **Business models for electronic markets**. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8, 1998.

WIRTZ, B. W. **Business Model Management: Design, Instruments, Success Factors**, 1 ed. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.

**OUTRAS**



### “A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA ESSENCIAL NA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE TEÓRICA”

**Alessandra Cristina Rubio<sup>1</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Cáceres, MT.

<http://lattes.cnpq.br/5856999583710641>

**Thiago Silva Guimarães<sup>2</sup>.**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Cáceres, MT.

<http://lattes.cnpq.br/5759099866522850>

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo geral analisar a evolução da controladoria estratégica e seu impacto nas decisões empresariais. Os objetivos específicos incluíram investigar como a controladoria estratégica se distingue da tradicional, identificar seus benefícios e desafios, e entender seu papel na competitividade empresarial. A metodologia baseou-se em uma revisão bibliográfica sistemática focada em publicações dos últimos cinco anos, explorando as principais contribuições teóricas e práticas da área. Os resultados apontam que a controladoria estratégica transcende o controle financeiro, atuando como uma área vital para a formulação de estratégias, com impacto direto na eficiência operacional e no alinhamento dos objetivos financeiros. As considerações finais destacam a importância de uma implementação cuidadosa e adaptável da controladoria estratégica, considerando as particularidades de cada organização para que ela contribua efetivamente para a sustentabilidade e a competitividade empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controladoria Estratégica. Decisões Empresariais. Competitividade no Mercado.

### “STRATEGIC CONTROLLERSHIP AS AN ESSENTIAL TOOL IN BUSINESS DECISION MAKING: A THEORETICAL ANALYSIS”

**ABSTRACT:** The general objective of this study was to analyze the evolution of strategic controlling and its impact on business decisions. The specific objectives included investigating how strategic controlling differs from traditional controlling, identifying its benefits and challenges, and understanding its role in business competitiveness. The methodology was based on a systematic literature review focused on publications from the last five years, exploring the main theoretical and practical contributions in the area. The results indicate that strategic controlling transcends financial control, acting as a vital area for the formulation

of strategies, with a direct impact on operational efficiency and the alignment of financial objectives. The final considerations highlight the importance of a careful and adaptable implementation of strategic controlling, considering the particularities of each organization so that it effectively contributes to business sustainability and competitiveness.

**KEYWORDS:** Strategic Controlling. Business Decisions. Market Competitiveness.

## INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, caracterizado por intensa competitividade e rápidas mudanças, o acesso a informações de qualidade é essencial para a tomada de decisões estratégicas (Costa et al., 2014). Nesse ambiente dinâmico, as organizações necessitam de dados precisos e de uma visão holística que integre informações financeiras e operacionais, permitindo decisões ágeis e assertivas. Nesse contexto, a controladoria estratégica destaca-se como função vital para o sucesso e sustentabilidade organizacional, alinhando objetivos operacionais e financeiros à estratégia corporativa global. Diferente da controladoria tradicional, focada no controle contábil e no cumprimento de normas, a controladoria estratégica atua como suporte à formulação e implementação de estratégias, analisando dados financeiros, identificando oportunidades e riscos, otimizando recursos e promovendo a inovação. Assim, ela se consolida como facilitadora do crescimento e da competitividade, integrando informações de diversas áreas da organização para garantir uma gestão mais eficaz (Silva; Lunkes; Favero, 2016).

A evolução da controladoria estratégica reflete a complexidade crescente do ambiente empresarial. Inicialmente restrita ao controle financeiro, essa área passou a incorporar uma abordagem mais ampla, focada no planejamento de longo prazo e na gestão de riscos (Manzuetto, 2016). As mudanças na economia global e o avanço das tecnologias de informação forçaram as empresas a revisarem suas práticas de controle, adaptando-se às novas demandas de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral:

Analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, a evolução da controladoria estratégica e sua contribuição para o processo de tomada de decisões empresariais.

### Objetivos Específicos:

- Identificar os principais marcos históricos e teóricos que influenciaram o desenvolvimento da controladoria estratégica, destacando suas fases e mudanças ao longo do tempo.

- Investigar como a controladoria estratégica tem sido aplicada em diferentes contextos organizacionais, considerando as tendências e os desafios atuais do ambiente de negócios.

- Discutir a importância da controladoria estratégica como um fator chave para a competitividade organizacional no contexto da gestão empresarial.

## **METODOLOGIA**

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, adequada para investigar a evolução e o impacto da controladoria estratégica nas decisões empresariais. A pesquisa qualitativa permite explorar fenômenos complexos e subjetivos, proporcionando uma visão profunda sobre práticas e dinâmicas organizacionais (Creswell, 2013).

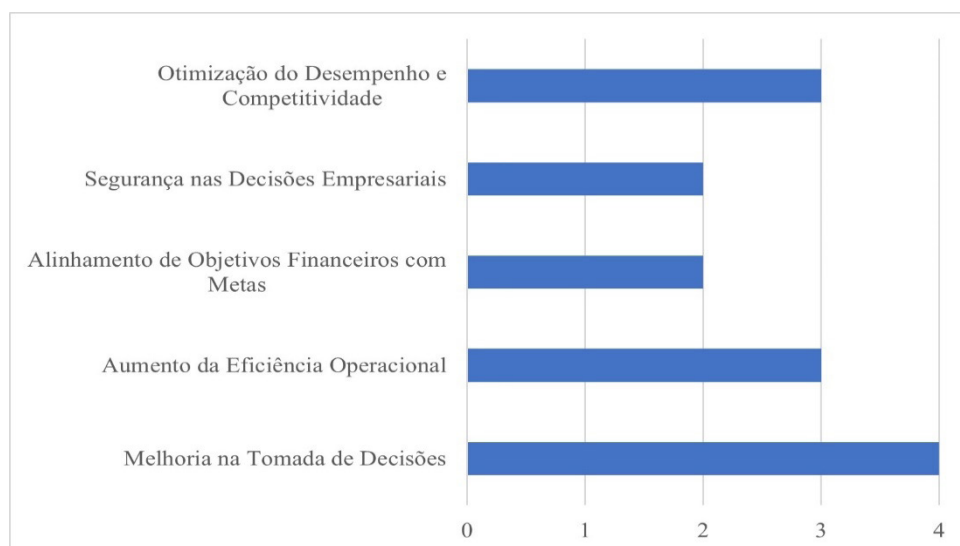
Os dados foram obtidos por meio de uma revisão bibliográfica ampla, utilizando bases como Google Scholar, SciELO, Faccat e o Brazilian Journal of Accounting and Management. Seguindo Morosini e Fernandes (2014), a seleção de repositórios confiáveis foi fundamental para garantir a precisão dos dados. A análise qualitativa categorizou os estudos segundo temas e subtemas principais da controladoria estratégica.

A amostra foi composta por artigos acadêmicos e publicações científicas diretamente relacionadas ao tema. A seleção seguiu critérios de inclusão e exclusão, considerando fontes revisadas por pares e publicadas nos últimos cinco anos. Segundo Gough, Oliver e Thomas (2017), a escolha cuidadosa das fontes é essencial para assegurar a qualidade da pesquisa.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados revisados indicam que a controladoria estratégica exerce um impacto direto e positivo nas decisões empresariais, especialmente em áreas como planejamento estratégico, gestão de riscos e inovação. A pesquisa de Rego (2023) e Souza et al. (2023) sugere que empresas que implementam práticas de controladoria estratégica tendem a adotar decisões mais assertivas e embasadas, resultando em vantagem competitiva significativa no mercado. Além disso, conforme discutido por Silva et al. (2019), o uso de ferramentas como o Activity-Based Costing (ABC) e a integração com sistemas ERP fortalecem a transparência e a eficiência operacional, aspectos essenciais para a sustentabilidade empresarial a longo prazo.

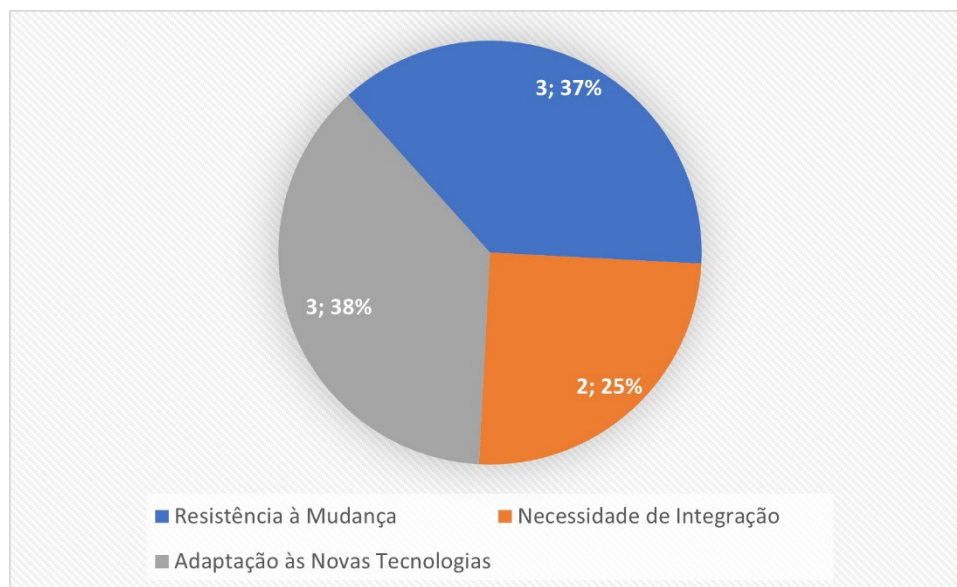
**Gráfico 1 - Benefícios da Controladoria Estratégica**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

O gráfico 2 ilustra os principais desafios enfrentados na implementação da controladoria estratégica, como a resistência à mudança, a necessidade de integração entre departamentos e a adaptação às novas tecnologias (De Jesus & Escuder, 2024; Cutbill & Kaplan, 2019). Esses obstáculos, amplamente documentados na literatura, podem comprometer a eficácia da controladoria estratégica se não forem tratados com um planejamento adequado e ações bem estruturadas. A resistência à mudança, por exemplo, pode surgir quando colaboradores percebem novas práticas de controladoria como ameaças à rotina estabelecida ou como um aumento na carga de trabalho, especialmente se não houver clareza sobre os benefícios a longo prazo. Segundo Josué (2023), a superação desses desafios requer a integração de sistemas de informação robustos que possibilitem um monitoramento preciso e constante dos processos operacionais e financeiros. Sistemas bem estruturados não apenas simplificam processos, mas também fornecem dados que facilitam uma adaptação mais suave às novas demandas.

**Gráfico 2 - Desafios na Implementação**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

Além disso, a implementação da controladoria estratégica exige um compromisso contínuo por parte de toda a organização, garantindo a integração e a adaptação necessárias para que as práticas sejam eficazes e alinhadas aos objetivos estratégicos. Martins e Silva (2023) destacam que a resistência à mudança está frequentemente associada à falta de compreensão sobre os benefícios da controladoria, o que pode ser mitigado por meio de treinamentos regulares e de uma comunicação aberta entre os departamentos. Isso permite que os colaboradores compreendam o papel da controladoria no sucesso da empresa, aumentando sua disposição para adotar novas práticas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar a evolução da controladoria estratégica e seu impacto nas decisões empresariais por meio de uma revisão bibliográfica sistemática. A pesquisa revelou que a controladoria estratégica desempenha um papel fundamental na gestão moderna, indo além das funções contábeis para se consolidar como uma área essencial na formulação, implementação e monitoramento de estratégias corporativas. Os resultados indicam que a controladoria estratégica contribui significativamente para a melhoria da tomada de decisões, aumento da eficiência operacional e alinhamento dos objetivos financeiros com as metas estratégicas das organizações. Contudo, a implementação dessa prática enfrenta desafios, incluindo a necessidade de adaptação tecnológica, a resistência à mudança e a integração entre departamentos, fatores que podem comprometer sua eficácia.

A análise destacou três aspectos centrais da controladoria estratégica: os marcos históricos e teóricos que sustentam seu desenvolvimento, as aplicações práticas em diferentes contextos organizacionais e seu papel como fator de competitividade. Inicialmente, a controladoria evoluiu de uma função meramente contábil para uma função estratégica, acompanhando o aumento da complexidade organizacional e a necessidade de um controle mais integrado e orientado para a tomada de decisões. Em seguida, suas aplicações práticas mostraram sua adaptabilidade em empresas de diversos portes e setores, demonstrando-se especialmente eficaz em ambientes de alta competitividade e inovação. Finalmente, como um fator competitivo, a controladoria estratégica integra a visão de longo prazo com a capacidade de resposta ágil, fortalecendo a posição das empresas diante dos desafios contemporâneos.

## REFERÊNCIAS

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4th ed. Los Angeles: Sage, 2013.

DE JESUS, Jéssica Santos; ESCUDER, Sergio Antônio Loureiro. **GESTÃO DE RISCOS INTEGRADA A CONTROLADORIA**. Unisanta Business and Management, v. 5, n. 1, p. 78-93, 2024. Disponível em: <https://reiva.emnuvens.com.br/reiva/article/view/461>. Acesso em: 15 mar. 2024.

GOUGH, David; OLIVER, Sandy; THOMAS, James. **An Introduction to Systematic Reviews**. 2. ed. London: Sage, 2017.

SILVA, Andréia Maria da; LUNKES, Rogério João; FAVERO, Luis Paulo. **A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 135-164, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n1p135-164>. Acesso em: 20 out. 2024.

SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues de. **A evolução da controladoria: um estudo no Brasil**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/149351>. Acesso em: 14 abr. 2024.

REGO, Thiago Lima. **Controladoria estratégica aplicada à combinação de negócios**. São Luís: Centro Universitário UNDB, 2023. Disponível em: <http://repositorio.undb.edu.br/jspui/handle/areas/1107>. Acesso em: 14 abr. 2024.

### INDICADORES FINANCEIROS PARA TOMADA DE DECISÃO EM PROJETOS DE INVESTIMENTOS

**Eloisa Paula de Oliveira<sup>1</sup>;**

<sup>1</sup>Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/6194938642707806>

**Mario Filizzola Costa<sup>2</sup>.**

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/2311605956108267>

**RESUMO:** Realizar um investimento em um projeto é um processo de transferir capital de uma fonte de financiamento para alguma outra atividade que o tornará imobilizado durante um período determinado. Os modelos de decisão de investimentos incluem informações sobre os valores desembolsados a fim de verificar a viabilidade econômica antes do investimento ser realizado, partindo da premissa de que o retorno do capital supere os custos do valor investido. O objetivo deste trabalho foi conhecer os principais indicadores financeiros que podem auxiliar na tomada de decisão sobre projetos de investimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Financeira. Indicadores Financeiros. Decisão sobre Investimentos.

#### FINANCIAL INDICATORS FOR DECISION MAKING IN INVESTMENT PROJECTS

**ABSTRACT:** Making an investment in a project is a process of transferring capital from one source of financing to another activity that will make it immobilized for a given period. Investment decision models include information on the amounts disbursed in order to verify economic viability before the investment is made, based on the premise that the return on capital exceeds the costs of the amount invested. The objective of this study was to identify the main financial indicators that can assist in decision-making on investment projects.

**KEYWORDS:** Financial Management. Financial Indicators. Investment Decision-making.



## INTRODUÇÃO

Realizar um investimento em um projeto é um processo de transferir capital de uma fonte de financiamento para alguma outra atividade que o tornará imobilizado durante um período determinado. Os modelos de decisão de investimentos incluem informações sobre os valores desembolsados a fim de verificar a viabilidade econômica antes do investimento ser realizado, partindo da premissa de que o retorno do capital supere os custos do valor investido. (CORREIA NETO, 2009; PADOVEZE, 2009; SOUZA; CLEMENTE, 2015).

Os indicadores financeiros utilizados para a avaliação de projetos de investimentos são utilizados em um processo de geração e avaliação de alternativas para que se possa decidir qual é a mais atrativa financeiramente. A importância deste tipo de análise é evidenciada por existirem alternativas de investimentos no mercado com diversos graus de risco e, que, o investidor, ao tomar uma decisão de a qual projeto irá dedicar seu capital, abre mão de receber a renda de outro que poderia ser mais viável, remunerando mais ou em prazo menor (PADOVEZE, 2009; SOUZA; CLEMENTE, 2015; SOLDERA; KÜHN, 2018).

O objetivo deste trabalho foi conhecer os principais indicadores financeiros que podem auxiliar na tomada de decisão sobre projetos de investimentos.

Assim, esta pesquisa pode ser útil como um guia introdutório para estudantes e profissionais que estão adentrando na área de finanças/investimentos. Bem como servir como base para uma futura coleta de dados primários por meio de pesquisa de campo.

## OBJETIVO

O objetivo deste trabalho foi conhecer os principais indicadores financeiros que podem auxiliar na tomada de decisão sobre projetos de investimentos.

## METODOLOGIA

Mesmo que a natureza do objeto de estudo seja quantitativa, ou seja, indicadores financeiros que são fruto de uma avaliação quantitativa, esta pesquisa tem enfoque qualitativo, de caráter descritivo, realizada com base em pesquisa bibliográfica a respeito dos indicadores financeiros. Este enfoque qualitativo foi escolhido para atender a necessidade de descrever significados sobre o assunto em questão para que seja mais facilmente interpretado, principalmente por aqueles que estão se introduzindo no estudo de finanças empresariais.

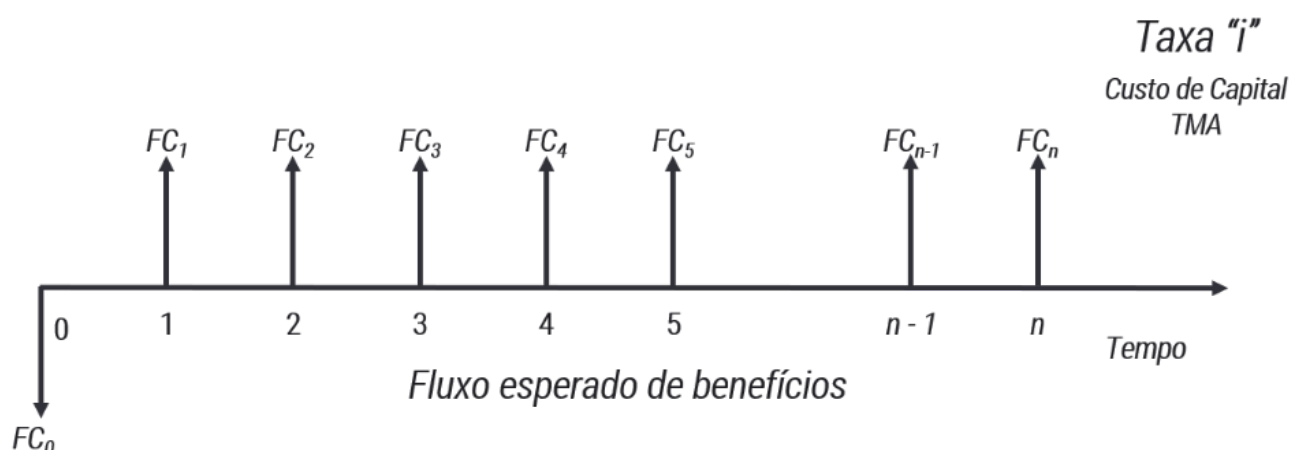
Foram utilizados dados secundários, oriundos de livros e artigos sobre o tema em questão, ou seja, “dados de pesquisas anteriores já divulgados (...) que foram interpretados e registrados” (WALLIMAN, 2015, p.69).

Após a coleta de dados bibliográficos, realizou-se a análise de conteúdo do material, que, segundo Vergara (2021, p.7) é “uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Com isto foram escolhidos oito indicadores para fazerem parte deste trabalho, utilizando a nomenclatura mais citada de cada um e pretendendo preencher lacunas que apenas um material traria.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A avaliação de um projeto de investimentos é desenvolvida em relação às expectativas de fluxos de caixa futuros. Mesmo que um projeto tenha grande nível de ativos fixos, o fator mais relevante é a agregação de valor por meio da geração de fluxos de caixa (CORREIA NETO, 2009). O fluxo esperado de benefícios futuros deverá ser maior que o valor do investimento inicial para que o projeto se torne atrativo do ponto de vista do investidor.

Figura 1: Fluxo de caixa



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa bibliográfica

A taxa utilizada para a descapitalização do fluxo de caixa é chamada de Taxa Mínima de Atratividade (TMA). A TMA representa a melhor taxa com o menor grau de risco que esteja disponível para aplicar o capital em questão, sendo estabelecida pela taxa de juros de mercado. Considerando que a geração de renda considera apenas o excedente do capital que já existe, pode-se afirmar que esta renda se refere ao que é obtido além da aplicação do capital na TMA.

As taxas de juros que geralmente estão associadas à TMA são a Taxa Básica Financeira (TBF), a Taxa Referencial (TR), a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) e a Taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) (SOUZA; CLEMENTE, 2015). Isto significa que se o retorno for menor do que a TMA o projeto não deve ser considerado, visto que existem outros investimentos que podem remunerar melhor o capital.

Os principais indicadores financeiros que fornecem informações relevantes ao investidor são o Valor Presente Líquido (VPL), o Valor Presente Líquido anualizado (VPLa), o Índice Benefício/Custo (IBC), o Retorno sobre o Investimento (ROI), o Retorno sobre Investimento Adicionado (ROIA), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Payback e o Payback descontado.

O VPL é o critério básico que irá determinar a atratividade financeira de um projeto de investimento, trazendo ao valor atual os fluxos futuros. Seu fundamento básico é o valor que o dinheiro tem no decorrer do tempo, visto que existe uma diferença deste valor para as pessoas no momento presente e em momentos futuros. É igual à soma do fluxo de caixa inicial, caracterizado como um investimento, mais os fluxos futuros de caixa. Quando o VPL é negativo não é vantajoso fazer o investimento, podendo optar por manter o capital no sistema financeiro (PADOVEZE, 2009; CORREIA NETO, 2009; SOUZA; CLEMENTE, 2015; SOLDERA; KÜHN, 2018).

No entanto, a utilização do VPL pode apresentar dificuldades ao se utilizar um horizonte de planejamento muito longo. Nestes casos Souza e Clemente (2015) aconselham a utilizar um VPL equivalente para cada ano do projeto, o VPLa, que, ao invés de concentrar os valores de fluxo de caixa na data zero, considera uma série uniforme. A análise do VPLa segue os mesmos critérios do VPL, buscando um retorno maior do que zero para que seja possa continuar sendo analisado, do contrário, o projeto pode ser descartado.

O IBC irá medir o quanto é esperado de retorno por unidade de capital que foi investido. Seu cálculo se dá a partir da razão entre o fluxo esperado de benefícios e o fluxo esperado de investimentos. Se o resultado desta equação for maior do que 1, o projeto pode continuar sendo analisado, o excedente de 1 é a remuneração que será obtida a cada R\$1,00 investido (RASOTO et al, 2012; SOUZA; CLEMENTE, 2015)

O ROI é utilizado para avaliar o rendimento financeiro do projeto, considerando os lucros reais em relação ao investimento em termos percentuais atuais. O resultado do ROI será considerado bom quando for maior do que o custo do capital e ruim quando for menor do que este (PADOVEZE, 2009). Já o ROIA considera o retorno adicional do investimento e indica o quanto este estará acima da TMA, apontando a melhor estimativa de rentabilidade, ou seja, a riqueza que o projeto irá gerar. É derivado da taxa equivalente do IBC de cada período (RASOTO et al, 2012; SOUZA; CLEMENTE, 2015). Sua aplicação irá analisar a porcentagem que o projeto trará a mais para o investidor.

A TIR representa o rendimento da atividade no tempo. Quanto maior a TIR, mais chances do projeto ser viável, quanto menor, mais inviável financeiramente, o que implicaria em alterações no tempo de retorno ou no volume investido.

A análise da TIR se dá pela comparação desta com a TMA, visto que a primeira representa o retorno percentual do projeto em questão e que deve ser maior do que as taxas de outras alternativas consideradas pelos investidores (CORREIA NETO, 2009; SOUZA; CLEMENTE, 2015; SOLDERA; KÜHN, 2018). Quanto mais próxima a TIR estiver

da TMA, maior o risco do investimento no projeto. Se as taxas forem iguais o ganho será igual a zero, se a TIR for menor do que a TMA o projeto é descartado.

O Payback indica o período de tempo necessário para que o montante investido seja recuperado. Desta forma, quanto mais o payback se aproxime do final do período considerado, maior o risco da operação. O período de Payback é determinado no ponto em que a soma acumulada do fluxo de caixa seja igual ao investimento inicial. Quanto mais o Payback se aproximar do final do horizonte de planejamento, maior será o risco do projeto.

Seu cálculo envolve a determinação do número de períodos em que o fluxo de benefícios seja maior do que o investimento inicial. Já o Payback descontado inclui a atualização dos valores de cada período em relação ao fluxo de caixa e a taxa de atratividade, ou seja, considera o efeito do tempo no capital investido (CORREIA NETO, 2009; SOUZA; CLEMENTE, 2015; SOLDERA; KÜHN, 2018).

Quadro 1: Quadro-resumo dos indicadores financeiros

Indicador	Cálculo	Critério	
		Viável	Inviável
VPL – Valor Presente Líquido	$VPL = -FC_0 + \sum \frac{FC_n}{(1+i)^n} > 0$	> 0	< 0
VPLa – Valor Presenta	$VPLa = VPL * \frac{I * (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$	> 0	< 0
IBC – Índice Benefício/Custo	$IBC = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{B_j}{(1+TMA)^j}}{FC_0 + \sum_{j=1}^n \frac{C_j}{(1+TMA)^j}}$	> 1	< 1
ROIA – Retorno sobre Investimento Adicionado	$ROIA = \sqrt[n]{IBC - 1}$	> 1	< 1
TIR – Taxa Interna de Retorno	$VPL = \sum_{n=0}^t \frac{[FC_n]}{(1+i)^n} = 0$	> TMA	< TMA
Payback	Proximidade do horizonte de planejamento		
Payback descontado	Proximidade do horizonte de planejamento		

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa bibliográfica

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores financeiros para análise de projetos de investimentos geram informações que possibilitam ao investidor tomar decisões sobre a alternativa mais atrativa para destinar seu capital. Estes indicadores auxiliam a reduzir o risco por meio de avaliações quantitativas, no entanto, a qualidade dos resultados irá depender da qualidade da coleta dos dados envolvidos e informações disponíveis.

É importante considerar os cenários em que os investimentos irão ocorrer. Pode-se incluir a análise de ciclos de auge e depressão e tendências de queda ou elevação de setores e economias.

Ao se analisar um projeto de investimento é necessário ter capacidade de adequação às condições do ambiente que possam interferir e quais medidas poderão ser tomadas para enfrentar as adversidades. Também é preciso ter percepção da relação tempo/dinheiro para que se possa tomar decisões com maior confiança e estar atento ao comportamento das variáveis no presente e nos horizontes de planejamento do projeto.

Uma futura pesquisa de campo a fim de coletar dados primários, entrevistando investidores, poderia ser realizada com fins de triangulação dos dados e inserção destes em um contexto maior.

## REFERÊNCIAS

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. *Elaboração e Avaliação de Projetos de Investimento: considerando o risco*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLEMENTE, Ademir; SOUZA, Alceu. *Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Introdução à Administração Financeira*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

RASOTO, Armando et al. *Gestão financeira: enfoque em inovação*. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. 144 p.

SOLDERA, Denis; KÜHN, Daniela Dias. *Indicadores de Viabilidade Financeira: considerações sobre instrumentos de análise*. In: WIVES, Daniela Garcez; KÜHN, Daniela Dias (Org). *Gestão e Planejamento de Agroindústrias Familiares*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018, p. 41-59.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WALLIMAN, Nicolas. *Métodos de pesquisa*. Coleção Homem, Cultura e Sociedades, São Paulo: Saraiva, 2015.

### PRÁTICAS DE EDUCOMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: PESQUISA QUALITATIVA EM UMA ESCOLA TÉCNICA DE FLORIANÓPOLIS/SC

**Bruna Lisboa dos Santos<sup>1</sup>;**

Secretaria de Estado da Educação (SED), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/070532420617609>

**Mariane Rosineide Estefano<sup>2</sup>;**

Faculdade Municipal de Palhoça (FMP), Palhoça, SC.

<http://lattes.cnpq.br/2778359062695906>

**Patrícia de Sá Freire<sup>3</sup>.**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

**RESUMO:** O estudo analisa como a Educomunicação pode aprimorar o processo de ensino-aprendizagem nas escolas técnicas da rede estadual de Florianópolis/SC, considerando a crescente importância das tecnologias digitais na educação. A pesquisa problematiza as insuficiências na integração dessas ferramentas nas práticas pedagógicas e os desafios enfrentados por docentes e discentes para acompanhar as demandas contemporâneas. Com uma abordagem qualitativa, o estudo investigou questionários aplicados a professores e estudantes e fundamentou-se em uma revisão bibliográfica. Os resultados revelam que, embora muitos docentes tenham alta familiaridade com tecnologias digitais, seu uso em sala de aula ainda é limitado. Por outro lado, os estudantes obtiveram percepções positivas sobre práticas educacionais, relacionando maior motivação, engajamento e desenvolvimento de habilidades críticas quando essas metodologias são empregadas. A pesquisa destaca a necessidade de infraestrutura tecnológica adequada e formação continuada para docentes, promovendo um uso mais estratégico das tecnologias no ensino. Sugere-se a implementação de capacitações específicas em Educomunicação e políticas públicas que garantam condições para sua aplicação. Conclui-se que a Educomunicação tem potencial para transformar práticas educacionais, tornando-as mais inclusivas e alinhadas às demandas do século XXI, ao promover o aprendizado colaborativo, crítico e dinâmico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ensino Técnico. Inclusão Digital. Práticas Pedagógicas Inovadoras.

## EDUCOMMUNICATION PRACTICES IN VOCATIONAL EDUCATION: QUALITATIVE RESEARCH IN A TECHNICAL SCHOOL OF FLORIANÓPOLIS/SC

**ABSTRACT:** The study analyzes how Educommunication can improve the teaching-learning process in technical schools in the state network of Florianópolis/SC, considering the growing importance of digital technologies in education. The research problematizes the insufficiencies in the integration of these tools into pedagogical practices and the challenges faced by teachers and students in keeping up with contemporary demands. With a qualitative approach, the study investigated questionnaires applied to teachers and students and was based on a bibliographical review. The results reveal that, although many teachers are highly familiar with digital technologies, their use in the classroom is still limited. On the other hand, students obtained positive perceptions about educommunicative practices, relating greater motivation, engagement and development of critical skills when these methodologies are used. The research highlights the need for adequate technological infrastructure and continued training for teachers, promoting a more strategic use of technologies in teaching. It is suggested the implementation of specific training in Educommunication and public policies that guarantee conditions for its application. It is concluded that Educommunication has the potential to transform educational practices, making them more inclusive and aligned with the demands of the 21st century, by promoting collaborative, critical and dynamic learning.

**KEYWORDS:** Technical Education. Digital Inclusion. Innovative Pedagogical Practices.

### INTRODUÇÃO

A utilização de tecnologias tem o potencial de ampliar fronteiras e oferecer oportunidades especiais para a educação, desempenhando um papel fundamental no processo de ensino-aprendizagem em contextos educacionais diversificados. No âmbito da educação profissional, a introdução de práticas educacionais pode ser um diferencial ao promover a autonomia, a colaboração e o uso consciente de ferramentas digitais. Entretanto, a literatura indica uma lacuna no estudo sistemático de como essas práticas são inovadoras e impactam a formação educacional no Brasil.

A experiência das autoras na rede estadual de ensino profissionalizante evidenciou a necessidade de estratégias inovadoras que conectem a tecnologia às competências práticas dos estudantes, promovendo uma educação mais homologada às demandas contemporâneas. Essa vivência, aliada à formação pedagógica das mesmas, fundamenta a relevância de investigar práticas educacionais como descobertas de mudanças no processo educacional.

Dessa forma, o presente estudo propõe analisar como a educação tem sido inserida no cotidiano das escolas técnicas da rede estadual de Florianópolis/SC, com o intuito de compreender suas contribuições para o aprimoramento das práticas pedagógicas.



A investigação é motivada pela busca por metodologias que integrem tecnologias digitais de maneira consciente e eficaz, potencializando o aprendizado e a formação crítica.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é investigar como a Educomunicação pode contribuir para o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem nas escolas da rede estadual de Florianópolis/SC.

### Objetivos Específicos

Entre os objetivos específicos, destaca-se a identificação de lacunas na formação dos professores no que diz respeito à aplicação de práticas educacionais. Além disso, busca-se analisar as possibilidades de inclusão digital por meio da Educomunicação, promovendo maior engajamento dos envolvidos no processo educativo e garantindo um acesso mais equitativo às tecnologias. Por fim, pretende-se divulgar e refletir sobre práticas educacionais já existentes, avaliando seus impactos no contexto educacional.

## METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivos exploratórios e descritivos. Realizado em uma escola técnica da rede estadual em Florianópolis/SC, investigou práticas educacionais por meio de questionários aplicados a professores e estudantes, desenvolvidos com base em uma revisão bibliográfica sobre Educomunicação e práticas pedagógicas com tecnologias digitais.

O questionário contou com 13 perguntas para os estudantes e 9 para os professores, em sua maioria na escala Likert, além de uma questão aberta para os docentes sobre melhorias na integração de ações educacionais. Entre os tópicos abordados com os estudantes estão a frequência do uso de tecnologias, impacto no aprendizado e desenvolvimento de habilidades críticas e colaborativas. Já com os docentes, os temas incluíram familiaridade com tecnologias, desafios na implementação de práticas educacionais e impacto dessas práticas no ensino técnico.

A coleta de dados foi realizada em novembro de 2024, respeitando o anonimato dos participantes, com análise de conteúdo baseada em categorias definidas a partir da literatura revisada. A pesquisa seguiu diretrizes éticas e buscou mapear lacunas, identificar padrões e propor ações que promovam a integração efetiva de tecnologias no ensino técnico, contribuindo para práticas mais inclusivas e alinhadas às demandas contemporâneas.

## EDUCOMUNICAÇÃO

O mundo digital cresce a cada dia, com inovações tecnológicas e científicas que tornam os meios de comunicação parte inevitável do processo educacional. A tecnologia no aprendizado escolar é imprescindível, oferecendo aos docentes melhores condições para preparar aulas e aos discentes motivação e aprendizado mais efetivo, dependendo de como o docente media a aprendizagem.

Schöninger, Sartori e Cardoso (2016) descrevem a Educomunicação como a relação entre comunicação e educação, capaz de “produzir criticidades ao produzir, receptionar e gerir processos comunicacionais”. “O termo ‘educador’ foi cunhado por Mário Kaplún, na América Latina, inspirado no pensamento de Paulo Freire e fundamentado mais tarde por Jesús Martín-Barbero” (Ibidem). A Educomunicação, ao integrar tecnologia no ambiente escolar, aprimora a dinâmica das aulas e incentiva a formação crítica e cidadã, tornando os alunos protagonistas no aprendizado. Para Soares (2011, p. 36), ela é composta por “ações de natureza diversificada (...) articuladas com base em uma dada intencionalidade comunicativa”.

A educação tecnológica cresce, com ferramentas como o YouTube ampliando a disseminação de conhecimento, e o avanço das tecnologias móveis favorecendo a expansão da educação a distância no Brasil. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2017) já propõe a inserção da cultura digital como competência discente, exigindo habilidades específicas dos professores.

Valente (1999) defende que pedagogia e tecnologia são inseparáveis, pois “tecnologia é uma forma de conhecimento” (p. 199). No entanto, Setzer (2001) alerta que o ensino não acompanhou a evolução tecnológica, e muitas aulas permanecem “excessivamente abstratas”, afastando os alunos do conteúdo. Ele critica a comparação entre computadores e professores, enfatizando que professores competentes têm maior potencial de engajar os alunos.

Embora as tecnologias ampliem possibilidades educacionais, também apresentam desafios. Segundo Mercado (2001), o uso inteligente da internet pode ser “um poderoso e versátil instrumento no processo educativo”. No entanto, os docentes enfrentam dificuldades para acompanhar as constantes evoluções tecnológicas. Sartori e Roesler (2005) destacam que ambientes virtuais de aprendizagem podem favorecer a inclusão dos discentes como atores no processo educacional, mas exigem preparo dos docentes para explorar a comunicação síncrona e assíncrona.

Tajra (2000) afirma que professores abertos podem transformar paradigmas educacionais. Já Mattar (2012) ressalta o potencial de ferramentas colaborativas, como documentos compartilhados. O uso de vídeos e plataformas como blogs e redes sociais pode enriquecer as interações, mas exige planejamento para mediar as práticas educacionais com sucesso.

A capacitação docente é essencial para integrar tecnologias ao processo pedagógico, desenvolvendo competências críticas em alunos e professores. Apesar de seu potencial, a Educomunicação ainda carece de estudos aprofundados, especialmente no contexto das escolas da rede estadual de Florianópolis/SC.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos com os docentes, que representam 51,3% do total de professores da instituição (19 entre 37), demonstram que a maioria apresenta um nível elevado de familiaridade com tecnologias digitais. Entre os respondentes, 8 classificaram sua familiaridade no nível 4 e 6 no nível 5, enquanto apenas um docente se posicionou no nível 1. Apesar disso, embora 68,4% utilizem regularmente tecnologias digitais em suas aulas, ainda existem docentes que indicaram uso ocasional, sugerindo a necessidade de maior consistência na integração dessas ferramentas. As plataformas de ensino a distância, como Google Classroom e Moodle, foram as mais utilizadas, mencionadas por 9 professores, enquanto aplicativos educacionais e redes sociais foram menos frequentes. Apenas um professor relatou não usar ferramentas digitais, o que evidencia que a inclusão de diferentes ferramentas tecnológicas está presente, mas ainda pode ser ampliada.

Em relação à Educomunicação, 8 professores afirmaram conhecer o conceito e já aplicá-lo, enquanto 6 o conhecem, mas não o utilizam, e 5 demonstraram interesse em aprender mais sobre o tema, indicando a necessidade de capacitações voltadas para a prática educacional. Schöninger, Sartori e Cardoso (2016) descrevem a Educomunicação como a relação entre comunicação e educação, capaz de “produzir criticidades ao produzir, recepcionar e gerir processos comunicacionais”. Entre os principais desafios para implementar a Educomunicação nas escolas, a falta de infraestrutura foi apontada por 14 professores como o principal obstáculo, seguida da necessidade de formação docente, mencionada por 4, e da falta de tempo para planejamento, apontada por 3. Setzer (2001) alerta que, embora os computadores sejam úteis no ensino, muitas aulas permanecem “excessivamente abstratas”, afastando os estudantes do conteúdo. Apesar disso, todos os participantes concordaram que a Educomunicação pode contribuir para uma educação mais inclusiva e acessível.

Os estudantes também destacaram a importância das tecnologias digitais e das práticas educacionais no ambiente escolar. Participaram da pesquisa 29 estudantes de diferentes cursos técnicos, como Administração, Logística e Recursos Humanos. A maioria (68%) avaliou suas habilidades tecnológicas como elevadas, com 20 classificando seus níveis como 4 ou 5, numa escala de 1 a 5. O uso de tecnologias digitais nas atividades escolares foi apontado como frequente ou diário por 20 respondentes, enquanto apenas 2 relataram uso raro. Entre os respondentes, 13 concordaram e 12 concordaram totalmente que as tecnologias contribuem para o aprendizado em disciplinas técnicas. Soares (2011) define a Educomunicação como um conjunto de “ações de natureza diversificada (no campo

da gestão de processos comunicativos; da expressão estética; do uso das tecnologias nos espaços educativos; da pedagogia da recepção, entre outras), articuladas com base em uma dada intencionalidade comunicativa” (p. 36).

A principal demanda apontada pelos estudantes para melhorar o uso das tecnologias e práticas educomunicativas é o investimento em infraestrutura, como melhor conexão à internet e equipamentos modernos, além da criação de laboratórios de mídia. A necessidade de formação continuada para professores também foi amplamente citada, reforçando a convergência com as respostas dos docentes. Mercado (2001) defende que a internet, quando usada de forma inteligente, pode ser “um poderoso e versátil instrumento no processo educativo”, ampliando os recursos pedagógicos disponíveis. Todos os participantes indicaram interesse na inclusão de práticas educomunicativas, evidenciando o potencial dessas metodologias para tornar o ensino mais dinâmico e inclusivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu compreender a relevância da integração das tecnologias digitais e práticas educomunicativas no ambiente escolar, identificando avanços e desafios no contexto analisado.

Os resultados evidenciaram que a maioria dos docentes apresenta um bom nível de familiaridade com tecnologias digitais, mas ainda existem lacunas no uso regular e estratégico dessas ferramentas em sala de aula. Embora muitas práticas educomunicativas estejam presentes, os dados apontam para a necessidade de maior incentivo à formação docente e ao desenvolvimento de infraestrutura tecnológica adequada. O interesse dos professores em aprofundar seus conhecimentos sobre Educomunicação reforça o potencial dessas práticas para transformar o ambiente educacional.

Entre os estudantes, os dados demonstram percepções positivas sobre o impacto das tecnologias digitais no aprendizado, com destaque para o desenvolvimento de habilidades críticas e criativas. A motivação e o engajamento dos discentes aumentam significativamente quando práticas educomunicativas são empregadas, o que revela a importância de estratégias pedagógicas que integrem comunicação e tecnologia de forma intencional e estruturada.

Apesar dos avanços observados, a pesquisa evidenciou desafios estruturais, como a necessidade de conexão à internet confiável, equipamentos modernos e espaços específicos para atividades educomunicativas. Tais fatores, quando resolvidos, podem potencializar o impacto positivo dessas práticas na formação técnica e cidadã dos estudantes.

A partir desses resultados, conclui-se que a Educomunicação é uma ferramenta promissora para o contexto da educação técnica, especialmente quando mediada por professores capacitados e apoiada por políticas públicas que assegurem investimentos em infraestrutura. Este estudo espera contribuir para o debate sobre a relevância das

tecnologias digitais na educação, inspirando futuras pesquisas e ações que promovam uma prática pedagógica mais inclusiva, dinâmica e alinhada às demandas contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular: Educação Infantil e Ensino Fundamental**. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2017.

MERCADO, Luís P. **A internet como ambiente de pesquisa na escola**. Revista *Presença Pedagógica*, v. 7, n. 38, p. 52, 2001.

SARTORI, Ademilde Silveira; ROESLER, José. **Educação superior a distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e online**. Tubarão: Unisul, 2005.

SCHÖNINGER, Raquel Regina Zmorzenski Valduga; SARTORI, Ademilde Silveira; CARDOSO, Fernando Luiz. **Educomunicação e prática pedagógica educ comunicativa: uma revisão sistemática**. *Cadernos de Pesquisa*, 2016. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/4626>. Acesso em: 24 out. 2024.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Educomunicação: o conceito, o profissional, a aplicação: contribuições para a reforma do Ensino Médio**. São Paulo: Paulinas, 2011.

VALENTE, José Armando. **Informática na educação**. Revista *Pátio*, ano 3, n. 9, p. 199, Porto Alegre: maio/jul., 1999.

### QUALIDADE DE VIDA NA TERCEIRA IDADE: POSSIBILIDADE OU UTOPIA NO BRASIL?

#### **Vitória do Lago Nascimento<sup>1</sup>;**

UEMA, mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioespacial e Regional. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). São Luís, Maranhão.

<http://lattes.cnpq.br/9063876276382438>

#### **Palloma Yngrid de Castro Santos<sup>2</sup>;**

IFMA, pós-graduanda em Informática na Educação. São Luís, Maranhão.

<https://lattes.cnpq.br/7978924124360493>

#### **João Pedro Rêgo Balata<sup>3</sup>.**

UEMA, graduando em Direito. São Luís, Maranhão.

<http://lattes.cnpq.br/3497837081200370>

**RESUMO:** Diante do aumento da expectativa de vida das pessoas, o Serviço Social é cada vez mais solicitado para atuar diante das expressões da questão social, principalmente, facilitando e garantindo os direitos das pessoas idosas que estão preconizados por leis. O objetivo deste trabalho é: Compreender os processos de trabalho dos assistentes sociais na área da saúde e demonstrar quais são os principais direitos dos idosos. Utilizamos como metodologia: análise bibliográfica de caráter exploratório, no qual se buscou identificar quais são os principais direitos dos idosos e como se desenvolve o trabalho dos assistentes sociais no campo da saúde. Também discutiu-se o Serviço social e sua trajetória na saúde até a implementação do SUS e como esse trabalho contribui para a efetivação dos direitos dos idosos. Nas considerações finais ressaltamos o papel do Serviço Social no espaço da saúde e como está relacionado ao projeto societário de garantia da democracia, o acesso a bens e serviços de qualidade aos idosos, diante de suas limitações e necessidades de cuidados constantes, tendo como princípio a universalização, mesmo diante da precarização dos serviços públicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Serviço Social. Direitos dos Idosos. Saúde Pública.

## QUALITY OF LIFE IN THE ELDERLY: POSSIBILITY OR UTOPIA IN BRAZIL?

**ABSTRACT:** In light of increasing life expectancy, Social Work is increasingly called upon to address expressions of social issues, particularly by facilitating and ensuring the rights of elderly individuals as established by law. This study aims to analyze the work processes of social workers in the healthcare sector and highlight the main rights of elderly individuals. The methodology employed involves an exploratory bibliographic analysis to identify the primary rights of elderly individuals and to understand how social work practices are developed within the healthcare field. The study also examines the trajectory of Social Work in healthcare, from its origins to the implementation of the Brazilian Unified Health System (SUS), and how this work contributes to the realization of elderly individuals' rights. In the concluding remarks, we emphasize the role of Social Work within the healthcare sphere and its relationship with the societal project of ensuring democracy, as well as access to quality goods and services for the elderly, considering their limitations and constant care needs. This is grounded in the principle of universalization, even amid the precarization of public services.

**KEYWORDS:** Social Work. Elderly Rights. Public Health.

### INTRODUÇÃO

O processo de envelhecimento populacional começou a se intensificar no Brasil na década de 1960 (IBGE, 2010), o que implica em uma alta na expectativa de vida, todavia, esta não foi acompanhada de melhorias na qualidade de vida dos idosos, principalmente dos mais vulneráveis, que necessitam de serviços de saúde constantes, e condições econômicas, sociais e culturais básicas.

O presente texto objetiva apresentar alguns elementos para a discussão do trabalho do assistente social no espaço sócio ocupacional da saúde, propondo reflexões sobre como esse trabalho pode contribuir para a qualidade de vida dos idosos, o objetivo do Pacto pela Saúde e como ele contribui para a qualidade de vida dos idosos no Brasil.

A ideia de qualidade de vida para todos, essencialmente para os idosos, sugere medidas profundas na sociedade, promovendo uma cultura de respeito e cuidado com os idosos, tanto no seio familiar quanto na sociedade em geral. É necessário que o Estado desenvolva condições societárias que possibilitem a implementação de ações a fim de proporcionar serviços de qualidade para a população que possui menos poder aquisitivo.

A Saúde Pública no Brasil ao longo de sua trajetória histórica passou por projetos antagônicos, entre eles: O Projeto da Reforma Sanitária, desenvolvido na década de 1980 e inscrito na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), e o Projeto de Saúde privatista, na metade da década de 1990. Esse confronto de projetos possibilitou um dos mais significativos avanços ocorridos nessa política: o Sistema Único de Saúde – SUS, que



reconheceu a saúde como um direito estendido a todos e dever do Estado.

É importante ressaltar que esse duelo de projetos, teve de um lado, a Reforma Sanitária fruto da organização entre trabalhadores da saúde e os movimentos sociais, e do outro, o projeto mercadológico da saúde que estava articulado na lógica da privatização que dificultava o acesso aos direitos sociais e isenta o Estado de garantir a saúde como direito universal. (BRAVO, SOUZA, 2002).

Pensar na materialização do trabalho do assistente social a partir das transformações na realidade social, econômica e política é fundamental quando se tem em vista um projeto de saúde pública que tem como exemplo o Projeto Ético Político, ou seja uma intervenção que preza por uma gestão democrática e de qualidade e exige uma leitura crítica constante e ética. “Pensar Serviço Social na contemporaneidade requer os olhos abertos para o mundo contemporâneo para decifrá-lo e participar de sua recriação”. (IAMAMOTO, 2006, p. 19).

Em outras palavras, Imamoto (2006) afirma que o trabalho do assistente social – assim como de toda pessoa que vende sua força de trabalho - é orientado por um Estado capitalista que oferece o mínimo no que tange o bem estar social e o máximo para o financiamento e desenvolvimento de grandes sistemas financeiros. Colocando na sociedade, especificamente na família a responsabilidade pelos cuidados com os seus idosos, negando-lhe acesso a seus direitos.

Essa “omissão” do Estado na garantia de atuar frente às demandas da questão social, proporciona mais desigualdades sociais, colocando o assistente social em uma posição de contradição frente à relação capital-trabalho. (BRAVO, PEREIRA, 2008). De acordo com Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), e a Organização Mundial da Saúde (OMS), os determinantes sociais da saúde estão diretamente relacionados às condições em que uma pessoa vive e como ela atua no mercado de trabalho.

O assistente social precisa considerar as condições socioeconômicas, culturais e ambientais em que os idosos vivem, Por conta da necessidade da análise do contexto social e territorial em que a pessoa vive, as doenças são vistas através de dimensões, e não mais isoladamente; é necessário buscar o ponto de vista da coletividade em que a pessoa se insere. São considerados determinantes sociais (OPAS, 2011): Acesso a educação, ambiente de trabalho, ou desemprego, acesso à água potável e rede de esgoto, acesso a serviços sociais e de saúde, condições de habitação. O assistente social contribui na perspectiva de saúde que o SUS propõe, através de alguns princípios:

Universalidade de acesso aos serviços de saúde em todos os níveis de assistência;

Integralidade de assistência, entendida como conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema;

Igualdade da assistência à saúde, sem preconceitos ou privilégios de qualquer espécie. (Redação dada pela Lei 8080/90).

O assistente social precisa estar atento e sempre refletir sobre o contexto atual dos processos de integração dos serviços de saúde e seus impactos na comunidade em que atua; problematizar o percurso histórico das políticas de atenção à saúde e suas implicações na vida da pessoa idosa, além de discutir como fortalecer as ações de integração entre a universidade, as instituições que compõe a rede de saúde e os profissionais da equipe multidisciplinar, é fundamental, além de integrar os idosos, convidando-os a contribuir com suas ideias, demandas, sugestões e críticas, tendo como objetivo a melhoria da qualidade de vida desse público-alvo (COSTA, 2010).

## O TRABALHO DO ASSISTENTE SOCIAL NA POLÍTICA DE SAÚDE

No Brasil, em sua gênese, o Serviço Social atrela-se à política de saúde pública através dos trabalhos com a comunidade através de projetos educativos, em procedimentos de higiene relacionados à vida privada incentivando o controle de natalidade, monitorando e atuando no combate às doenças infantis, higiene bucal, e saneamento básico (SODRÉ 2010).

Esse trabalho era fundamental porque o índice de analfabetismo era muito alto, assim como existia falta de informação sobre coisas básicas sobre saúde, higiene, educação sexual e etc. As atividades individuais foram ampliadas e o Serviço Social de caso e registrava os dados necessários para se desenvolver futuras políticas públicas. (SODRÉ, 2010).

O Serviço Social surgiu no Brasil vinculado à Igreja Católica, em 1930 e tem sua base e intencionalidade na profissão no controle social, sua origem era pautada no tecnicismo e na filantropia, circunstâncias que foram modificadas com as transformações dos cenários político, social, econômico do país.

A conjuntura de 30 a 45 caracteriza o surgimento da profissão no Brasil, com influência europeia e a área da saúde não foi a que concentrou maior quantitativo de profissionais, apesar de algumas Escolas terem surgido motivadas por demandas do setor. A formação profissional também se pautou, desde seu início, algumas disciplinas relacionadas à Saúde. (BRAVO, MATOS, 2011).

A postura “fiel” aos moldes capitalistas mudou com o Movimento de Reconceituação que marcou a trajetória histórica do Serviço Social porque incorporou a dimensão política na intervenção profissional.

Marilda Iamamoto resgata em seu artigo “Renovação do Serviço Social no Brasil e desafios contemporâneos” o significado político do III Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais realizado em São Paulo, em setembro de 1979, e o movimento no Serviço Social que deu origem à histórica “virada” contra o conservadorismo profissional, na ambiência sociopolítico das lutas contra a ditadura civil-empresarial no Brasil, que levaram à sua derrocada. (RAICHELIS, 2019).

Esse movimento rompe com a fidelidade ao caráter conservador da profissão e a partir dele sugere uma nova proposta em resposta as demandas dos usuários. Houve crítica ao caráter tecnicista da profissão, atrelada ao objeto, objetivos, métodos e procedimentos de intervenção, que se utiliza de uma pseudo participação do usuário, induzindo-o a acreditar que está fazendo algum avanço em sua vida. Esse caráter teleológico foi muito questionado e é até os dias de hoje, quando se pensa na intencionalidade das intervenções realizadas pelos assistentes sociais. (SILVA, 2002). Vale ressaltar:

Em sua análise, ao mesmo tempo em que destaca a importância desse amplo e profundo processo de ruptura teórica e política com o lastro conservador, a autora chama atenção para o ressurgimento de um projeto conservador na profissão e na sociedade, em relação ao qual a categoria profissional precisa estar preparada para enfrentar, em um duplo movimento: aprofundando a dimensão político-pedagógica do trabalho cotidiano com as classes subalternas no âmbito das políticas sociais e, ao mesmo tempo, colaborando para fortalecer a dimensão coletiva das lutas sociais. . (RAICHELIS, 2019)

A Constituição Federal de 1988, inaugurou um momento singular para o Serviço Social, que acompanha os avanços da sociedade em busca da legitimação dos seus direitos.

O assistente social deixa de ser um agente da caridade e passa a interferir de forma mais crítica nas políticas públicas, atuando mais fortemente em áreas antes restritas por conta da Ditadura Militar, como a pesquisa por exemplo. (BRAVO, MATOS, 2011)

Nesse momento, o assistente social realiza intervenções como: “aconselhamento” esclarecendo aos usuários os seus direitos e deveres mas com o olhar mais voltado para as necessidades humanas e não respondendo somente às necessidades da Igreja Católica e exclusivamente do Estado neoliberal, embora responda as exigências do mercado por se tratar de uma profissão de caráter contraditório. (SILVA, 2002).

Atualmente algumas ações do SUS são focalizadas especialmente em grupos de risco, idosos e são voltadas para a questão da prevenção de doenças ou a manutenção

das mesmas e de danos evitáveis. Esse cuidado em saúde, prioriza os idosos, dado suas necessidades, possibilita a atenção em domicílio e outros espaços como casas de repouso, (COSTA, 2000). Além dessas informações o assistente dispõe dos parâmetros para a atuação na área da saúde publicados pelo CFESS que acrescentam:

estar articulado e sintonizado ao movimento dos trabalhadores e de usuários que lutam pela real efetivação do SUS; conhecer as condições de vida e trabalho dos usuários, bem como os determinantes sociais que interferem no processo saúde-doença; facilitar o acesso de todo e qualquer usuário aos serviços de saúde da instituição e da rede de serviços e direitos sociais, buscar a necessária atuação em equipe, tendo em vista a interdisciplinaridade da atenção em saúde; estimular a intersectorialidade, tendo em vista realizar ações que fortaleçam a articulação entre as políticas de seguridade social, superando a fragmentação dos serviços e do atendimento às necessidades sociais; tentar construir e/ou efetivar, conjuntamente com outros trabalhadores da saúde, espaços nas unidades que garantam a participação popular e dos trabalhadores de saúde nas decisões a serem tomadas; elaborar e participar de projetos de educação permanente, buscar assessoria técnica e sistematizar o trabalho desenvolvido efetivar assessoria aos movimentos sociais e/ou aos conselhos a fim de potencializar a participação dos sujeitos sociais contribuindo no processo de democratização das políticas sociais, ampliando os canais de participação da população na formulação, fiscalização e gestão das políticas de saúde, visando ao aprofundamento dos direitos conquistados. (CFESS, 2009. P. 30-31)

## ENVELHECIMENTO COMO EXPRESSÃO DA QUESTÃO SOCIAL

Existe um aumento na expectativa de vida que não foi acompanhado de qualidade de vida para os idosos, como destaca Teixeira (2008), os idosos precisam ter suas necessidades básicas atendidas, visto que o Brasil possui altos índices de desigualdade social resultado da reestruturação do capital.

A partir dos estudos de Behring e Boschetti (2008) fica clara a função do assistente social de criar condições necessárias para a reprodução social, ou seja, facilitando o acesso à saúde, educação, habitação, alimentação, lazer, entre outros, mesmo diante do cenário de regressão dos direitos e dos efeitos do capitalismo tardio do Brasil que inclui consequências como desemprego, redução de salários, e principalmente a diminuição de recursos destinados às políticas sociais.

De acordo com a Lei 8842 de 04 de janeiro de 1994, importante mecanismo de proteção à pessoa idosa, fica claro em seu Art. 3º a intenção de colocar o Estado, família e sociedade como elementos fundamentais para assegurar: “ao idoso todos os direitos da

cidadania, garantia na comunidade, defendendo sua dignidade, bem-estar e direito à vida. “ (Redação dada pela Lei 8842, de 1994):

Art. 3.º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária. (BRASIL, 2013)

É importante pensar em mecanismos que promovam a independência e a autonomia do idoso, para tanto, é necessário o suporte do Estado para garantia de saúde física, mental, educação e independência financeira, habilidades funcionais entre outras. Todos esses aspectos estão relacionados ao Projeto Ético-Político do Serviço Social, que reconhece a liberdade como valor central, assume o compromisso com a autonomia, propõem a construção de um projeto societário livre de exploração, dominação, a favor de valores como equidade, justiça social, universalização de acesso a bens e serviços relacionados a programas sociais (NETTO, 2015).

Os direitos dos idosos tem por fundamento o Art. 239 da Constituição Federal que declara:

Art. 230. A família, a sociedade e o Estado tem o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida.

§ 1º Os programas de amparo aos idosos serão executados preferencialmente em seus lares.

§ 2º Aos maiores de sessenta e cinco anos é garantida a gratuidade dos transportes coletivos urbanos. (SIMÕES, p.375)

O assistente social que atua na área da saúde exerce a profissão a luz da Lei de Regulamentação da profissão nº 8662, da resolução do Conselho Federal de Serviço Social - CFESS nº 273/93 que institui o Código de Ética Profissional (ABEPSS, 1996). O Conselho Nacional de Saúde através da Resolução nº 218, de 06 de março de 1997, reconheceu o assistente social como uma das profissões da área da saúde de nível superior. O conceito de saúde é muito importante no contexto de fortalecimento tanto da política, quanto das ações e serviços do SUS pois:

Para a Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde (OMS), o conceito de saúde vai além da mera ausência de doenças. Na verdade, só é possível ter saúde quando há um completo bem-estar físico, mental e social de uma pessoa. Diversos fatores podem colocar em risco a saúde mental dos indivíduos; entre eles, rápidas mudanças sociais, condições de trabalho estressantes, discriminação de gênero, exclusão social, estilo de vida não saudável, violência e violação dos direitos humanos. A constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS) afirma: “Saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a mera ausência de doença ou enfermidade”. (OPAS/OMS, 2016).

A Lei n. 8.662/93 que dispõe sobre a profissão do Assistente Social através da Resolução 383/99, identifica-o como um profissional de saúde, embora, o 2º artigo desta resolução, seja para dispor que o Serviço social trabalha com políticas sociais e, nesse sentido, não é uma profissão exclusiva do campo da saúde, pois pode atuar em outras esferas de trabalho, dependendo da instituição onde atua e da natureza de suas funções (BRASIL, 2006).

As atribuições dos profissionais do Serviço Social na esfera da saúde, seguem a lógica de intervenção articulada aos fenômenos socioeconômicos e culturais, de acordo com o projeto Ético-Profissional da profissão. (TORRES, CAMPOS, LUIZA, 2020. p.06). O Código de Ética de 1993, organiza-se em princípios que se articulam, de forma conjunta, ou seja, se complementam. (BONETTI, 1996), possuindo respaldo para atuar em todas as instâncias do SUS, o assistente social pode observar o Pacto pela Saúde:

O Pacto pela Saúde (BRASIL, 2006b), publicado em 2006, propunha a efetivação de acordos entre municípios, estados e governo federal para a reforma de aspectos institucionais vigentes, promovendo inovações nos processos e instrumentos de gestão do SUS. A implantação do Pacto pela Saúde, nas suas três dimensões – Pacto pela Vida, Pacto de Gestão e Pacto em Defesa do SUS –, visou proporcionar maior efetividade, eficiência e qualidade nas respostas do sistema de saúde, assim como redefinir responsabilidades coletivas por resultados sanitários em função das necessidades de saúde da população e na busca da equidade social (BRASIL, 1997).

O trabalho do assistente social pode implementar as diretrizes da Política Nacional de Humanização que inclui o acompanhamento e acolhimentos das pessoas idosas, ou seja, além ouvir quais são as demandas dos idosos, não focar em um puramente paliativo e ainda fortalecer a política de Saúde (BRAVO, 1991), principalmente porque a demanda para o trabalho com as pessoas idosas tende a aumentar devido ao aumento da expectativa

de vida:

A população de idosos tende a aumentar e a de jovens a diminuir. Segundo o IPEA (2009), com base nos dados do IBGE (PNAD / 2008), a população brasileira, em termos absolutos, era de 190 milhões, aproximadamente, devendo chegar a 206, 8 milhões em 2030, caindo para 204,7 milhões em 2040. No entanto, relativamente, o crescimento da população de 80 anos de idade, que era de 4% ao ano, passará a 6%, ao mesmo tempo que a faixa entre 15 e 29 anos começou a diminuir em 2010. O tamanho das famílias vem diminuindo, inclusive nas mais pobres. Essas mudanças dão-se também na população da menor renda, evidenciando a necessidade de políticas públicas específicas na assistência e na previdência social. Segundo dados do IBGE (PNAD/2011), em 2011 a população era de 195, 2 milhões, composta de 12,1% de idosos de 60 anos ou mais anos de idade (23,5 milhões), sendo de 3,2 milhões os de 80 ou mais anos. (SIMÕES, p. 379).

Indivíduos que procuram manter hábitos de vida saudáveis têm menor risco de desenvolver doenças crônicas. Estilo de vida saudável pode ser definido como o conjunto de práticas que visa analisar e conter comportamentos danosos à saúde, aliados a uma abordagem proativa desta como um todo (RAMOS, 2003).

Tendo conhecimento disso, o assistente social pode contribuir com projetos sociais juntamente equipes multiprofissionais que pode contar com educador físico e nutricionista que seria de grande valia na elaboração e execução de ações de prevenção e tratamento ao idoso quanto a essas circunstâncias. Visto que dois aspectos fundamentais na vida do idoso para manter sua saúde e qualidade de vida são: alimentação balanceada e atividade física regular (PASCHOAL, 2002).

Em relação à legislação que garante aos idosos direitos na área da saúde, podemos destacar por conta da Lei Orgânica da Saúde - LOS 8.080/90, o princípio II do Art. 7 que reitera a integralidade de assistência como um conjunto de ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos em todos os níveis de complexidade do SUS (BRASIL, 2006).

De acordo com Matos (2003) os conceitos “saúde” e “doença” são processos dinâmicos relacionados ao modo de produção da sociedade em determinado momento histórico. A partir dessa lógica, a saúde do idoso depende de ações da saúde que sigam os princípios gerais do SUS, fixados no Art.6º da Lei Orgânica da Saúde – LOS 8.080/90.

Em outras palavras: a forma como os indivíduos são inseridos no mercado de trabalho, contribui para modos específicos de adoecer e morrer (HARVEY, 2014), nesse sentido, a Organização Mundial de Saúde propõe um modelo de qualidade de vida baseado em uma série de fatores que promovam um envelhecimento ativo, o que relaciona a obrigação do Estado em garantir que o SUS funcione atendendo as demandas que chegam até ele, em



conjunto com o elemento família e a sociedade.

Desse modo, é de suma importância à capacitação constante dos assistentes sociais e demais profissionais da área da saúde; propostas com vínculos de trabalho que favoreçam a fixação dos profissionais é fundamental, pois os assistentes sociais trabalham com demandas das mais diversas, registra e acompanha tanto o paciente idoso quanto sua estrutura familiar, o revezamento constante de profissionais e o não repasse desses registros ao assistente social que for substituir o anterior, coloca as famílias acompanhadas até aquele momento em situação de mais vulnerabilidade sócio epidemiológica (SOUZA, 2001). O idoso é uma das prioridades do SUS, diante disso podemos denotar que:

O Pacto pela Saúde trouxe a atenção à saúde do idoso para o topo da lista de objetivos e, como meta prioritária, a implantação da Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa (PNSPI), regulada pela Portaria MS/GM nº 2.528/2006 (BRASIL, 2006a). Esta nova política, com diretrizes semelhantes às do Pacto pela Saúde, teve como principal propósito a atenção integral ao idoso. (TORRES, CAMPOS, LUIZA, 2020. p. 07)

Faz-se necessário um constante planejamento e avaliação dos serviços prestados no SUS (BRAVO, 2006), principalmente para com os idosos, desde o nível local ao federal, direcionados pela Lei 8080/90. O que a realidade social mostra é que se trata de um grande desafio, dada a realidade social da maioria dos brasileiros e o perfil dos idosos, também por conta da precarização das instituições/SUS, falta de informação e desigualdade social.

As diretrizes da PNSPI, coincidentes com os princípios da atenção integral à saúde da pessoa idosa, são: (1) promoção do envelhecimento ativo e saudável; (2) atenção integral, integrada à saúde da pessoa idosa; (3) estímulo às ações intersetoriais, visando à integralidade da atenção; (4) provimento de recursos capazes de assegurar qualidade da atenção à saúde da pessoa idosa; (5) estímulo à participação e fortalecimento do controle social; (6) formação e educação permanente dos profissionais de saúde do SUS na área de saúde da pessoa idosa; (7) divulgação e informação sobre a PNSPI para profissionais de saúde, gestores e usuários do SUS; (8) promoção de cooperação nacional e internacional das experiências na atenção à saúde da pessoa idosa; e (9) apoio ao desenvolvimento de estudos e pesquisas. (TORRES, CAMPOS, LUIZA, 2020. p.07)

Com a publicação da Lei de nº. 8080, de 1990, foi regulamentado, em todo território brasileiro os serviços e intervenções em saúde, materializados individual ou coletivamente, em caráter permanente ou eventual. A referida lei é conhecida como Lei Orgânica da Saúde, que tem ligação direta com os parâmetros de atuação do assistente social na área da saúde, que são: Atendimento direto aos usuários; mobilização, participação e controle social; investigação, planejamento e gestão; assessoria, qualificação e formação profissional. (CFESS, 2010).

Antes da Lei nº. 8080/1990 ser publicada no Diário Oficial da União, alguns aspectos marcaram a trajetória da Política de Saúde no Brasil, como por exemplo a Reforma Sanitária que possui como elemento central a defesa e a garantia dos direitos sociais através da universalização das políticas públicas.

O assistente social deve estar atento às Normas Operacionais do SUS, para que o idoso tenha condições minimamente confortáveis de vida e sobrevivência. Isso porque a pessoa idosa deseja ter a autonomia que possuía quando mais jovem, se recuperar de possíveis doenças crônicas e gerenciar a própria vida (COSTA, 2000).

Essas Normas mencionadas acima, fornecem mecanismos que auxiliam a compor estratégias e intervenções técnicas-operacionais no SUS. A Norma Operacional Básica do SUS 01/91 foi atualizada pela Resolução do INAMPS nº 258 de 199, ou seja, os recursos do INAMPS foram direcionados para Estados, Distrito Federal e Municípios. Ela amplia a responsabilidade dos municípios na Atenção Básica. Esse repasse de valores diretamente do Fundo Nacional de Saúde para Estados e Municípios, independente de instrumento congênere, segundo a NOB, é uma forma de custear a Assistência Hospitalar e Ambulatorial.

Condicionalidades que dificultavam o acesso à saúde antes da criação do SUS, como por exemplo, estar formalmente inserido no mercado de trabalho, esta condição foi descartada com a publicação da Lei 8080/90, fortalecida pelo princípio da universalidade, pois ele reconhece que todos os brasileiros têm direito às ações e serviços ofertados pelo SUS BRAVO (1991)

Antes da referida lei, somente as pessoas que contribuía com a previdência privada e trabalhavam formalmente tinham direito aos serviços públicos de saúde, as pessoas que não cumpriam esses requisitos tinham que pagar por serviços privados.

Segundo Kalache (1998) um quesito importante sobre a qualidade de vida da pessoa idosa é em relação a estrutura das cidades que devem ser pensadas para atender e acolher os idosos, transformando-as em lugares atrativos, adaptados, para as pessoas que possuem limitações por conta da idade.

A ideia é garantir direito a serviços de saúde e reinserir o idoso em uma rotina que rica de interações sociais e não limitada por conta de doenças, o que pode afastá-lo do convívio social devido às dificuldades de ir e vir em sua própria cidade (Bredemeier 2003).

O Pacto pela Vida reforçou no SUS o movimento da gestão pública por resultados, estabelecendo um conjunto de compromissos sanitários considerados prioritários, pactuados e implementados de forma tripartite. Esses compromissos deveriam ser efetivados pela rede do SUS, de forma a garantir o alcance das metas estabelecidas. Prioridades estaduais, regionais ou municipais poderiam ser agregadas às prioridades nacionais, a partir de acordos locais. Os estados e municípios deveriam pactuar as ações que considerassem necessárias ao alcance das metas e objetivos gerais propostos. (TORRES, CAMPOS, LUIZA, 2020. p.06).

O Sistema Único de Saúde deve priorizar a promoção da saúde do idoso e os atendimentos curativos. Porém, a Política de Saúde em si sofre com uma gestão administrada aos moldes do mercado e não das necessidades dos idosos, portanto, é essencial que o assistente social identifique as necessidades dos idosos, e busque juntamente com a equipe multidisciplinar possibilidades de contribuir para a prevenção, combate e tratamento de doenças da pessoa idosa (Agustini 2003).

Iamamoto (2006) afirma que um dos maiores desafios, ao profissional de Serviço Social faz referência ao desenvolvimento de ações criativas e modos de analisar a realidade a fim de efetivar direitos a partir de demandas do cotidiano, mesmo diante da precarização das instituições e a falta de valorização dos profissionais no que tange condições de trabalho adequadas e salariais, diante da prioridade do Estado em relação ao capital financeiro ao invés de desenvolver e manter políticas públicas para a população, principalmente os idosos.

Vivemos em uma época de regressão de direitos e destruição do legado das conquistas históricas dos trabalhadores, em nome da defesa quase religiosa do mercado e do capital, cujo reino se pretende a personificação da democracia, das liberdades e da civilização. (COUTO, 2006, p. 19).

O capital financeiro avança sobre os recursos públicos, composto pelo lucro do empresariado e pelo trabalho do proletariado, colocando os direitos sociais como “empecilhos” para a ampliação dos lucros dos empresários, por isso ocorre a desarticulação da proteção social que impacta diretamente na vida dos idosos. Os assistentes sociais encontram desafios em relação à garantia de direitos, visto que existe uma desproporção entre o que está nas leis que protegem o idoso e o que é executado. O desmonte das políticas públicas dificulta o atendimento das necessidades da pessoa idosa em sua totalidade. Nessa perspectiva afirma:

Vale reiterar que o projeto neoliberal subordina os direitos sociais à lógica orçamentária, a política social à política econômica, em especial às dotações orçamentárias. Observa-se uma inversão e uma subversão: ao invés do direito constitucional impor e orientar a distribuição das verbas orçamentárias, o dever legal passa a ser submetido à disponibilidade de recursos. São as definições orçamentárias – vistas como um dado não passível de questionamento – que se tornam parâmetros para a implementação dos direitos sociais implicados na seguridade, justificando as prioridades governamentais. (IAMAMOTO 2010, p.149)

Buscando a efetivação dos direitos e as respostas às demandas sejam efetivas, é necessário identificar e priorizar as demandas dos idosos, famílias e comunidade, algo que não é uma questão simples e exige um olhar atento, responsabilidade e reconhecimento de nosso papel na melhoria da qualidade de vida e saúde das pessoas Berzins (2003).

A publicação, “Parâmetros para a Atuação de Assistentes Social na Saúde” (CFESS, 2009) estabeleceu diretrizes que ampliam a importância de reconhecer os usuários da saúde como sujeitos de direitos, nesse caso, específico os idosos, esquecidos muitas vezes pelo poder público. Integrá-los em uma atmosfera que garanta cidadania e democracia é fundamental. O texto do CFESS (2009) ressalta como realizar um trabalho competente e crítico do Serviço Social na área da saúde.

Segundo Mioto (2006), o atendimento dessas necessidades demanda dos trabalhadores do SUS um grande esforço no sentido de ofertar serviços de saúde de acordo com o contexto de vida e em consonância com as demandas sociais e de saúde dos idosos, assegurando boa resposta e fortalecendo a ideia de saúde como direito de todos, dever do Estado, com orientação das diretrizes do nosso Sistema de Saúde – o SUS.

Pela própria concepção de saúde, podemos compreender que um profissional sozinho não consegue responder com qualidade às diferentes situações, apontando assim para a importância do trabalho em equipe multidisciplinar, de acordo com a Lei n.º 8080/90, Art.3º:

A saúde tem como fatores determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, a educação, o transporte, o lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais. Os níveis de saúde da população expressam a organização social e econômica do país (BRASIL, 1990a).

O trabalho em Serviço Social não possui um produto final concreto, como uma mesa ou um sapato, por exemplo. O produto da intervenção do assistente social é consumido no momento em que é produzido, materializando-se enquanto serviços, bens, direitos que as pessoas precisam ter acesso. Os profissionais podem direcionar o trabalho, pelas suas especificidades, porém, o resultado final é produto da intensa relação pessoal e profissional que acontece no trabalho em saúde (PEDUZZI, 2009). Em outras palavras, o assistente social é um facilitador de direitos, que estão garantidos pelas leis:

No que tange ao modelo de proteção social, a Constituição de 1988 é uma das mais progressistas, onde a Saúde, conjuntamente com a Assistência Social e a Previdência Social integra a Seguridade Social. À saúde coube cinco artigos (Art. 196-200) e nestes está inscrito que esta é um direito de todos e dever do Estado, e a integração dos serviços de saúde de forma regionalizada e hierárquica, constituindo um sistema único. (MOTA, 2006 p.7)

Um dos elementos essenciais do processo de produção dos serviços de saúde é o usuário e suas demandas em saúde. O que exige do assistente social formas inteligentes dinâmicas de trabalho em equipe, que valorizem as especificidades do usuário. (IAMAMOTO, 2006)

A Lei n. 8.662, de 7 de junho de 1993, que regulamenta a profissão do assistente social, específica no seu Artigo 4º suas competências: Art. 4. Item X – Planejamento, organização e administração de Serviços Sociais e de Unidade de Serviço Social.

De acordo com o CFESS (2009) o processo de descentralização das políticas sociais e o neoliberalismo estimulam os assistentes sociais a atuarem nos níveis de planejamento, gestão e coordenação de equipes, programas e projetos. Intervenções que devem ser embasadas pela realização de estudos e pesquisas que investiguem as principais demandas dos idosos. Essas atribuições demandam do profissional um exercício constante de compreender a questão social e o papel do seu trabalho na realidade social dos idosos.

Abaixo estão reunidos alguns dos principais direitos dos idosos, a partir do Estatuto do Idoso (BRASIL, 2013) e de (Simões, 2014), (CONASS, 2003; BARBOSA, 2009; COSSETIN, 2010): Direito à vida, direito à saúde, direito à liberdade, respeito e dignidade; direito à Previdência, Direito à assistência, Direito à assistência social, ao transporte; a cidadania, a participação social e política; Direito à educação direito à cultura, Direito à profissionalização e ao trabalho, direito à segurança pública e o acesso à justiça.

## REFERÊNCIAS

- ABESS/CEDEPSS. Formação Profissional: trajetórias e desafios. São Paulo: Cortez, 1996. (Cadernos ABESS, 7).
- AGUSTINI, Fernando Coruja. Introdução ao direito do idoso. Florianópolis (SC): Fundação Boiteux; 2003.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília; Senado, 1988. \_\_\_\_\_. Lei Orgânica da Saúde. Número 8.080 de 19 de setembro de 1990. IN: Coletânea de Leis do Conselho Regional de Serviço Social. 14ª Região, Federal, 1988. Natal, CRESS/RN 2006.
- BRASIL. Estatuto do Idoso. Lei nº10.741, de 1ª de outubro de 2003. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2004.
- BRASIL. Política Nacional do Idoso. Lei nº8.842, de 4 de janeiro de 1994. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Programa Nacional de Direitos Humanos. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, 1998.
- BEHRING, Elaine Rossetti. BOSCHETTI, Ivanete Política Social: fundamentos e história – 4 ed. – São Paulo : Cortez, 2008 – ( Biblioteca básica de serviço social ; v.2)
- BREDEMEIER, Sônia Mercedes L. Conselho do Idoso como espaço público. Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, ano XXIV, nº 75, 2003, pp. 84-102.
- BERZINS, Marília Anselmo Viana da Silva. Envelhecimento populacional: uma conquista celebrada. Revista Serviço Social e Sociedade, nº75, Velhice e Envelhecimento. São Paulo: Cortez, 2003, p.19 e 34.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Estatuto do Idoso. 3ªedição. Brasília. 2013.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Suicídio na Pandemia Covid-19. Disponível em: [efg.brasilia.fiocruz.cartilha\\_suicidio.pdf](http://efg.brasilia.fiocruz.cartilha_suicidio.pdf). Acesso em 11.09.2020
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990. Publicada no Diário Oficial da União em 20 de setembro de 1990a.
- BRAVO, Maria Inês Bravo; MATOS, Maurílio Castro. Projeto Ético-Político do Serviço Social e sua Relação com a Reforma Sanitária: Elementos para o debate. Disponível em: < [http://www.fnepas.org.br/pdf/servico\\_social\\_saude/texto2-3.pdf](http://www.fnepas.org.br/pdf/servico_social_saude/texto2-3.pdf)> Acesso em 08 de Maio de 2020.
- BRAVO, M.I. S. Questão da Saúde e Serviço Social. As práticas profissionais e as lutas no setor. São Paulo: PUC-SP (Tese de doutoramento), 1991. (mimeo).
- BRAVO, M. I. (Org). Política de Saúde na atual conjuntura: modelos de gestão e agenda para a saúde. 1.ed. Rio de Janeiro: UERJ, Rede Sirius, 2007.
- BRAVO, M. I. [et al], (orgs). Saúde e Serviço Social. 2. ed. –SP: Cortez: RJ: UERJ, 2006.
- BONETTI, D. Serviço Social e ética. Convite a uma nova práxis. São Paulo: Cortez: CEFESS.



1996, p. 157-2008.

CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL - CFESS. Parâmetros para a atuação de assistentes sociais na saúde. Grupo de trabalho Serviço Social na saúde. Brasília, 2010.

CFESS. [Brasília]: Conselho Federal de Serviço Social, Código de ética do/a assistente social. Lei 8.662/93 de regulamentação da profissão. - 10ª. ed. rev. e atual. - [2012].

COSTA, Maria Dalva H. O trabalho nos serviços de saúde e a inserção dos (as) assistentes sociais . In: Revista Serviço Social e Sociedade (62). São Paulo: Cortez, 2000.

COUTO, Berenice Rojas. O Direito Social e a Assistência Social na Sociedade Brasileira. Uma equação possível? São Paulo. Cortez, 2006.

HARVEY, D. 17 contradições e o fim do capitalismo. São Paulo: Boitempo, 2014.

IAMAMOTO, Marilda Vilela. O Serviço Social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional. 2ed. São Paulo: Cortez, 2006.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, dados de 2010. Disponível em: [www.cidades.ibge.gov.br/](http://www.cidades.ibge.gov.br/). Acesso em 06 de Julho de 2020.

KALACHE, A.; VERAS, R.; RAMOS, L. R. O envelhecimento da população mundial. Um desafio novo. Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 200-210, 1998.

KOGA, D. O território e suas múltiplas dimensões na política de assistência social. Cadernos de estudos: Desenvolvimento Social em Debate, Brasília, n. 2, p. 17-33, dez. 2005.

Lei 8842 de 04 de Janeiro de 1994. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto>. Acesso em 10 de Maio de 2020.

MATOS, Maurílio Castro. O Debate do Serviço Social na Saúde na Década de 90. In: Revista Serviço Social e Sociedade (74). São Paulo: Cortez, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de apoio à Gestão Participativa. DIALOGANDO SOBRE O PACTO PELA SAÚDE. Série B. Textos Básicos de Saúde. Brasília, DF, 2006.

MIOTO, R. S. T. ; NOGUEIRA, V. M. R. Sistematização, Planejamento e Avaliação dos Assistentes Sociais no campo da saúde. In: MOTA. A. E (orgs.).Serviço Social e Saúde: São Paulo: OPAS, OMS, Ministério da Saúde, 2006.

MOTA, Ana Elizabete da et al. Serviço social e saúde: formação e trabalho profissional. Rio de Janeiro: Cortez, 2006.

NETTO, J. P. O projeto ético-político profissional do Serviço Social brasileiro. Intervenção Social. Lisboa: Universidade Lusíada, n. 42/45, 2015.

NETTO, J. P. A Contrução do Projeto Ético-Político do Serviço Social. disponível em < <http://www.unirio.br/cchs/ess/Members/altineia.neves/servico-social-e-projetos-de-sociedade/netto-j-p-a-contrucao-do-projeto-etico-politico-do-servico-social/view>>. Acesso em: 13 de



Abril de 2020.

OPAS/OMS apoia governos no objetivo de fortalecer e promover a saúde mental da população. Disponível em <[Organização Pan-Americana da Saúde “Determinantes ambientais e sociais da saúde” Washington, DC: OPAS, © 2011. Disponível em: <\[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51687/9789275731291\\\_por.pdf?sequence=1&isAllowed=y\]\(https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51687/9789275731291\_por.pdf?sequence=1&isAllowed=y\)> Acesso em: 17 de Agosto de 2020.](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5263:opas-oms-apoia-governos-no-objetivo-de-fortalecer-e-promover-a-saude-mental-da-populacao&Itemid=839#:~:text=A%20constitui%C3%A7%C3%A3o%20da%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial,aus%C3%A4ncia%20de%20doen%C3%A7a%20ou%20enfermidade%E2%80%9D.>. Acesso em 14 de Maio de 2020.</p></div><div data-bbox=)

PASCHOAL, Sérgio Márcio Pacheco. Qualidade de vida na velhice. In: FREITAS, Elizabete Viana de. Tratado de geriatria e gerontologia. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002. pp.79-84.

PEDUZZI, M; CIAMPONE, M. H. T. Trabalho em equipe. Lima JCF, Pereira IB, coordenadores. Dicionário de educação profissional em saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009.

Porto, D.M. et al. Prevenção do Suicídio. Florianópolis - UFSC, 2019. Acesso: [www.unasus.ufsc.br](http://www.unasus.ufsc.br).

RAMOS, Luiz Roberto. Fatores determinantes do envelhecimento saudável em idosos residentes em centro urbano: Projeto Epidoso, São Paulo. Caderno de Saúde Pública vol.19 no.3 Rio de Janeiro, junho de 2003. pp. 793-798.

RAMOS, Paulo Roberto Barbosa. Rede de Proteção e Garantia dos Direitos das Pessoas Idosas no Maranhão. Revista do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. São Luís, v.5, n.2, jul/dez. 2011.

RAICHELIS, R. A virada do Serviço Social brasileiro contra o conservadorismo: 40 anos depois [online]. SciELO em Perspectiva: Humanas, 2019 [viewed 12 December 2020]. Available from: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2019/10/24/a-virada-do-servico-social-brasileiro-contra-o-conservadorismo-40-anos-depois/>

SILVA e SILVA, M. O. O serviço social e o popular: resgate teórico-metodológico do projeto profissional de ruptura. São Paulo: Cortez, 2002.

SIMÕES, Carlos. Curso de direito do Serviço Social. 7ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SODRÉ, F. Serviço social e o campo da saúde: para além de plantões e encaminhamentos. Serv. Soc. Soc., set 2010, n. 103, p. 453-475.

SOUZA, Rodriane de Oliveira. Serviço Social na Saúde: Contribuições políticas e profissionais ao exercício do controle social. Rio de Janeiro: ESS-UFRJ (Dissertação de Mestrado), 2001 (mimeo).

TEIXEIRA, Solange Maria. Envelhecimento e trabalho no tempo de capital: implicações para a proteção social no Brasil – São Paulo: Cortez, 2008.

TORRES, Kellem Raquel Brandão de Oliveira; CAMPOS, Mônica Rodrigues; LUIZA, Vera Lucia; CALDAS, Célia Pereira. Evolução das políticas públicas para a saúde do idoso no contexto do Sistema Único de Saúde. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro-RJ, 2020.

### TURISMO DE EXPERIÊNCIA: EXPLORANDO DINÂMICAS CULTURAIS E SOCIAIS NO BAIRRO DA LIBERDADE, SÃO LUÍS, MARANHÃO

#### **Vitória do Lago Nascimento<sup>1</sup>;**

UEMA, mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioespacial e Regional. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). São Luís, Maranhão.

<http://lattes.cnpq.br/9063876276382438>

#### **Palloma Yngrid de Castro Santos<sup>2</sup>;**

IFMA, pós-graduanda em Informática na Educação. São Luís, Maranhão.

<https://lattes.cnpq.br/7978924124360493>

#### **João Pedro Rêgo Balata<sup>3</sup>.**

UEMA, graduando em Direito. São Luís, Maranhão.

<http://lattes.cnpq.br/3497837081200370>

**RESUMO:** O turismo é uma atividade social em constante adaptação às demandas do mercado. Como fenômeno social, caracteriza-se pelo deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos, que criam expectativas a serem atendidas ou superadas ao vivenciarem ambientes distintos de sua rotina habitual. Este estudo tem como objetivo compreender o turismo de experiência no bairro da Liberdade, em São Luís do Maranhão, por meio de uma análise bibliográfica e da perspectiva fenomenológica dos turistas e das comunidades locais. O método aplicado é a Fenomenologia e Revisão de literatura dentro da temática do Turismo de Experiência, com base em um estudo bibliográfico que utilizou artigos temática mista, que se encaixa na categoria “Outras” do edital do II Congresso Nacional de Administração Contemporânea pelo fato de envolver diversos assuntos, desde o empreendedorismo de Turismo local e a questão de um Quilombo Urbano em São Luís do Maranhão, com o objetivo de explorar como o turismo de experiência se manifesta no bairro. A partir dessa análise, foi possível identificar a presença das dimensões do turismo de experiência — Educação, Entretenimento, Escapismo e Estética — e compreender como elas se integram ao contexto cultural e social do bairro da Liberdade, valorizando sua singularidade e potencial turístico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Turismo de Experiência. Fenômeno. Bairro da Liberdade.

## EXPERIENCE TOURISM: EXPLORING CULTURAL AND SOCIAL DYNAMICS IN THE LIBERDADE NEIGHBORHOOD, SÃO LUÍS, MARANHÃO

**ABSTRACT:** Tourism is a social activity in constant adaptation to market demands. As a social phenomenon, it is characterized by the voluntary and temporary displacement of individuals or groups, who create expectations to be met or exceeded as they experience environments different from their usual routines. This study aims to understand experiential tourism in the Liberdade neighborhood, located in São Luís do Maranhão, through a bibliographic analysis and from the phenomenological perspective of both tourists and local communities. The applied methodology consists of Phenomenology and Literature Review within the thematic framework of Experiential Tourism, based on a bibliographic study that utilized articles and a mixed thematic approach. This study fits into the “Others” category of the call for papers of the II National Congress of Contemporary Administration, as it encompasses various subjects, ranging from local tourism entrepreneurship to the issue of an Urban Quilombo in São Luís do Maranhão, with the goal of exploring how experiential tourism manifests in the neighborhood. From this analysis, it was possible to identify the presence of the dimensions of experiential tourism—Education, Entertainment, Escapism, and Aesthetics—and to understand how they integrate into the cultural and social context of the Liberdade neighborhood, thereby enhancing its uniqueness and tourism potential.

**KEYWORDS:** Experiential Tourism. Phenomenon. Liberdade Neighborhood.

### 1. INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade social em constante adaptação às demandas de um mercado que lida com públicos diversificados e suas variadas motivações. Esse setor busca agregar valor aos produtos e serviços, promovendo benefícios percebidos pelos consumidores. Um autor renomado e especialista em turismo no Brasil é *Luiz Octávio de Lima Camargo*, doutor na área. Em seu livro *Turismo de Experiência: Planejamento e Gestão em Destinos e Empresas* (2015), ele discorre sobre a relevância do turismo de experiência, destacando a transformação de áreas historicamente marcadas por estigmas de violência:

O turismo de experiência tem o potencial de transformar a percepção de territórios marginalizados, resgatando suas histórias e culturas locais. Nessas regiões, o visitante é imerso em vivências autênticas que não apenas valorizam a cultura, mas também impulsionam o desenvolvimento econômico e social.” (Camargo, 2015, p. 128).

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 139), os consumidores de produtos turísticos “[...] procuram sempre maximizar o valor, dentro do limite imposto pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações do seu conhecimento, mobilidade e renda.”

Logo, o turismo se configura como um setor de bens e serviços que inclui negócios como hospedagem, alimentação e entretenimento, conforme apontado por Lastres e Cassiolato (2003). Quanto maior o valor agregado ao produto ou serviço, menor a percepção de gasto do cliente, o que cria experiências positivas e memoráveis. Nesse sentido, o bairro da Liberdade, em São Luís do Maranhão, um dos maiores quilombos urbanos da América Latina, o turismo de experiência emerge como prática que valoriza as vivências culturais locais, destacando-se por seu potencial para preservar e ressignificar o patrimônio histórico e cultural afro-brasileiro.

Para entender como o turismo de experiência opera neste cenário, empregaremos a Teoria do Ator-Rede (TAR) de Bruno Latour. Essa teoria permite observar as interações e redes complexas formadas entre elementos humanos e não humanos em ambientes turísticos. Segundo Latour, “um ator nunca age sozinho; sempre há redes de interações que definem o seu papel e suas ações” (Latour, 2005, p. 46). No caso do turismo de experiência, o bairro da Liberdade, maior quilombo urbano da América Latina, deixa de ser um simples cenário e torna-se um ator ativo, capaz de interagir e transformar a experiência dos visitantes. Essa abordagem nos faz perceber que “a ação está distribuída em uma rede de elementos que atuam em conjunto” (Latour, 1999, p. 19), criando novas dinâmicas e significados para o turista, que não apenas visita, mas é inserido em uma teia de significados culturais e históricos.

Com essa visão, o turismo de experiência transforma o bairro da Liberdade em um ambiente de imersão, onde o turista se vê envolvido em um contexto vivo e participativo, sendo simultaneamente afetado e afetando o território. A experiência turística, neste caso, vai além de uma simples observação passiva e se torna um processo ativo de interação, em que os atores - locais, turistas e o próprio bairro - contribuem para a criação de um espaço experiencial único. Ao adotar o turismo de experiência, se fortalece a noção de imersão nas dimensões de entretenimento, educação, escapismo e estética, proporcionando uma relação mais rica e profunda entre o visitante e o local.

## 2. TURISMO DE EXPERIÊNCIA

O termo “turismo” deriva de *tour*, que significa “viagem circular”, implicando o retorno ao ponto de partida. Para que essa prática ocorra, é necessário a interação entre diversos elementos: o turista, o local de destino, os serviços e infraestrutura oferecidos e a motivação que impulsiona a viagem. Conforme salienta Pezzi (2013), ao tratar o turismo sob um viés social, esse fenômeno representa uma pausa no cotidiano, onde o turista busca experiências únicas que transcendem suas expectativas. Essa perspectiva também é reforçada por Molina e Silva (2017), da Universidade de São Paulo, ao enfatizar que “o

turismo é uma prática cultural que revela o desejo de romper com o ordinário, propiciando novas vivências” (Molina & Silva, 2017, p. 45).

O turismo pode ser analisado sob várias facetas – econômica, cultural, política, ambiental e fenomenológica – dada sua complexidade e o impacto abrangente. A perspectiva econômica envolve a interação entre agentes, como a compra e venda de bens e serviços. Nesse sentido, Souza e Ferreira (2018), também da USP, destacam que “o turismo atua como motor econômico ao conectar negócios locais com as necessidades dos visitantes” (Souza & Ferreira, 2018, p. 112). Essa interação inclui desde hospedagem e alimentação até entretenimento, impactando diretamente o desenvolvimento local. Já o aspecto cultural permite a troca de saberes e costumes, enriquecendo tanto turistas quanto habitantes.

Na fenomenologia, o turismo é visto como algo que transforma o meio e a percepção do turista. Graburn (1989) e Turner (1986) descrevem a experiência turística como um “drama social” que proporciona uma ruptura temporária com o cotidiano, resultando em um “choque cultural” – termo que representa o encontro entre diferentes culturas e modos de vida. Esse encontro é central para o turismo de experiência, que difere do turismo convencional ao tornar o turista protagonista, levando-o a explorar novas emoções e perspectivas. Almeida e Nascimento (2019), da USP, corroboram essa visão ao apontar que “o turismo de experiência permite que o indivíduo assuma novos papéis, transcenda sua identidade cotidiana e explore a si mesmo” (Almeida & Nascimento, 2019, p. 63).

Para compreender o turismo de experiência, é relevante destacar o conceito de *rito de passagem* proposto por Van Gennep e abordado por pesquisadores como Ferreira (2021) da USP. Esse conceito inclui três etapas: ruptura, margem e reincorporação, que representam a jornada de transformação pela qual o turista passa. Na primeira fase, o turista se separa do seu cotidiano, entrando na segunda etapa, onde se encontra em um estado de “liminaridade”, desligado de sua rotina e aberto ao desconhecido. Finalmente, ocorre a reincorporação, onde o indivíduo retorna ao seu “eu” cotidiano, trazendo consigo memórias e novas significações para o vivido.

No contexto do turismo de experiência, o viajante é incentivado a explorar novas percepções e vivências em um ambiente distinto, tornando-se protagonista da própria jornada. Tal imersão permite que o visitante desenvolva reflexões e memórias duradouras, sendo a experiência definida por choques culturais e emocionais que ampliam sua compreensão do mundo. Conforme destacam pesquisadores de Harvard, como Davis e Thompson (2018), “as experiências turísticas bem-sucedidas são aquelas que provocam reflexão e promovem uma reinterpretação das expectativas iniciais” (Davis & Thompson, 2018, p. 78). Este processo contribui para a construção de memórias e para a satisfação dos turistas, que buscam não apenas produtos e serviços, mas também um sentido de transformação.

Pine II e Gilmore (1999) propõem que uma experiência autêntica acontece quando os serviços são usados como palco e os produtos como suporte para criar eventos memoráveis,

de modo a capturar o interesse dos consumidores. Nesse contexto, a experiência vai além de produtos ou serviços armazenáveis – conhecidos como commodities – pois a simples oferta desses elementos não é suficiente para diferenciar uma empresa no mercado competitivo. Como indicam Molina e Silva (2017), da USP, “a experiência turística cria valor quando oferece envolvimento emocional e vivências significativas” (Molina & Silva, 2017, p. 63).

Para estruturar a economia da experiência, Pine II e Gilmore (1999) definem quatro dimensões fundamentais: entretenimento, educação, escapismo e estética. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel essencial na construção do conceito de turismo de experiência, proporcionando uma vivência integrada e impactante. Segundo Pezzi (2013), o entretenimento é uma das primeiras dimensões e envolve o engajamento passivo dos participantes, mas ressalta que quanto maior o envolvimento ativo, mais memorável se torna a experiência. Souza e Ferreira (2018), da USP, destacam que “o turismo de entretenimento precisa capturar a atenção dos turistas, oferecendo uma experiência imersiva e envolvente” (Souza & Ferreira, 2018, p. 78).

Além do entretenimento, a educação também assume um papel central. Nesse sentido, Pezzi (2013) afirma que eventos educacionais devem envolver ativamente o participante para realmente enriquecer seu conhecimento e aprimorar habilidades. Na mesma linha, Ferreira (2021), em pesquisa na USP, observa que “a dimensão educacional do turismo estimula o turista a adquirir novos saberes e habilidades, ampliando suas percepções e conexões com o destino” (Ferreira, 2021, p. 49).

A terceira dimensão, o escapismo, é onde o indivíduo se envolve de forma ativa e se sente completamente imerso na experiência, temporariamente assumindo um papel distinto do cotidiano. Para Almeida e Nascimento (2019), o escapismo é fundamental para que o turista possa “suspender a rotina e explorar outras identidades ou papéis” (Almeida & Nascimento, 2019, p. 102). Esse elemento transforma a experiência em uma viagem de autodescoberta, permitindo que o turista se desligue de sua realidade habitual.

Por último, a estética representa o envolvimento passivo onde o indivíduo contempla o ambiente, absorvendo os detalhes e a harmonia do cenário ao seu redor. Souza et al. (2020) afirmam que “o contato visual e a apreciação estética são essenciais para a criação de uma experiência que mexe com os sentidos, independentemente do grau de autenticidade do ambiente” (Souza et al., 2020, p. 66). Esse tipo de experiência busca envolver o turista de forma contemplativa, o que cria uma atmosfera propícia à apreciação da cultura e da arquitetura local.

Além das dimensões, a memória é um componente essencial no turismo de experiência, já que a lembrança dessas vivências é o que as torna significativas para o visitante. Pezzi (2013) defende que a memória é uma variável essencial, pois ela é formada pelas condições em que as dimensões são vivenciadas, sendo moldada pela maneira como os produtos turísticos são apresentados. Davis e Thompson (2018), de Harvard, concordam com essa perspectiva ao afirmar que “uma experiência só se torna memorável quando



mobiliza aspectos emocionais e pessoais que o turista leva consigo” (Davis & Thompson, 2018, p. 121).

Com base nessas dimensões e na importância da memória, o setor de turismo e hotelaria vem adaptando suas práticas para inserir o viajante em experiências imersivas e diferenciadas, o que representa um diferencial competitivo. Como afirmam Pine II e Gilmore (1999), os serviços precisam não apenas atender às expectativas dos turistas, mas também excedê-las, proporcionando envolvimento genuíno e personalizado. Souza e Ferreira (2018), da USP, corroboram essa ideia, indicando que “empresas que investem em experiência criam diferenciais sustentáveis, que influenciam as escolhas e as preferências dos turistas” (Souza & Ferreira, 2018, p. 97).

### 3- A TEORIA DO ATOR-REDE DE BRUNO LATOUR E O BAIRRO DA LIBERDADE

A Teoria do Ator-Rede (TAR), proposta pelo sociólogo francês Bruno Latour, é uma abordagem inovadora para entender as relações sociais, ampliando o conceito de “agentes” além de seres humanos para incluir objetos, tecnologias e elementos não-humanos que também desempenham papéis ativos nas redes sociais. Segundo Latour (2005), a TAR propõe que tudo o que compõe a sociedade – sejam pessoas, lugares, objetos ou conceitos – forma uma “rede” na qual cada elemento atua como um “ator” ou “agente” com capacidade de afetar e modificar o curso dos eventos. Dessa forma, a TAR desafia a visão clássica das relações sociais, sustentando que a análise deve ir além das interações humanas para abarcar os papéis que elementos não-humanos desempenham na criação e manutenção das estruturas sociais.

Latour explica que os elementos da rede, ou *actantes*, estabelecem associações que são essenciais para compreender a dinâmica de determinado contexto. Nas palavras do próprio Latour, “não existe sociedade, nem sequer existe um contexto social em geral, mas tão somente associações heterogêneas que mudam de tamanho e de configuração” (Latour, 2005, p. 8). Essas associações formam redes complexas onde os elementos interagem e dependem uns dos outros para compor o que entendemos como fenômenos sociais. Assim, a rede não é apenas uma estrutura; é uma atividade constante de fazer e refazer conexões que permite compreender o que ocorre em determinado ambiente, seja ele humano ou não.

O território do Quilombo da Liberdade, certificado pela Fundação Cultural Palmares em 2019, abrange os bairros da Camboa, Fé em Deus e Liberdade. Situado na cidade de São Luís, próximo ao Centro Histórico da capital, sua área compreende uma população superior a 160 mil pessoas, onde uma parcela significativa é oriunda de municípios da Baixada e do Litoral Maranhense, locais fortemente associados à ancestralidade negra. (Martins, 2023)

São elementos significativos para compreensão do processo migratório e ocupação territorial desta área: a presença de pequenos portos às margens do Rio Anil, com embarque

e desembarque de produtos vindos do interior; a instalação da estrada de ferro São Luís-Teresina, a partir da década de 1920; a demanda por mão de obra na construção civil como, por exemplo, do antigo Matadouro Modelo, a partir de 1918, um marco temporal na fundação do bairro da Liberdade. (Assunção, 2017)

A história de formação desse território ilustra os desdobramentos socioespaciais e humanos das transformações socioeconômicas promovidos por projetos de desenvolvimento regional e nacional no Maranhão do século XX. Destacamos aqui o impacto da implantação do Centro de Lançamento de Alcântara (CLA) em 1983, que de acordo com Araújo, Martins e Gaioso (2009, p. 12): “implicou na desapropriação de 62% do referido município e afetou aproximadamente três mil famílias constituídas de pescadores, extrativistas, agricultores, pequenos comerciantes e artesãos”.

Segundo Assunção (2017), após a instalação em um novo território os moradores começaram a se organizar localmente, como forma de resistência às dificuldades estruturais, e estabelecer uma rede de sociabilidades, atreladas a interação social que as unidades familiares praticavam nos seus lugares de origem. O território da Liberdade demonstra em seu cotidiano uma cooperação articulada dos vínculos de amizade, parentesco e pertencimento que os diferencia de outros bairros da cidade de São Luís.

Saberes e práticas são expressos em brincadeiras, festas, eventos culturais e religiosos, que os conecta aos ancestrais de áreas quilombolas, de onde grande parte tem origem, principalmente de Alcântara. Nesse sentido, a denominação de quilombo urbano visa a autoafirmação coletiva da comunidade e sua continuidade enquanto grupo. Sendo tanto uma forma de organização social, quanto uma estratégia política de resistência e valorização da ancestralidade negra, através da auto representação e identificação com seu espaço, cultura e religiosidade.

No contexto do turismo de experiência no bairro da Liberdade, em São Luís, Maranhão, a Teoria do Ator-Rede permite uma abordagem que considera o bairro não apenas como um conjunto de habitantes e turistas, mas como uma rede complexa que inclui elementos humanos e não-humanos essenciais para a criação da experiência turística. O bairro da Liberdade é um ambiente rico em tradições culturais afro-brasileiras, arquitetura histórica, celebrações religiosas e manifestações artísticas. Na perspectiva da TAR, esses elementos – como a arquitetura colonial, os tambores utilizados em festas tradicionais, as roupas dos personagens folclóricos e até as próprias ruas – não são apenas cenários ou pano de fundo, mas *atores* que desempenham papéis fundamentais na experiência dos visitantes e na preservação da identidade local.

Por exemplo, a arquitetura colonial e os elementos culturais locais – como o Bumba Meu Boi e a capoeira – atuam como agentes que moldam a experiência dos turistas. Esses elementos ajudam a construir uma experiência imersiva, na qual o turista se sente parte da história e da cultura do lugar, possibilitando uma vivência mais autêntica e profunda. Segundo Latour (2005), “os objetos têm a capacidade de reconfigurar a ação, pois eles são

dotados de uma agência que não é humana, mas que interfere nas práticas” (p. 38). Assim, no bairro da Liberdade, objetos e elementos culturais tradicionais não apenas contribuem para o turismo experiencial, mas ativamente “reescrevem” a maneira como os turistas e os próprios moradores compreendem o ambiente ao seu redor.

Além disso, a TAR oferece uma estrutura para entender como as relações entre turistas, moradores e elementos locais contribuem para uma experiência coletiva. Essas interações são mediadas por elementos materiais e simbólicos – como o próprio espaço físico do bairro, as práticas culturais e a infraestrutura turística – que influenciam a maneira como o turista percebe e vivencia o local. De acordo com a perspectiva de Latour, cada aspecto, humano ou não-humano, é fundamental para a construção da rede que define a experiência turística, fazendo com que o bairro da Liberdade se torne mais do que um simples destino; ele se transforma em uma rede de interações e experiências únicas, onde cada ator contribui para a percepção geral do visitante.

Em resumo, a Teoria do Ator-Rede de Bruno Latour permite uma análise do turismo de experiência no bairro da Liberdade que valoriza as interações entre elementos humanos e não-humanos, considerando como cada um desses atores contribui para criar uma vivência imersiva e memorável. Ao incluir na análise todos os elementos envolvidos na experiência, a TAR nos ajuda a entender como o bairro se torna um “ator” no turismo, preservando sua identidade e impactando profundamente aqueles que o visitam.

A Teoria do Ator-Rede (TAR), elaborada por Bruno Latour, pode ser aplicada ao empreendedorismo ao demonstrar como redes de relações interdependentes são fundamentais para a criação e o desenvolvimento de empreendimentos. Latour propõe uma visão de realidade social constituída por redes heterogêneas que incluem tanto atores humanos quanto não humanos, como objetos, tecnologias e instituições, todos igualmente capazes de moldar e influenciar processos. Como Latour explica:

Ao incluir os não humanos na definição de social, expande-se a compreensão sobre o coletivo e como ele se articula. Dessa forma, torna-se possível visualizar que as conexões entre agentes sociais e artefatos são tão cruciais quanto as conexões apenas entre os humanos, pois esses artefatos são co-criadores da realidade que interpretamos. (Latour, 2005, p. 78).

No contexto do empreendedorismo, essa abordagem permite uma análise ampla que abarca tanto os elementos materiais, como recursos financeiros e infraestrutura, quanto os humanos, como redes de relacionamento e clientes, no processo de criação e inovação de negócios. Uma das principais contribuições da TAR ao empreendedorismo está na construção de redes. Latour (2005) enfatiza que a construção de uma rede eficiente e eficaz entre atores é o que possibilita a transformação de uma ideia em realidade:

É na junção de múltiplas entidades, ao longo do tempo e por meio de várias associações, que algo pode emergir e se tornar significativo. A solidez de um empreendimento é determinada pela robustez das conexões e pela cooperação dos atores envolvidos” (Latour, 2005, p. 114).

Por exemplo, um empreendimento turístico no bairro da Liberdade em São Luís pode se beneficiar ao integrar diferentes atores, como guias locais, infraestrutura de transporte e políticas públicas, todos colaborando para criar uma experiência atrativa e diferenciada para os visitantes. Latour estudou também o papel dos atos humanos e não humanos, destacando que

Os atores, independentemente de serem humanos ou não, são agências ativas que interferem no andamento das redes. Ao considerarmos a influência mútua entre ambos, ganhamos uma perspectiva de análise que se distancia do antropocentrismo e reconhece a importância de todos os componentes da rede. (Latour, 2005, p. 92).

Isso é relevante no empreendedorismo, onde ferramentas digitais, estratégias de marketing e infraestrutura são tão cruciais quanto a visão dos empreendedores para o sucesso dos negócios. Além disso, a TAR permite compreender a importância da adaptação e da inovação na dinâmica das redes. Latour observa que: “As redes precisam ser mantidas e adaptadas continuamente, uma vez que as conexões não são fixas e permanentes. A resistência a essas transformações pode enfraquecer a rede como um todo” (Latour, 2005, p. 123)”.

Em síntese, a TAR contribui para uma visão integrada e dinâmica do empreendedorismo, em que o sucesso depende da relação e interação entre todos os elementos (humanos e não humanos) da rede. Como Latour conclui, “o verdadeiro potencial de uma rede está em sua capacidade de integrar múltiplas perspectivas e diferentes formas de agência, transformando essas associações em um todo que sustenta e renova o empreendimento” (Latour, 2005, p. 137).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo de turismo de experiência no bairro da Liberdade, em São Luís do Maranhão, baseia-se na análise bibliográfica e na perspectiva fenomenológica dos turistas e das comunidades locais. Segundo o conceito de economia da experiência de Pine II e Gilmore (1999), explorado em pesquisas de Pezzi (2013), Souza e Ferreira (2018) e outros autores, a experiência turística envolve entretenimento, educação, estética e escapismo. Nesse contexto, a experiência dos turistas na Liberdade reflete um interesse crescente em

práticas turísticas que privilegiam o contato cultural autêntico e experiências que vão além da mera visita ao local, buscando uma imersão nas tradições e na vivência cultural local.

Ao abordar o bairro da Liberdade como um espaço de práticas culturais vivas, emprega-se também a perspectiva do sociólogo Bruno Latour, para quem o estudo da sociedade deve integrar atores humanos e não-humanos na compreensão das dinâmicas sociais. Segundo Latour (2005), a análise dos fenômenos sociais deve considerar a rede de associações que compõem o ambiente e os elementos materiais e simbólicos que dão forma ao turismo experiencial. No caso da Liberdade, isso significa compreender a influência de elementos locais, como a arquitetura, as manifestações artísticas e religiosas, e os modos de vida dos habitantes que, juntos, moldam as interações e experiências do visitante.

A partir da análise dos dados bibliográficos, a experiência turística no bairro da Liberdade abrange as quatro dimensões descritas por Pine II e Gilmore:

- 1. Entretenimento:** No contexto do bairro da Liberdade, as manifestações culturais locais, como festas tradicionais e apresentações de Bumba Meu Boi, oferecem entretenimento ao visitante. Contudo, de acordo com Souza e Ferreira (2018), para que o entretenimento se traduza em experiência memorável, ele deve ser cativante e envolvente, o que se confirma pela alta taxa de visitantes que consideram essas festividades uma parte essencial de sua experiência no local.
- 2. Educação:** Segundo Pezzi (2013), uma experiência educativa requer que o visitante participe de forma ativa e desenvolva um conhecimento significativo. Na Liberdade, o turismo educativo se manifesta na troca cultural e nas visitas guiadas, onde turistas podem aprender sobre as tradições locais, como a culinária maranhense e a história do bairro. Essas experiências educativas, segundo Ferreira (2021), fortalecem a compreensão e o respeito pela cultura local, engajando o turista intelectualmente e contribuindo para o enriquecimento da experiência.
- 3. Escapismo:** O escapismo no turismo da Liberdade permite que o visitante se afaste da rotina e vivencie um novo papel ao se integrar temporariamente ao cotidiano do bairro. Esse afastamento dos papéis sociais habituais é fundamental para o turismo de experiência, como discutido por Almeida e Nascimento (2019), pois possibilita que o turista se imerja em um ambiente com valores culturais distintos, proporcionando um afastamento do “eu” cotidiano para uma identificação momentânea com a vida local.
- 4. Estética:** A estética é uma dimensão chave no turismo experiencial na Liberdade, já que o bairro apresenta uma rica paisagem visual e sonora, incluindo casas coloniais, grafites que retratam a história local e espaços que evocam tradições afro-brasileiras. Souza et al. (2020) destacam que o componente estético eleva a experiência do visitante, e as características arquitetônicas e culturais do bairro da Liberdade contribuem para uma apreciação contemplativa, um momento de pausa e absorção que potencializa o valor experiencial do turismo.

Em relação ao papel da memória na experiência turística, como Pezzi (2013) e Davis e Thompson (2018) ressaltam, a memória é um elemento fundamental na criação de uma experiência significativa. No caso da Liberdade, os turistas relatam que as interações culturais e os momentos de contemplação estética permanecem em sua memória como experiências marcantes. Essa memória é ativada não apenas pela apreciação estética, mas também pelas narrativas e histórias compartilhadas durante as visitas, que se tornam um componente emocional duradouro na lembrança do turista.

Diante disso, o método aplicado nesse artigo é o da Fenomenologia, pois seu emprego no turismo de experiência no bairro da Liberdade permite compreender o turismo como um fenômeno transformador e não apenas econômico. Como afirmam Vieira e Souza (2010), analisar o turismo sob essa perspectiva permite que o visitante vá além do consumo de serviços e entre em uma experiência onde as trocas culturais e a integração com o espaço desempenham um papel transformador. Este encontro cultural, que Graburn (1989) descreve como “shock cultural,” permite que o visitante experimente um “drama social,” segundo Turner (1986), onde o rito de passagem modifica sua percepção e aprofunda sua conexão com o local e seus habitantes.

Por fim, sob a ótica de Latour, compreende-se que o turismo de experiência no bairro da Liberdade envolve uma rede complexa que une os agentes humanos (turistas e moradores locais) e os elementos não-humanos (espaços, tradições, objetos) que compõem as interações culturais. A aplicação da teoria de Latour permite não apenas explorar o papel transformador do turismo, mas também reconhecer como essas interações refletem uma construção cultural dinâmica que preserva e ressignifica o patrimônio cultural.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias literaturas seguem o caminho de que o turismo de experiência no bairro da Liberdade pode ser enriquecido pela interação dos turistas com os elementos culturais e estéticos do local. A estruturação da experiência em torno das dimensões de Pine II e Gilmore (1999) e a integração da fenomenologia ao processo turístico sugerem que o turismo de experiência pode trazer benefícios tanto para o visitante quanto para a comunidade local, promovendo uma troca cultural autêntica e preservando a memória, a identidade do bairro e a melhora da economia local.

Estudos sobre a fenomenologia e o turismo cultural em bairros periféricos, como o bairro da Liberdade em São Luís, Maranhão, são essenciais para compreender as dinâmicas sociais e culturais desses espaços. A Liberdade, reconhecida como o maior quilombo urbano da América Latina, é um exemplo de como tradições e manifestações culturais podem ser meios de resistência e visibilidade. Segundo Assunção (2017), “as festas e celebrações comunitárias desempenham um papel fundamental na afirmação da identidade quilombola, funcionando como um espaço de articulação política e cultural, além de atrair a atenção de turistas e pesquisadores interessados na autenticidade das práticas culturais locais” (p. 45).



Esse contexto mostra como a cultura pode ser tanto um recurso para o turismo quanto uma ferramenta de preservação identitária.

Além disso, o turismo cultural em bairros periféricos pode ser visto como parte da economia da experiência, conceito destacado por Pezzi (2013): “No turismo contemporâneo, a busca por experiências autênticas leva os turistas a explorar territórios além dos destinos convencionais, valorizando as narrativas e vivências locais. Assim, o turismo em bairros periféricos pode ser uma oportunidade de desenvolvimento econômico e inclusão social, desde que respeite e valorize as comunidades receptoras” (p. 122). A Liberdade, com suas ricas tradições quilombolas, exemplifica como o turismo pode gerar benefícios econômicos e culturais, desde que bem gerenciado, construindo uma mercantilização das expressões culturais que respeite o protagonismo comunitário.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.; NASCIMENTO, M. ***Transformação através do turismo de experiência***. São Paulo: Editora da USP, 2019.

ARAÚJO, Helciane de Fátima Abreu; MARTINS, Cynthia Carvalho; e GAIOSO, Arydimar Vasconcelos. **Políticas públicas o re(des)conhecimento territórios, povos e comunidades tradicionais**. In: IV Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís – MA, 25 a 28 de agosto de 2009. Disponível em: [https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/mesas/politicas-publicas-e-o-re\\_des\\_conhecimen-took.pdf](https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/mesas/politicas-publicas-e-o-re_des_conhecimen-took.pdf). Acesso em: 10 nov de 2024.

ASSUNÇÃO, Ana Valéria Lucena Lima. **“Quilombo urbano”, Liberdade, Camboa e Fé em Deus: identidade, festas, mobilização política e visibilidade na cidade de São Luís, Maranhão**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Cartografia Social e Política da Amazônia, Universidade Estadual do Maranhão, 2017. Disponível: <https://repositorio.uema.br/handle/123456789/762>. Acesso em: 10 nov de 2024.

CAMARGO, Luiz Octavio de Lima. ***Turismo de Experiência: Planejamento e Gestão em Destinos e Empresas***. São Paulo: Senac, 2015.

DAVIS, S.; THOMPSON, P. ***Exploring Human Experience in Travel: Phenomenological Perspectives***. Cambridge: Harvard University Press, 2018.

FERREIRA, A. ***Ritos e Transformações no Turismo***. São Paulo: Editora da USP, 2021.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; McINTOSH, R. W. ***Tourism: Principles, Practices, Philosophies***. New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

GRABURN, N. ***Tourism and Cultural Change***. Chicago: University of Illinois Press, 1989.

GRABURN, N. ***Tourism: The Sacred Journey***. Champaign: University of Illinois Press, 1989.

LATOURETTE, B. ***Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies***. Cambridge:



Harvard University Press, 1999.

LATOUR, B. ***Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory***. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MARTINS, Cristian F. Liberdade: conhecendo o maior quilombo urbano das Américas. **Correio Braziliense**. Brasília, 2023. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/opinia0/2023/11/6659535-liberdade-conhecendo-o-maior-quilombo-urbano-das-americas.html#google\\_vignette](https://www.correiobraziliense.com.br/opinia0/2023/11/6659535-liberdade-conhecendo-o-maior-quilombo-urbano-das-americas.html#google_vignette). Acesso em: 15 nov de 2024.

MOLINA, R.; SILVA, L. ***Cultura e Turismo: Um Estudo Fenomenológico***. São Paulo: Editora da USP, 2017.

PEZZI, A. ***A economia da experiência no turismo contemporâneo***. Rio de Janeiro: Editora Gama, 2013.

PINE II, J.; GILMORE, J. ***The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage***. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

SOUZA, M.; FERREIRA, P. ***Turismo e Economia: Conexões e Impactos Regionais***. São Paulo: Editora da USP, 2018.

SOUZA, M.; NOGUEIRA, L.; SANTOS, A. ***Ecoturismo e Sustentabilidade***. São Paulo: Editora da USP, 2020.

# ÍNDICE REMISSIVO

## A

abordagem qualitativa 38, 58, 113, 115, 156, 166, 168  
Accountability 62, 92, 93, 94, 96, 97, 100  
administração pública 23, 75, 76, 77, 78, 114, 119  
administradores 42, 44, 47, 52  
agronegócio 86, 87, 88, 89, 90  
Agronegócio 86, 87, 88, 90, 91  
Amazônia 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24  
ambientais 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 28, 29, 31, 32, 88, 123, 125, 129, 130, 175, 189  
ambiente 20, 36, 37, 40, 57, 60, 61, 77, 86, 89, 90, 105, 106, 108, 109, 111, 113, 117,  
120, 121, 129, 133, 145, 147, 150, 151, 155, 156, 165, 169, 170, 171, 172, 175, 185  
ambientes competitivos 35  
ambientes corporativos 104  
análise de casos 55  
análise de conteúdo 89, 113, 115, 116, 118, 162, 168  
análise de dados 17, 72, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 123, 126  
Assistência Social 75, 77, 79, 82, 83, 84, 85, 186, 188  
avanços socioeconômicos 14

## B

biodiversidade 14, 15, 18, 22  
bioeconomia 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24  
brainstorming 14, 15, 17, 21, 22, 24  
BYD 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141  
BYD no Brasil 132, 134

## C

cadeias de valor 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22  
capital social 35, 36, 37, 38, 39, 40  
Capital social 35  
cidadãos 75, 76, 77, 78, 79, 93, 97, 114, 119  
competitividade 19, 21, 25, 26, 29, 31, 32, 36, 40, 56, 104, 110, 154, 155, 156, 159  
competitividade empresarial 29, 154  
competitividade no mercado 25, 56

compras 42, 45, 50, 51, 145, 149  
comunidades 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 84, 127  
Conselho Nacional de Justiça 92, 93, 115, 116  
Constituição Federal 79, 80, 92, 100, 174, 177, 179, 187  
controladoria estratégica 154, 155, 156, 157, 158, 159  
controle financeiro 154, 155  
controle social 92, 97, 98, 99, 176, 182, 183, 189  
coprodução 113, 117, 120, 121  
cultura 61, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 118, 147, 169, 174, 179, 186  
Cultura 64, 65, 71, 72, 165  
custos 19, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 50, 56, 107, 130, 160, 161

## D

danos ambientais 130  
decisão de investimentos 160, 161  
decisões empresariais 154, 155, 156, 158  
desenvolvimento 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 35, 36, 38, 41, 51, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 83, 84, 88, 91, 111, 113, 117, 118, 121, 130, 133, 140, 142, 143, 144, 147, 151, 155, 159, 166, 168, 171, 175, 182, 184  
desenvolvimento econômico 14, 16, 17, 36  
desenvolvimento sustentável 14, 20, 22, 24, 91  
dimensões 16, 19, 64, 138, 139, 150, 175, 180, 188  
Direitos dos Idosos 173

## E

Economia 17, 64, 65, 66, 67, 71, 73  
economia da cultura 64, 65, 66  
economia regional 14, 15  
educação 24, 65, 119, 143, 150, 151, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 178, 179, 182, 185, 186, 189  
Educação 23, 24, 142, 145, 151, 165, 166, 172, 173, 191  
Educomunicação 166, 168, 169, 170, 171, 172  
eficiência 19, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 61, 104, 105, 109, 110, 114, 118, 123, 128, 130, 141, 154, 156, 158, 180  
Eficiência operacional 25, 33  
eficiente da governança 75  
embalagens térmicas retornáveis 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32

empreendedores 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 46, 51, 52  
Empreendedorismo 23, 35, 41, 42, 45, 52, 141  
empresas 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56,  
57, 58, 59, 60, 61, 105, 108, 110, 133, 137, 140, 143, 145, 146, 148, 149, 155, 156,  
159  
empresas offshore 55, 56  
ensino-aprendizagem 166, 167, 168  
Ensino Técnico 166  
ESG 25, 26, 29, 31, 32  
estratégia 21, 22, 31, 42, 45, 47, 51, 52, 78, 80, 123, 128, 130, 155, 159  
estrutura administrativa 75  
ética 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 104, 111, 175, 187, 188

## F

falta de transparência 55, 56, 57, 59, 60, 114, 119  
ferramentas gerenciais 42  
ferramentas tecnológicas 123, 125, 126, 130, 170  
finanças 42, 45, 51, 104, 105, 106, 107, 109, 161  
fonte de financiamento 160, 161  
framework 113, 115, 116, 118, 119, 121  
funções estratégicas 75

## G

geoprocessamento 123, 126, 128  
Georreferenciamento 123, 131  
gestão financeira 42, 49, 50, 145  
Gestão financeira 160, 165  
Gestão. Inovação 42  
gestão local 75, 76, 77, 82, 83, 84  
Gestão Pública 92, 101  
Google Acadêmico 14, 17, 94  
governança corporativa 55, 56, 57, 58, 59, 60  
Governança corporativa 55

## I

IA 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111

imagem corporativa 25, 27, 29, 59, 61  
imagem positiva 55, 57  
impactos negativos 55, 57, 58, 59, 60, 125  
Incêndios florestais 123  
Inclusão Digital 166  
indicadores financeiros 160, 161, 163, 164, 165  
Indicadores financeiros 160  
inovação 17, 22, 24, 30, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 52, 86, 88, 89, 90, 104, 105, 107, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 126, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 155, 156, 159, 165  
Inovação 23, 47, 52, 87, 89, 90, 113, 115, 121, 122, 127, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 151  
inovação no judiciário 113, 115, 116, 120, 121  
insights 58, 104, 105, 110, 132, 133, 134, 140  
institucionalismo 86  
institucionalização 86, 88, 89, 90  
integração tecnológica 25  
inteligência artificial 27, 30, 104, 112  
investimento 46, 129, 133, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 171

## J

Judiciário 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 122  
Justiça 92, 93, 95, 98, 101, 102, 115, 122, 187, 189  
justiça social 22, 75, 79, 179

## L

logística reversa 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32

## M

manejo florestal 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23  
marketing 42, 43, 45, 49, 51, 52, 104, 105, 106, 107, 109, 146  
market share 132, 136, 137  
Mercado Automotivo Brasileiro 132, 140  
mercado brasileiro 132, 133, 140  
meta-análise 104, 106, 107, 108, 111  
mitigar esses riscos 55, 60

Modelo de Negócio 142, 144, 146, 149, 151

## N

networking 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41

Networking 35, 39

NETWORKING 35, 55

nível de transparência 92

## O

objetivos financeiros 154, 158

operações offshore 55

oportunidades de negócio 35

organizações 18, 21, 29, 47, 58, 85, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 118, 155, 158

otimização tributária 55, 57

## P

padronização de processos 25, 32

participação dos atores 75, 83, 84

percepção pública 29, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61

pesquisa bibliográfica 38, 42, 51, 88, 89, 99, 113, 115, 116, 127, 161, 162, 164

Pesquisa Científica 64

pesquisa quali-quantitativa 42

pesquisa qualitativa 86, 89, 91, 144, 152, 156

planejamento estratégico 22, 46, 75, 76, 77, 80, 81, 82, 84, 85, 156

Planejamento estratégico 75

Poder judiciário 113

política local 75, 83

política pública 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 87, 90

políticas públicas 14, 16, 18, 20, 23, 24, 65, 66, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 85, 86, 88, 90, 91, 114, 145, 166, 171, 176, 177, 181, 183, 184, 190

Políticas Públicas 87, 91

práticas pedagógicas 166, 167, 168

Práticas Pedagógicas Inovadoras 166

práticas sustentáveis 19, 22, 25, 27, 29, 32

Prêmio Innovare 113, 114, 115, 118, 119, 121

preservação ambiental 14, 17, 20

previsão de demanda 25, 27, 30, 32

## Q

qualificação profissional 104, 106

questões éticas 38, 104, 106

## R

reaproveitamento de recursos 25

recursos financeiros 35, 36, 37, 39, 40

recursos humanos 42, 45, 48, 51, 113, 120, 121, 130

recursos naturais 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22

rede de contatos 35, 36, 37, 39, 40

REDE DE CONTATOS 35

redes de contato 35, 39

redução de emissões de carbono 132

reduzindo custos 25, 27

reduzir custos operacionais 25

relação recursiva 86

relações estratégicas 35

relações institucionais 113, 118, 120, 121

reputação 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61

reputação corporativa 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61

Reputação corporativa 55

responsabilização dos gestores 92

resultados favoráveis 75, 77, 84

retorno do capital 160, 161

revisão bibliográfica 17, 21, 28, 142, 154, 155, 156, 158, 166, 168

revisão de literatura 14, 16, 35, 55, 57, 58, 75, 77, 106, 146

revisão sistemática da literatura 104, 105, 111, 112, 122

riscos reputacionais 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61

## S

Saúde Pública 85, 173, 174, 188, 189, 190

Scopus 14, 15, 17, 106

Serviço Social 173, 175, 176, 177, 179, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 189

setor público 14, 16, 22, 65, 93, 114, 115, 116, 118, 121, 122



sociais 14, 16, 17, 19, 20, 23, 32, 37, 56, 57, 60, 61, 70, 76, 77, 78, 79, 82, 84, 88, 90, 102, 114, 118, 120, 144, 149, 169, 170, 173, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189

social 15, 16, 17, 21, 22, 31, 32, 35, 39, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 70, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 88, 90, 92, 100, 110, 111, 143, 147, 150, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190

sociedade civil 15, 16, 22, 23, 56, 59, 61, 79, 85, 99

Spell 14, 15, 17

stakeholders 27, 29, 30, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61

sucesso empreendedor 35, 38, 39, 40

suporte social 35

sustentabilidade 16, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 37, 40, 110, 111, 132, 140, 149, 154, 155, 156

Sustentabilidade 17, 23, 24, 25

sustentável 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 30, 31, 32, 36, 38, 39, 56, 61, 104, 111, 140

## T

tecnologia 19, 30, 105, 106, 111, 118, 123, 125, 129, 130, 143, 145, 146, 167, 169, 171

Tecnologia 23, 89, 127, 141, 145

tecnologias 19, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 91, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 116, 118, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 130, 132, 143, 148, 149, 155, 157, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172

Tecnologias 30, 123, 131

tecnologias digitais 24, 166, 168, 170, 171, 172

tecnologias emergentes 25, 27, 31, 32, 106, 107, 110

terceiro setor 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22

tomada de decisão 39, 46, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 160, 161

transferir capital 160, 161

Transparência fiscal 55

transparente 55, 57, 58, 59, 100

turismo 72

## U

uso de ferramentas 17, 42, 156

## V

vantagens competitivas 36, 105, 106, 132, 134, 140

Vantagens Competitivas 132

viabilidade econômica 160, 161

## W

Web of Science 14, 15, 17, 38, 58, 64, 69, 94, 106

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora\_omnis\_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 99914-6495 

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



<https://editoraomnisscientia.com.br/>



[@editora\\_omnis\\_scientia](https://www.instagram.com/editora_omnis_scientia)



<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9>



+55 (87) 99914-6495

