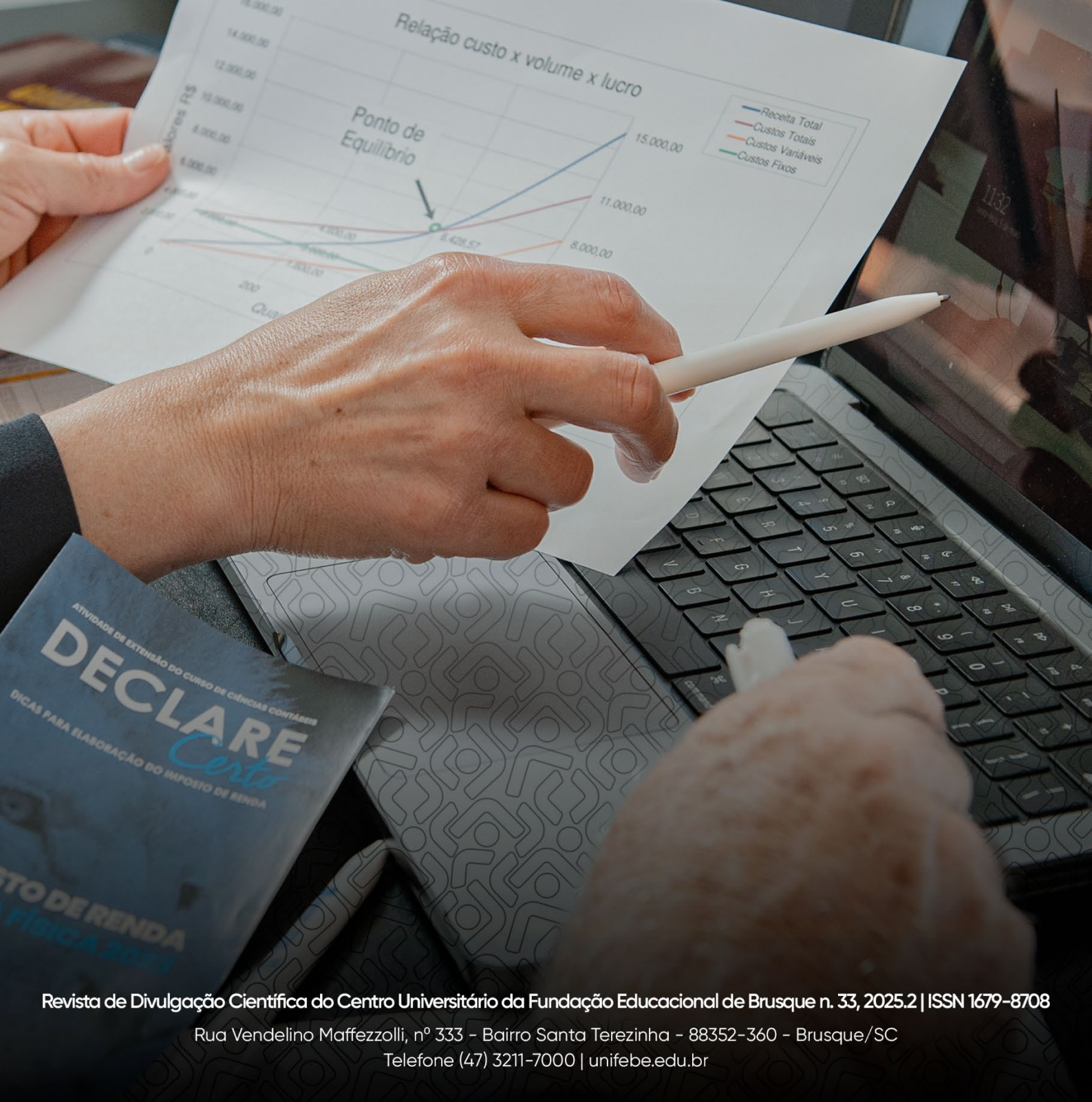


REVISTA DA UNIFEBE

NEGÓCIOS, ADMINISTRAÇÃO E DIREITO



Produção Editorial

Equipe da Editora UNIFEBE
Equipe da Pró-Reitoria de
Pós-Graduação, Pesquisa,
Extensão e Cultura

Coordenação Editorial

Arina Blum
Rosemari Glatz

Supervisão de Design

Arina Blum

Projeto Gráfico

João Guilherme Cabral Marchi
Maria Alice Mattoso Camargo
Peterson Paulo Vanzuita
Arina Blum

Diagramação

Peterson Paulo Vanzuita

Rosemari Glatz

Presidente da FEBE
Reitora da UNIFEBE

Sergio Rubens Fantini

Vice-Presidente da FEBE
Vice-Reitor e Pró-Reitor de
Administração da UNIFEBE

Pró-Reitor de Graduação

Sidnei Gripa

Pró-Reitora de Pós-graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura

Edinéia Pereira da Silva

Foto da Capa

Robson Souza dos Santos

Revisão

Rosana Paza

Conferência

Fabiana Boos

Conselho Editorial da Revista UNIFEBE

Daniel Goulart
Angela Sikorski Santos
Aline Battisti Pereira
Andreia Martins
Anna Lúcia Martins Mattoso
Arina Blum
Carla Zenita do Nascimento
Edinéia Pereira da Silva
Eliane Kormann
Fernando Luís Merzizio
Gissele Prette
Lara Emanuele da Luz Batisti
João Derli de Souza Santos
Josely Cristiane Rosa
Juliana Chaves Costa Pinotti
Leilane Marcos
Leonardo Rigon Kasmarek
Leonardo Ristow
Marcelius Oliveira de Aguiar
Rafaela Bohaczuk Venturelli Knop
Raquel Maria Cardoso Pedroso
Roberto Carlos Klann
Roberto Heinzle
Rosana Paza
Thiago dos Santos
Wallace Nobrega Lopo
Vivian Siffert Wildner
Henrique de Souza Goulart

◀ SUMÁRIO

A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE VISUAL NA DECISÃO DE COMPRA: PERCEPÇÕES, EMOÇÕES E RECONHECIMENTO DE MARCA.....6

EFEITO DA TAXA DE JUROS (SELIC) NOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA DA B3 .22

FINANÇAS PESSOAIS: EDUCAÇÃO FINANCEIRA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA SEFAZ – MT45

GERAÇÃO Z E LIDERANÇA: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUTURAS LIDERANÇAS68

GESTÃO DE PESSOAS E *FEEDBACK*: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESEMPENHO E BEM-ESTAR NO TRABALHO.....84

GOVERNANÇA E COMUNICAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS DA APLICABILIDADE EM PREFEITURAS DE MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE DE SANTA CATARINA103

IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO PDCA NO SETOR DA QUALIDADE NAS INDÚSTRIAS123

◀ SUMÁRIO

O PRINCÍPIO DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA NO SISTEMA
TRIBUTÁRIO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE SOBRE A APLICAÇÃO
DO PRINCÍPIO DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA NOS
IMPOSTOS DIRETOS E INDIRETOS **137**

OS RECURSOS HUMANOS NO DIVÃ: UM ESTUDO
PSICANALÍTICO DO MAL-ESTAR DO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR **154**

PERFIL DAS FINANÇAS PESSOAIS DE ALUNOS DE
GRADUAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA
UNIFEBE **175**

PROPOSTA DE SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA EMPRESA DO
RAMO TÊXTIL NA CIDADE DE BRUSQUE/SC **207**

QUALIDADE DOS ACCRUALS E SUA RELAÇÃO
COM INDICADORES FINANCEIROS DE EMPRESAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA DA B3 **221**

A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE VISUAL NA DECISÃO DE COMPRA: PERCEPÇÕES, EMOÇÕES E RECONHECIMENTO DE MARCA

THE INFLUENCE OF VISUAL IDENTITY ON PURCHASE DECISIONS: PERCEPTIONS, EMOTIONS, AND BRAND RECOGNITION

Nayara Maria Teixeira¹
Marcos Aurélio Gonçalves²

RESUMO: Neste artigo analisamos como a identidade visual de uma marca influencia a decisão de compra dos consumidores. Consideramos identidade visual o conjunto de elementos gráficos, logotipo, paleta cromática, tipografia, formas e estilos, que sintetizam a personalidade e o posicionamento da marca. Adotamos uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e com procedimento bibliográfico, integrando autores clássicos e contemporâneos das áreas de marketing, branding, design e comportamento do consumidor. A análise indica que (i) a consistência visual favorece o reconhecimento e o recall; (ii) a coerência entre signos visuais e proposta de valor eleva a confiança e o valor percebido; (iii) cores, tipografia e composição ativam respostas afetivas e heurísticas que orientam decisões rápidas; e (iv) em ambientes digitais, sistemas visuais padronizados ampliam o engajamento e a autenticidade. Concluimos que a identidade visual, além de recurso estético, constitui um ativo simbólico-estratégico para a diferenciação competitiva e a fidelização, influenciando múltiplas etapas da jornada de compra. Para pesquisas futuras, sugerimos estudos empíricos que testem as relações entre a consistência visual, as métricas de engajamento e a preferência pela marca em diferentes setores.

Palavras-chave: identidade visual; branding; comportamento do consumidor; decisão de compra; reconhecimento de marca.

ABSTRACT: *This article examines how a brand's visual identity influences consumers' perceptions and behaviors during the purchasing process. We define visual identity as a system of graphic elements, including a logo, color palette, typography, shapes, and style, which synthesizes a brand's personality and positioning. Using a qualitative, exploratory, literature-based approach, we integrate classic and contemporary authors from marketing, branding, design, and consumer behavior. Our analysis reveals the following: (i) visual consistency strengthens recognition and recall, (ii) coherence between visual cues and the value proposition fosters trust and perceived value, (iii) color, typography, and layout elicit emotional responses and heuristics that facilitate quick decision-making, and (iv) in digital environments, standardized visual systems boost engagement and authenticity. In conclusion, visual identity is a symbolic-strategic asset that goes beyond aesthetics and influences multiple stages of the*

¹ Aluna Nayara Maria Teixeira. Unifebe. E-mail: nayara.teixeira@unifebe.edu.br

² Especialista Marcos Aurélio Gonçalves. Unifebe. E-mail: marcos.goncalves@unifebe.edu.br

purchase journey, providing competitive differentiation and loyalty. Future studies should empirically test the relationships between visual consistency, engagement metrics, and brand preference across sectors.

Keywords: *visual identity; branding; consumer behavior; purchase decision; brand recognition.*

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era de saturação de informações, pela hiperconectividade e por mudanças constantes nos padrões de consumo. Nesse cenário, as marcas enfrentam o desafio não apenas de serem vistas em meio ao excesso de informações, mas também de serem lembradas, preferidas e reconhecidas emocionalmente ao longo do tempo. A competição não se limita mais à disponibilidade de produtos ou à eficiência operacional: disputam-se atenção, significado e confiança. Nesse contexto, a identidade visual se apresenta como um elemento estratégico de diferenciação e de comunicação simbólica, assumindo um papel central na construção da imagem e da percepção de valor da marca, além de contribuir para a formação de vínculos afetivos com o público.

A identidade visual é composta por um conjunto de elementos gráficos, como logotipo, paleta de cores, tipografia, ilustrações, layout e estilo fotográfico, que traduzem visualmente a personalidade, os valores e o posicionamento de uma organização. Mais do que estética, ela é linguagem: carrega significados, evoca emoções e cria conexões que, muitas vezes, mostram-se mais eficazes do que argumentos exclusivamente verbais. Em um mundo no qual o tempo de atenção do consumidor é escasso e a avaliação de alternativas ocorre em segundos, a comunicação visual tende a constituir o primeiro ponto de contato e, em muitos casos, o mais determinante, pois antecipa expectativas de qualidade, sinaliza relevância e orienta a interpretação do restante da mensagem.

A literatura especializada reforça essa centralidade. Wheeler (2017) sustenta que uma identidade visual eficaz sintetiza a essência da marca e a comunica de modo claro, consistente e memorável, permitindo que o público reconheça o “quem somos” com rapidez e sem ambiguidade. Kotler e Keller (2016) complementam que marcas fortes ocupam um espaço mental e emocional no consumidor; esse espaço é frequentemente conquistado e mantido por meio da linguagem visual, que condensa atributos e promessas em signos prontamente reconhecíveis. Estudos na área indicam que elementos visuais bem aplicados ativam memórias, influenciam julgamentos imediatos e reforçam percepções subjetivas de qualidade, confiança e afinidade. Em termos práticos, a consistência de cores, a legibilidade tipográfica e a coerência entre forma e conteúdo ajudam a reduzir a incerteza e a facilitar decisões, especialmente quando o consumidor dispõe de pouco tempo ou de informações fragmentadas.

As mudanças recentes no comportamento de compra, impulsionadas pela digitalização e pela valorização da experiência, tornam ainda mais pertinente o estudo da identidade visual. Plataformas como Instagram, TikTok e YouTube reposicionaram a estética e a coerência visual como competências críticas. Em ambientes dominados

por *feeds*, *stories* e vídeos curtos, prevalece a necessidade de comunicar rapidamente e de modo memorável, com peças que funcionem em telas pequenas, em diferentes resoluções e sob condições variáveis de atenção. Nesses espaços, a marca que se destaca não é necessariamente a mais conhecida, mas a que melhor gera identificação emocional, transmite propósito e sustenta uma narrativa visual sólida e reconhecível entre os múltiplos pontos de contato.

Essa narrativa visual precisa ser responsiva e, ao mesmo tempo, fiel ao núcleo identitário. A coerência entre logotipo, paleta cromática e tipografia, articulada a um estilo fotográfico consistente, permite que a marca se adapte a formatos diversos sem perder integridade. O consumidor interpreta essa coerência como sinal de profissionalismo e de compromisso com a experiência, o que, por sua vez, favorece a percepção de valor. Além disso, a clareza de hierarquias visuais, como títulos, intertítulos, corpo de texto, chamadas para ação, aumenta a escaneabilidade das mensagens, reduz o esforço de processamento e melhora a compreensão do que está sendo proposto, fortalecendo a probabilidade de resposta positiva.

Paralelamente, cresce a valorização da autenticidade, da diversidade e da responsabilidade social por parte dos consumidores. Nesse contexto, a identidade visual também opera como instrumento de posicionamento ético e cultural, refletindo compromissos, causas e valores com os quais a marca se associa. A escolha de imagens que representem diferentes perfis de pessoas, a atenção a contrastes e legibilidade e a seleção de paletas que dialoguem com determinados territórios simbólicos comunicam mais do que uma estética: comunicam postura. Essa dimensão simbólica contribui para a construção da confiança e da lealdade do cliente, atributos fundamentais para a sustentabilidade mercadológica e a longevidade do relacionamento.

Para delimitar a discussão, este trabalho adota como premissa que a influência da identidade visual se manifesta ao longo das etapas da decisão de compra, do reconhecimento inicial à avaliação de alternativas, passando pela escolha e pelos desdobramentos pós-compra. No estágio de reconhecimento, sinais visuais consistentes aceleram o recall e a familiaridade; na avaliação, funcionam como pistas de qualidade e credibilidade; no momento da escolha, contribuem para reduzir a incerteza e o tempo de decisão; após a compra, ajudam a consolidar a satisfação e a memória da experiência, alimentando a possibilidade de recompra e recomendação.

Diante dessas premissas, o objetivo geral deste estudo foi analisar como a identidade visual de uma marca influencia a decisão de compra dos consumidores. Para cumprir essa finalidade, definiram-se três objetivos específicos: (i) identificar os principais elementos que compõem uma identidade visual consistente — incluindo logotipo, paleta de cores, tipografia, ilustrações, layout e estilo fotográfico — e explicitar suas funções no sistema de comunicação; (ii) compreender como esses elementos se relacionam com a percepção da marca e com o comportamento de compra, considerando a dinâmica da atenção e a economia de tempo que regem as interações contemporâneas; e (iii) verificar de que maneira a identidade visual pode fortalecer o vínculo entre consumidor e marca, promovendo confiança e fidelização ao longo da jornada.

A relevância do estudo se justifica pela lacuna identificada na literatura nacional sobre uma abordagem integrada que considere a identidade visual simultaneamente como fator simbólico, estratégico e emocional do comportamento do consumidor.

Embora a prática de mercado frequentemente explore diretrizes visuais e peças criativas, ainda são necessários trabalhos acadêmicos que sistematizem o conhecimento disponível, conectem achados teóricos e proponham leituras críticas sobre o impacto visual nas decisões de compra. Ao organizar os elementos da identidade visual em um quadro conceitual coerente e ao relacioná-los às respostas do consumidor, este estudo busca contribuir para uma compreensão mais aplicada e, ao mesmo tempo, embasada da gestão de marcas.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica. Essa escolha decorre da natureza subjetiva e simbólica do fenômeno investigado: percepção visual, emoções associadas à marca e sentidos atribuídos a signos gráficos são dimensões que demandam interpretação e contextualização. A revisão bibliográfica permite reunir referenciais clássicos e atuais, cotejar perspectivas e identificar convergências e lacunas. Ao privilegiar essa estratégia, pretende-se construir um panorama capaz de orientar futuras investigações empíricas e de oferecer subsídios práticos a profissionais que estruturam ou revisam identidades visuais.

É importante ressaltar que a abordagem qualitativa e bibliográfica não tem o objetivo de testar causalidades em um contexto controlado, mas de consolidar entendimentos sobre como e por que a linguagem visual influencia a decisão de compra. Ainda assim, as sínteses geradas podem indicar caminhos para pesquisas subsequentes, inclusive quantitativas, que avaliem a magnitude de determinados efeitos e validem relações em diferentes categorias de produto, canais e públicos. Ao revelar padrões interpretativos e princípios de coerência aplicáveis ao design e à comunicação, a presente investigação cria uma base para que sejam tomadas decisões gerenciais mais informadas.

Portanto, parte-se do princípio de que a identidade visual não é um acessório estético, mas um ativo simbólico e estratégico que comunica valores, estabelece relações de confiança e influencia diretamente a escolha do consumidor. Ao investigar essa temática, o trabalho pretende contribuir para o campo acadêmico, esclarecendo conceitos e articulando referências, e para a prática profissional, evidenciando a importância de sistemas visuais consistentes, coerentes e responsivos às exigências dos ambientes digitais e físicos. O objetivo final é apoiar a construção de marcas fortes, reconhecíveis, emocionalmente conectadas com seus públicos e capazes de sustentar preferências mesmo em mercados cada vez mais concorridos e dinâmicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A identidade visual tem se consolidado como uma ferramenta estratégica de construção e gestão de marcas, sendo fundamental para estabelecer conexões simbólicas, afetivas e funcionais com os consumidores. No contexto do marketing contemporâneo, onde os estímulos visuais são abundantes e as decisões de compra ocorrem em tempos cada vez mais curtos, compreender o papel dos elementos visuais na formação da percepção de valor e na fidelização do cliente é essencial.

Para entender essa relação, esta fundamentação teórica será estruturada em sete subtemas: (1) evolução do marketing e centralidade do consumidor; (2) comportamento do consumidor e estímulos visuais; (3) comunicação integrada e

publicidade visual; (4) branding e identidade visual; (5) psicologia das cores, tipografia e design emocional; (6) identidade visual e decisão de compra; (7) pesquisas recentes e tendências.

2.1 EVOLUÇÃO DO MARKETING E A CENTRALIDADE DO CONSUMIDOR

O marketing passou por uma evolução significativa ao longo das últimas décadas, saindo de uma abordagem centrada exclusivamente no produto para uma visão que privilegia o consumidor como agente ativo e emocional nas relações de troca. Kotler e Keller (2016) delineiam essa evolução nas fases do marketing: do 1.0, focado na produção em massa; ao 2.0, orientado ao consumidor; ao 3.0, que incorpora valores humanos e sociais; e ao 4.0, centrado em conectividade digital e engajamento emocional.

Levitt (1983) já antecipava essa mudança ao afirmar que empresas não devem vender produtos, mas sim solucionar problemas e satisfazer desejos. Drucker (1999) reforça a ideia de que o marketing eficiente torna o ato de vender desnecessário, pois o consumidor já reconhece valor na marca e nos produtos ofertados. Grönroos (2009) complementa essa visão quando destaca que o valor percebido é construído por meio de experiências, e não apenas pelo produto em si, sendo a identidade visual um componente essencial dessa experiência.

2.2 ESTÍMULOS VISUAIS E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor é influenciado por uma combinação de fatores internos e externos. Segundo Solomon (2016), elementos como percepção, emoção, cultura, motivação e memória influenciam a decisão de compra. Os estímulos visuais, como logotipo, cores, layout, estilo gráfico, são percebidos quase que instantaneamente e moldam julgamentos, preferências e atitudes em relação às marcas.

Schiffman e Kanuk (2010) destacam que o consumidor filtra as mensagens recebidas por meio de processos de atenção seletiva e percepção subliminar; nesse contexto, os estímulos visuais são especialmente eficazes. Blackwell, Miniard e Engel (2005) ressaltam que a aparência de um produto ou marca pode ser mais determinante para a escolha do consumidor do que suas características funcionais.

Arnould, Price e Zinkhan (2004) introduzem o conceito de consumo simbólico, ao explicarem que os consumidores não compram apenas pela utilidade, mas também para expressar sua identidade e seus valores. A identidade visual torna-se, assim, uma ponte entre os valores da marca e a construção da identidade do consumidor.

2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA E PUBLICIDADE VISUAL

A comunicação integrada de marketing visa alinhar todas as mensagens transmitidas pela marca, garantindo consistência em seus pontos de contato. Belch e Belch (2017) ressaltam que uma identidade visual coerente contribui para a construção da imagem da marca ao longo do tempo, pois reforça a confiança e a familiaridade.

Kotler e Armstrong (2010) destacam que a comunicação eficaz deve ser clara, persuasiva e visualmente atraente. Nesse sentido, o design visual é essencial para garantir que a mensagem da marca seja compreendida de forma ágil e eficaz. Shimp e Andrews (2013) reforçam que a consistência gráfica ao longo das campanhas promove um reforço cognitivo e emocional, essencial para a memorização.

Ries e Trout (2000) afirmam que o posicionamento ocorre na mente do consumidor e que os sinais visuais são fundamentais para ocupar esse espaço com clareza, distinção e impacto emocional.

2.4 BRANDING, IDENTIDADE VISUAL E CONSTRUÇÃO DE MARCA

O branding consiste na prática estratégica de construção e gestão de marcas, visando criar valor simbólico e emocional. Nesse contexto, a identidade visual é sua manifestação mais visível do branding e atua como canal de tradução de seus valores e de sua personalidade (Wheeler, 2017).

Segundo Kapferer (2012), a identidade é constituída por seis dimensões (física, de personalidade, cultura, de relacionamento, de reflexo e de autoimagem), e a identidade visual atua diretamente nas dimensões física e de personalidade, ao representar visualmente a essência da marca.

Aaker (1996) afirma que as marcas fortes são reconhecidas por sua consistência visual e simbólica ao longo do tempo. Batey (2008) complementa que os arquétipos visuais ajudam a posicionar a marca na mente do consumidor por meio de narrativas simbólicas. Keller (2003), por sua vez, defende que o capital da marca (*brand equity*) está diretamente associado à sua visibilidade e ao seu reconhecimento, ambos favorecidos por uma identidade visual bem construída.

2.5 PSICOLOGIA DAS CORES, TIPOGRAFIA E DESIGN EMOCIONAL

As cores, a tipografia e os elementos gráficos têm impacto direto sobre a forma como a marca é percebida. Siqueira (2015) afirma que as cores transmitem significados emocionais, como segurança (azul), entusiasmo (vermelho), sofisticação (preto) e sustentabilidade (verde).

Conforme destacam Bringham (2005) e Samara (2005), a escolha tipográfica deve refletir a personalidade da marca e garantir legibilidade, estilo e coerência. O uso adequado de fontes comunica seriedade, inovação ou descontração, dependendo da sua aplicação.

Norman (2004) propõe a ideia do design emocional, afirmando que produtos e marcas que despertam prazer estético são mais aceitos e lembrados. Com base na semiótica, Farina (2014) explica que cores, formas e símbolos são signos carregados de significados culturais que influenciam a forma como a marca é interpretada.

2.6 IDENTIDADE VISUAL E DECISÃO DE COMPRA

Segundo Kotler e Keller (2016), o processo de decisão de compra envolve cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão e comportamento pós-compra. A identidade visual pode

influenciar todas essas etapas, atuando como elemento de reconhecimento, comparação e escolha.

Kahneman (2011) descreve que as decisões rápidas (Sistema 1) são baseadas em heurísticas e pistas visuais, e que elementos como logotipo, cor e forma geram respostas automáticas. Olson (2010) afirma que marcas visualmente fortes transmitem profissionalismo, confiança e valor percebido.

Schmitt (2012) reforça que as marcas sensoriais, que despertam emoção e envolvimento, são mais facilmente lembradas, recomendadas e escolhidas. A identidade visual atua, portanto, como um gatilho emocional e cognitivo no momento da decisão.

2.7 PESQUISAS RECENTES E TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS

Estudos recentes reforçam a importância da identidade visual em diversos ambientes digitais e culturais. Silva e Costa (2020) demonstram que a coerência visual nas redes sociais está associada a um maior engajamento e confiança. Moraes (2021) mostra que estratégias de *rebranding* bem executadas podem alterar a percepção da marca e aumentar o seu valor.

Ao abordar o branding emocional, Gobe (2009) destaca que o primeiro estímulo sensorial no contato com uma marca é visual. Marcas que se conectam emocionalmente por meio da estética constroem vínculos duradouros.

Rocha e Lima (2022) discutem a inclusão e a acessibilidade como novos vetores da identidade visual, apontando que elementos como contraste, legibilidade e representatividade visual são fundamentais para a aceitação da marca por públicos diversos.

Segundo Oliveira e Silva (2021), marcas emergentes com sistemas visuais padronizados alcançam melhor recall, percepção de profissionalismo e preferência do consumidor.

2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA FUNDAMENTAÇÃO

A identidade visual, como demonstrado ao longo desta revisão, é muito mais do que um recurso gráfico. Trata-se de uma linguagem simbólica e estratégica que comunica valores, diferencia marcas, gera reconhecimento e constrói vínculos afetivos com o público. Sua eficácia depende da consistência, da autenticidade e da adequação ao perfil do consumidor.

A articulação entre branding, percepção e emoção posiciona a identidade visual como um fator-chave na construção de valor e na decisão de compra. Com base nos autores analisados, esta pesquisa propõe compreender a identidade visual não como uma camada superficial da marca, mas como um ativo estratégico que afeta diretamente a preferência, a confiança e a fidelização do cliente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracterizou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com fundamentação exclusivamente bibliográfica. A opção por esse desenho metodológico decorre diretamente da natureza do problema investigado, que

envolve a análise de aspectos simbólicos, emocionais e perceptivos relacionados à identidade visual e à sua influência na decisão de compra do consumidor. Em outras palavras, trata-se de examinar sentidos e interpretações que emergem do contato do público com signos visuais, uma dimensão que não se reduz a métricas numéricas, demandando, portanto, instrumentos interpretativos próprios.

Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com um problema ainda pouco sistematizado, permitindo compreendê-lo e torná-lo mais explícito mediante a construção de hipóteses teóricas, do aprofundamento conceitual e do mapeamento de caminhos para estudos futuros. É exatamente esse o propósito aqui assumido.

A abordagem qualitativa mostra-se particularmente adequada quando o objetivo é compreender fenômenos subjetivos e complexos, como as percepções e as emoções acionadas por estímulos visuais no processo decisório. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, das motivações, das aspirações e dos valores, priorizando a interpretação e a construção da realidade por meio da perspectiva dos sujeitos envolvidos no fenômeno.

Ainda que este estudo não realize coleta empírica com consumidores, a orientação qualitativa permanece pertinente, pois a interpretação recai sobre um corpo de conhecimentos que trata desses mesmos significados e experiências, permitindo consolidar entendimentos e organizar categorias analíticas que iluminem o papel da identidade visual nas escolhas de consumo.

Minayo (2010) corrobora essa visão ao afirmar que a abordagem qualitativa parte da lógica do sentido, e não da quantificação, preocupando-se em compreender os significados atribuídos pelas pessoas aos seus comportamentos, práticas e interações. Transposto para o foco desta investigação, isso implica considerar como o consumidor interpreta e se relaciona com os elementos visuais de uma marca, como logotipo, paleta cromática, tipografia, ilustrações, layout e estilo fotográfico, e como esses elementos, organizados em um sistema de identidade, podem influenciar percepção, reconhecimento, confiança e preferência. Compreender esse encadeamento exige um olhar interpretativo e compreensivo, capaz de integrar diferentes tradições teóricas (marketing, comportamento do consumidor, comunicação visual, semiótica e design) sem perder de vista a articulação com o fenômeno concreto da decisão de compra.

Em termos de procedimento técnico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, baseada em obras acadêmicas, livros especializados, artigos científicos e publicações nacionais e internacionais dos campos supracitados. A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2009), vale-se de material já publicado, analisando-o criticamente, sistematizando conceitos e teorias e produzindo interpretações inovadoras por meio da interlocução entre autores e perspectivas.

Esse procedimento foi operacionalizado em três movimentos complementares de leitura: (i) leitura exploratória, para identificar relevância temática e aderência ao problema; (ii) leitura seletiva, para priorizar textos com maior contribuição teórica e melhor alinhamento ao objetivo do estudo; e (iii) leitura analítica, para extrair conceitos, relações e proposições, comparando abordagens e identificando convergências, divergências e lacunas.

A escolha metodológica é coerente com o estágio atual da investigação e com seus objetivos de mapa teórico. Conforme Severino (2016), a revisão de literatura confere ancoragem científica ao estudo, evitando abordagens superficiais e possibilitando a problematização fundamentada do objeto. Neste trabalho, a revisão cumpre dupla função: de um lado, organiza o estado da arte sobre identidade visual e decisão de compra; de outro, sustenta a elaboração de categorias analíticas que servirão de base para a síntese interpretativa, bem como para o delineamento de proposições teóricas que possam ser testadas em pesquisas futuras.

O corpus teórico foi composto por autores clássicos e contemporâneos que se tornaram referência nos campos temáticos abordados. Entre os principais autores internacionais, destacam-se Kotler e Keller (2016), Aaker (1996), Kapferer (2012), Keller (2003), Solomon (2016), Schmitt (2012), Lindstrom (2005), Norman (2004) e Wheeler (2017), cujas contribuições articulam conceitos de branding, capital de marca, experiência do consumidor, design emocional e gestão da identidade visual. No âmbito nacional, priorizaram-se publicações dos últimos dez anos, em consonância com diretrizes de atualização bibliográfica e com as orientações metodológicas institucionais, incluindo estudos de Silva e Costa (2020), Rocha e Lima (2022) e Moraes (2021), que dialogam com o contexto brasileiro e agregam nuances culturais, mercadológicas e comunicacionais à discussão.

Para assegurar rigor e transparência, estabeleceram-se critérios de inclusão e exclusão de fontes. Foram incluídos textos que: (a) abordassem explicitamente identidade visual, elementos de design ou sistemas de marca; (b) relacionassem tais elementos a percepções, atitudes ou comportamentos de consumo; e (c) apresentassem consistência argumentativa e relevância teórica para o problema investigado. Foram excluídos materiais redundantes, peças estritamente técnicas desprovidas de conexão com o comportamento do consumidor e publicações cuja contribuição teórica fosse tangencial ao escopo definido. Além disso, deu-se preferência a obras com reconhecida circulação acadêmica, editoras de prestígio e periódicos revisados por pares, preservando a diversidade de correntes e contextos de aplicação.

No que tange ao tratamento do material, a análise desenvolveu-se por meio de leitura analítica e interpretativa dos textos selecionados, apoiada em uma matriz de extração construída para este estudo. Essa matriz contemplou, entre outros campos, autor e ano, objetivo do texto, conceitos-chave, elementos de identidade visual discutidos (cor, tipografia, forma, composição, estilo), mecanismos psicológicos implicados (reconhecimento, confiança, afeto, fluência de processamento) e implicações para a decisão de compra. Com base nessa estruturação, procedeu-se à síntese comparativa entre os autores, mapeando pontos de consenso (por exemplo, a importância da consistência visual para o recall e a credibilidade) e de dissenso (como o peso relativo de cor versus tipografia em determinadas categorias de produto), além de lacunas que merecem investigação adicional.

É importante destacar que não foram utilizados instrumentos de coleta de dados empíricos, como entrevistas, questionários ou observações diretas, e que não houve experimentação ou análise estatística de base primária. Toda a evidência mobilizada foi derivada de fontes secundárias, isto é, de textos previamente publicados. Essa decisão metodológica é compatível com o objetivo de consolidar o conhecimento existente, organizar categorias e propor conexões teóricas, sem

incorrer em conclusões causais que dependam de verificação empírica. O resultado esperado dessa estratégia é um quadro conceitual robusto que auxilie futuras pesquisas quantitativas ou qualitativas aplicadas.

Para sustentar a validade interpretativa do estudo, adotou-se a estratégia de triangulação teórica, entendida como o uso de diferentes autores, correntes de pensamento e contextos para iluminar o objeto por múltiplos ângulos. Conforme Flick (2009), a triangulação enriquece a análise em pesquisas qualitativas ao permitir que perspectivas diversas se complementem, reduzindo vieses de leitura e aumentando a consistência das interpretações.

No âmbito deste trabalho, isso significou confrontar, por exemplo, contribuições de branding (Aaker, Kapferer, Keller) com aportes de psicologia do consumo e design emocional (Solomon, Schmitt, Norman) e com diretrizes práticas de gestão de identidade (Wheeler), além de incorporar evidências e reflexões produzidas no contexto nacional (Silva e Costa; Rocha e Lima; Moraes). Esse cruzamento confere maior robustez ao argumento de que a identidade visual opera por vias simultâneas, reconhecimento, qualidade percebida, resposta afetiva e fluência, que convergem para preferências e escolhas.

Também se implementaram procedimentos de rastreabilidade do percurso analítico, mantendo registros das decisões de inclusão/exclusão, das palavras-chave utilizadas nas buscas, das versões consultadas e das sínteses parciais elaboradas ao longo do processo. Essa prática, ainda que simples, contribui para a transparência metodológica, facilita a replicabilidade da revisão por outros pesquisadores e possibilita atualizações futuras do corpus sem perda de coerência.

Cumpra reconhecer, por fim, as limitações inerentes a uma investigação de natureza exclusivamente bibliográfica. As conclusões aqui apresentadas dependem da disponibilidade e da qualidade das fontes acessadas; ademais, a ausência de dados primários impede avaliar a magnitude dos efeitos propostos em contextos específicos ou generalizá-los para segmentos particulares de mercado. Essas restrições, entretanto, não invalidam o valor da presente síntese: ao sistematizar conceitos, integrar correntes e explicitar lacunas, o estudo oferece uma base teórica clara para o desenho de pesquisas aplicadas, por exemplo, experimentos sobre manipulação de cor e tipografia em anúncios, estudos de campo com consumidores em pontos de venda ou análises de desempenho de peças em ambientes digitais, que possam testar empiricamente as proposições aqui organizadas.

Logo, o método adotado não apenas proporcionou a sistematização conceitual do tema, mas também a construção de um olhar crítico e reflexivo sobre a identidade visual como instrumento de influência simbólica no comportamento de compra. Ao privilegiar a leitura e a articulação de referenciais teóricos sólidos e atualizados, a pesquisa assume um caráter interpretativo, comprometido com a produção de conhecimento simultaneamente analítico, relevante e aplicável aos campos do marketing e do design estratégico. Dessa maneira, a investigação oferece um arcabouço consistente para orientar decisões gerenciais relativas à gestão da identidade visual e, ao mesmo tempo, delineia trilhas de pesquisa capazes de aprofundar, com evidências empíricas futuras, os vínculos aqui discutidos entre linguagem visual, percepção de valor e decisão de compra.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na revisão bibliográfica realizada, constata-se que a identidade visual transcende sua função estética para assumir um papel decisivo nas estratégias de posicionamento e na comunicação de marca. Ela atua como uma linguagem não verbal que sintetiza os valores, a missão e a personalidade da empresa, estabelecendo conexões que, muitas vezes, superam as capacidades da comunicação textual ou verbal.

A identidade visual como componente estratégico vai além de “decorar” a imagem de uma marca; ela constrói significado, transmite intenção e posiciona simbolicamente a organização no imaginário coletivo. Isso é evidenciado por Kotler e Keller (2016), que defendem que uma marca forte é construída com base em associações claras, consistentes e emocionalmente ressonantes. Nessa mesma linha, Wheeler (2017) destaca que a coerência visual é um dos principais pilares do reconhecimento e da fidelização, pois sustenta a presença da marca ao longo do tempo em diferentes plataformas e contextos culturais.

No que diz respeito à construção emocional da marca, autores como Schmitt (2012) e Lindstrom (2005) explicam que os consumidores são atraídos por experiências sensoriais e afetivas. A identidade visual, nesse sentido, funciona como um gatilho emocional que ativa memórias, valores e sensações ligadas ao consumo. Lindstrom (2005) argumenta que marcas emocionalmente fortes operam com todos os sentidos, mas o primeiro e mais impactante é a visão, pois é o canal de percepção mais rápido e abrangente do cérebro humano.

A psicologia do consumo mostra que a tomada de decisão é muitas vezes inconsciente e imediata, baseada em pistas visuais. Solomon (2016) descreve que os consumidores avaliam produtos, marcas e serviços com base em estímulos como forma, cor, textura e design. Schiffman e Kanuk (2010) reforçam essa perspectiva ao afirmar que a percepção é seletiva e que elementos visuais podem tanto atrair quanto repelir um potencial comprador nos primeiros segundos de contato com a marca.

Outro ponto importante revelado na análise dos autores é o papel da consistência visual como um fator de lealdade. Segundo Aaker (1996), marcas bem-sucedidas são aquelas que apresentam repetição estruturada de elementos visuais ao longo do tempo, gerando familiaridade, reconhecimento e confiabilidade. Quando o consumidor se depara com uma identidade visual estável, sua tendência a confiar, relembrar e permanecer leal à marca aumenta significativamente.

No ambiente digital, essa lógica se intensifica. Estudos recentes como os de Silva e Costa (2020) e Moraes (2021) confirmam que marcas que mantêm identidade visual padronizada em redes sociais e plataformas digitais têm maior engajamento, recall de marca e percepção de autenticidade. A coerência entre o logotipo, as paletas cromáticas, as tipografias e a linguagem gráfica fortalece a narrativa da marca, gerando empatia e credibilidade.

Um exemplo ilustrativo é o da marca brasileira Insecta Shoes, que alinha sua identidade visual aos valores que defende, combinando propósito ambiental e identidade visual. A utilização de elementos gráficos ligados à natureza, como insetos, folhas e cores terrosas, reforça sua promessa de sustentabilidade. Essa coerência estética e simbólica fortalece a imagem da marca na mente de seus consumidores, gerando conexão emocional e engajamento digital.

É importante destacar que o valor simbólico da identidade visual não se constrói apenas pela beleza ou inovação estética, mas pela capacidade de comunicar de forma clara e imediata o que a marca representa. Conforme defendem Norman (2004) e Gobe (2009), quando há coerência entre a comunicação visual da marca e sua proposta de valor, o consumidor desenvolve laços afetivos mais sólidos e duradouros.

Além disso, a identidade visual funciona como um elemento de diferenciação competitiva, especialmente em mercados saturados, nos quais o consumidor é exposto diariamente a centenas de estímulos visuais. Nesse contexto, as marcas que conseguem transmitir sua personalidade, seu posicionamento e seus valores de forma visualmente impactante têm mais chances de captar a atenção do consumidor, despertar seu interesse e influenciar seu comportamento de compra (Ries; Trout, 2000).

Dessa forma, a análise dos referenciais teóricos permite afirmar que a identidade visual cumpre múltiplas funções no processo de relacionamento entre as marcas e os consumidores. Ela atua como código simbólico que traduz a proposta da marca, gatilho emocional que desperta sentimentos e memórias, ferramenta de diferenciação em ambientes saturados, indicador de valor percebido e profissionalismo e fator de fidelização por meio da repetição e da consistência estética.

Logo, compreende-se que a identidade visual, quando concebida estrategicamente e aplicada com coerência, não é um complemento, mas um ativo intangível da marca, com potencial para impactar profundamente a jornada do consumidor e os resultados mercadológicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a identidade visual de uma marca influencia o processo de decisão de compra dos consumidores. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os principais elementos que compõem uma identidade visual consistente; (2) compreender como esses elementos se relacionam com a percepção da marca e o comportamento de compra; e (3) verificar de que maneira a identidade visual pode fortalecer o vínculo entre consumidor e marca, promovendo fidelização.

Com base na revisão bibliográfica e na análise crítica das contribuições de autores clássicos e contemporâneos, pode-se afirmar que os objetivos foram plenamente atingidos. Inicialmente, ao mapear os principais componentes da identidade visual, como logotipo, cores, tipografia, formas gráficas, layout e estilo fotográfico, possibilitou compreender como esses elementos funcionam de maneira integrada para criar uma representação visual única e coerente da marca. Conforme demonstrado por Wheeler (2017), Bringhurst (2005) e Siqueira (2015), esses recursos não apenas conferem reconhecimento imediato à marca, mas também carregam significados emocionais e simbólicos que influenciam diretamente o julgamento do consumidor.

No tocante ao segundo objetivo, foi possível demonstrar, com base em autores como Solomon (2016), Kotler e Keller (2016), Schmitt (2012) e Lindstrom (2005), que os estímulos visuais atuam como gatilhos psicológicos e sensoriais, moldando a percepção de valor, qualidade, confiança e afinidade com a marca. A identidade visual foi abordada não apenas como um conjunto de códigos gráficos, mas também como

um sistema simbólico que dialoga com a cultura, os valores e as emoções do consumidor. Essa compreensão permitiu concluir que a identidade visual atua como um mediador fundamental no processo de decisão de compra, desde o primeiro contato até a fidelização.

Em relação ao terceiro objetivo específico, a análise teórica evidenciou que a consistência e a coerência da identidade visual ao longo do tempo fortalecem o vínculo entre a marca e o consumidor, contribuindo para a construção de confiança, familiaridade e lealdade. Estudos recentes (Silva; Costa, 2020; Moraes, 2021) confirmam que marcas que mantêm uma presença visual padronizada e alinhada aos seus valores institucionais geram maior engajamento em ambientes digitais, reforçando o impacto emocional e a percepção de autenticidade.

Dessa forma, conclui-se que a identidade visual é um ativo estratégico essencial na gestão de marcas contemporâneas. Ela atua como elemento diferenciador em mercados saturados e é capaz de condensar valores, posicionar a marca no imaginário coletivo e estimular relações emocionais duradouras com os consumidores. Marcas com identidade visual bem estruturada não apenas se destacam no ponto de venda ou nas mídias sociais, como também constroem relacionamentos simbólicos e afetivos que se traduzem em preferência, defesa da marca e fidelização.

Do ponto de vista metodológico, a escolha por uma abordagem qualitativa e bibliográfica mostrou-se adequada para o tipo de aprofundamento proposto. A triangulação teórica aplicada à análise dos autores permitiu explorar diferentes dimensões do fenômeno e construir um entendimento mais completo e crítico sobre a identidade visual como fator de influência no comportamento de compra.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a ausência de coleta empírica de dados primários. Não foram realizadas entrevistas, grupos focais ou aplicações de questionários com consumidores ou profissionais da área, o que restringe a comprovação prática dos achados teóricos. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras desenvolvam estudos de caso, pesquisas de campo ou análises comparativas entre marcas, de modo a validar empiricamente os impactos percebidos da identidade visual em diferentes contextos de consumo.

Além disso, seria pertinente investigar como a identidade visual se comporta em setores específicos, como *startups*, empresas familiares, marcas locais, negócios sustentáveis ou organizações com foco em diversidade e inclusão, considerando os aspectos culturais e sociais que influenciam a percepção do consumidor nesses nichos.

Espera-se, por fim, que este estudo contribua não apenas para o debate acadêmico sobre branding e comportamento do consumidor, mas também para a formação de profissionais mais conscientes da importância da comunicação visual como ferramenta estratégica. Ao aprofundar a compreensão da identidade visual como mecanismo simbólico de conexão com o público, este trabalho busca incentivar práticas mais consistentes, éticas e criativas no campo do marketing e da gestão de marcas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARNould, Eric J.; PRICE, Linda L.; ZINKHAN, George M. **Consumers**. 2. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

BATEY, Mark. **O significado da marca**: como construir marcas icônicas usando psicologia de consumo. São Paulo: Cultrix, 2008.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Propaganda e promoção**: uma perspectiva de comunicação integrada de marketing. 10. ed. São Paulo: AMGH, 2017.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

BRINGHURST, Robert. **Os elementos do estilo tipográfico**. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

FARINA, Modesto. **Semiótica e comunicação**: sinais da vida cotidiana. 7. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBÉ, Marc. **Branding emocional**: o novo paradigma para conectar marcas a pessoas. São Paulo: Campus, 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JOHNSON, Michael. **Branding**: em cinco etapas e meia. Londres: Thames & Hudson, 2016.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas**: capital da empresa. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing brand equity. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEVITT, Theodore. **Marketing imaginativo**. São Paulo: Atlas, 1983.

LINDSTROM, Martin. **Brand sense**: os segredos sensoriais por trás das coisas que compramos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MORAES, Ana Paula. Identidade visual e engajamento em redes sociais: um estudo de caso em marcas sustentáveis. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 20, n. 3, p. 45–60, 2021.

NORMAN, Donald A. **Design emocional**: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

OLIVEIRA, Tainá R.; SILVA, Carlos E. Consistência visual e performance de marca em negócios emergentes. **Revista Gestão & Sociedade**, v. 15, n. 2, p. 225–243, 2021.

OLSON, Eric L. **Fundamentos da marca**: estratégia e design para criação de identidades de marca fortes. Nova York: McGraw-Hill, 2010.

PEIRCE, Charles Sanders. **Collected papers of Charles Sanders Peirce**. Vols. I–VIII. Cambridge: Harvard University Press, 1931–1958.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books, 2000.

ROCHA, Fátima; LIMA, Júlia. Identidade visual e inclusão: desafios e práticas contemporâneas. **Revista Brasileira de Comunicação Visual**, v. 4, n. 2, p. 88–103, 2022.

SAMARA, Timothy. **Making and breaking the grid**: a layout design workbook. Gloucester: Rockport Publishers, 2005.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHMITT, Bernd H. **Experiential marketing**: how to get customers to sense, feel, think, act, relate. New York: Free Press, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHIMP, Terence A.; ANDREWS, Craig J. **Publicidade, promoção e comunicação de marketing integrada**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SIQUEIRA, Cleusa. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 6. ed. São Paulo: Rosari, 2015.

SILVA, Bruna; COSTA, Mariana. A influência da identidade visual no engajamento digital: análise de marcas sustentáveis no Instagram. **Revista de Comunicação e Marketing Digital**, v. 8, n. 2, p. 112–130, 2020.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**: guia essencial para toda a equipe de branding. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

EFEITO DA TAXA DE JUROS (SELIC) NOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA DA B3

EFFECT OF INTEREST RATE (SELIC) ON THE PERFORMANCE INDICATORS OF RETAIL COMPANIES ON B3

Leonardo da Costa Fischer¹

Luiz Pedro Benvenuti²

RESUMO: Nos últimos anos, após a crise sanitária provocada pela pandemia do coronavírus, o contexto econômico mundial apresentou um aumento substancial das taxas de juros e o Brasil não foi exceção. Desde o início da pandemia até o final de 2022, a taxa básica de juros do país, conhecida como Selic, sofreu uma variação significativa. Com isso, as empresas enfrentaram dificuldades para manter seus negócios, principalmente as do setor varejista, conhecido por suas margens baixas e alta necessidade de capital de giro, entre outros fatores que estão diretamente relacionados à taxa de juros. Esta pesquisa teve como objetivo avaliar o efeito da variação da taxa de juros Selic sobre alguns indicadores de desempenho de empresas varejistas da B3. Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. O procedimento técnico utilizado foi o da pesquisa documental, com abordagem quantitativa do problema. Os dados das empresas foram obtidos por meio de documentos da B3. Conclui-se que o efeito da taxa de juros Selic sobre os indicadores de desempenho das empresas varejistas listadas na B3 dependerá do tipo de indicador a ser utilizado.

Palavras-chave: setor varejista; indicadores de desempenho; taxa de juros SELIC.

ABSTRACT: *In the years following the health crisis caused by the pandemic, the global economic climate has seen a substantial increase in interest rates, and Brazil is no exception. From the beginning of the pandemic until the end of 2022, the country's benchmark interest rate, SELIC, fluctuated sharply. As a result, companies struggled to maintain their businesses amid the crisis, particularly those in the retail sector, which is known for its low margins and high working capital requirements. These factors are directly related to interest rates. This research aimed to evaluate the impact of SELIC interest rate fluctuations on the performance of B3 retail companies. This study is descriptive in nature. The technical procedure used was documentary research, and the approach was quantitative. Company data were obtained through B3 documents. In conclusion, the effect of the SELIC interest rate on B3 retail companies' performance indicators depends on the type of indicator used.*

Keywords: retail sector; performance indicators; SELIC interest rate.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis. Centro Universitário da Fundação Educacional de Brusque - UNIFE. E-mail: leonardo.fischer@unifebe.edu.br

² Mestre em Administração. Centro Universitário da Fundação Educacional de Brusque - UNIFE. E-mail: lpedro@unifebe.edu.br

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Farias e Oliveira (2013), a taxa de juros é, fundamentalmente, determinada pela relação entre o suprimento do dinheiro que as pessoas se dispõem a emprestar e o número de indivíduos que desejam tomar esses empréstimos. Segundo Goudard (2015), a taxa de juros básica de um país está associada à dívida pública, cuja gestão constitui peça fundamental de todos os países. No Brasil, ela ganha contornos ainda mais intrigantes. A sua evolução é um problema central das políticas macroeconômicas brasileiras e muitos autores a consideram como determinante do atual patamar da taxa de juros básica do país, a maior do mundo.

Nesse contexto, o setor varejista costuma ser afetado pela variação na taxa de juros básica do país, pois boa parte das transações, nesse setor, envolvem crédito ao consumidor. O varejo é toda atividade econômica da venda de um bem ou um serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação entre um CNPJ e um CPF (SBVC, 2022).

Segundo Pauli (2019 *apud* Durões *et al.*, 2022), o varejo é um dos setores de maior relevância para o acúmulo do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, pois gera receitas, oferece empregos e atende às demandas de consumo das famílias, impactando diretamente o crescimento econômico do país e especialmente em sua retomada no pós-pandemia.

A variação da taxa básica de juros do país, ao afetar o custo do crédito e, conseqüentemente, o volume de vendas pela restrição do crédito, pode afetar os indicadores de desempenho das empresas que atuam no setor. Entre os indicadores de desempenho podem-se citar os de lucratividade e rentabilidade, como a margem líquida e o retorno sobre o patrimônio líquido, por exemplo (Iudícibus, 2017).

Em se tratando de taxa de juros, espera-se que a sua variação tenha efeito sobre o volume de vendas, principalmente as vendas a prazo, que carregam juros em suas parcelas. Assim sendo, o efeito também poderá se estender para os valores de contas a receber. Além disso, a taxa de juros pode afetar o custo dos financiamentos. Volume de vendas, de contas a receber e custos dos financiamentos se caracterizam como indicadores de desempenho a serem medidos pelas empresas.

Diante do assunto contextualizado, a questão problema da pesquisa é a seguinte: qual o efeito da variação da taxa de juros Selic sobre o desempenho de alguns indicadores de vendas e de lucro das empresas do ramo varejista da B3? Para responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho, definiu-se como objetivo o seguinte: avaliar o efeito da variação da taxa de juros Selic sobre alguns indicadores de desempenho das empresas varejistas da B3.

A fim de alcançar o objetivo geral do presente artigo, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a evolução das vendas das empresas varejistas da B3 em diferentes patamares da taxa de juros Selic;
- b) analisar a evolução do custo dos financiamentos das empresas varejistas da B3 em diferentes patamares da taxa de juros Selic.

Ao se investigar o efeito das variações na taxa de juros sobre o desempenho de alguns indicadores das empresas varejistas, geram-se novas informações acerca da relação entre essas variáveis, podendo contribuir para mitigar os efeitos negativos de políticas monetárias mais restritivas sobre as empresas. Conforme já destacado

anteriormente por Pauli (2019 *apud* Durães *et al.*, 2022), esse setor é importante para o PIB do país, pois gera receitas e empregos, o que impacta diretamente no crescimento econômico do Brasil.

No Brasil, os debates sobre a taxa de juros são sempre acalorados, com percepções difusas sobre seus efeitos, tanto por parte de políticos e economistas quanto de empresários. A ideia deste estudo é tentar trazer um pouco mais de objetividade ao debate, pelo menos no que diz respeito às operações empresariais.

O profissional contábil analisa balanços e balancetes, interpreta informações contidas em números e as converte em relatórios, para auxiliar na tomada de decisões sobre estratégias de aumento de vendas, redução de despesas, captações de empréstimos, capital de giro, entre outras. Nesse sentido, é importante que os profissionais contábeis entendam como as variações na taxa de juros básica do país afetam os indicadores de desempenho das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção se apresenta uma breve revisão da literatura dividida em duas subseções. A subseção 2.1 trata da taxa de juros e está subdividida em papel das taxas de juros, juros e ativos financeiros além da taxa Selic. A outra subseção (2.2) trata da análise das demonstrações contábeis, subdividida em metodologias de análise, análise por meio de índices, além de indicadores de rentabilidade e estrutura patrimonial.

2.1 TAXA DE JUROS

A taxa de juros representa o custo do dinheiro. Gitman (2011) afirma que ela corresponde à remuneração paga pelo tomador (demandante) ao prestador (ofertante). Na visão do Banco Central do Brasil (2023b), os juros são o valor do dinheiro no tempo, ou seja, funcionam como se fossem o aluguel do dinheiro por um período. O percentual é calculado pela divisão dos juros contratados pelo capital emprestado/poupado.

2.1.1 Papel das taxas de juros

A taxa de juros tem um papel fundamental nas decisões dos agentes econômicos. Quando o governo reduz os meios de pagamento, tem-se uma tendência de elevar as taxas de juros, já que a oferta de empréstimos se contrai e vice-versa (Lanzana, 2016).

Na economia, a taxa de juros tem dois lados: tende a ser suficientemente alta para estimular a poupança, porém, baixa o suficiente a fim de expandir o consumo e obtenções de empréstimos (Albergoni, 2015). Há ainda as preferências temporais dos consumidores para despendar seu dinheiro, seja para consumo ou para investimento. Este reflete na expectativa maior de consumo no futuro (Assaf Neto, 2020).

Lanzana (2016) cita que as taxas de juros influenciam as decisões de investimentos das empresas, seja para realizar novos investimentos ou para aplicar o recurso a depender do nível em que se encontre essa taxa. Ainda, de acordo com o autor, quando as taxas de juros estão elevadas, menos empresários estão

dispostos a investir nas companhias, visto que o custo de tomar empréstimo fica mais caro. Além disso, fica mais atraente investir o dinheiro e ser remunerado por isso. As companhias utilizam o crédito para se financiar, assim sendo, no momento em que a taxa de juros está elevada, o custo do financiamento aumenta e, portanto, as empresas ficam sem estímulos para aumentar a produção ou focar na atividade produtiva (Albergoni, 2015).

Assaf Neto (2020) assegura que quanto mais rentáveis forem as oportunidades de investimento das empresas, mais estas estão propensas a pagar mais pelos empréstimos. Do mesmo modo que empresas com rentabilidade baixa, cujos negócios encontram-se em retração, demandam taxas de juros inferiores. Gitman (2011) cita que as instituições financeiras criam o mecanismo no qual fluem fundos dos poupadores para os investidores, e este fluxo de fundos pode afetar diretamente o crescimento econômico do país.

Para Gremaud (2007, p. 285), “a taxa de juros também afeta o fluxo de recursos externos para a economia e o valor da taxa de câmbio, com isso afetando a competitividade dos produtos do país”. A política monetária tem um papel primordial. Ela pode afetar o nível de demanda na economia em razão de decisões sobre o excesso ou a falta de moeda no mercado. Investimento e consumo são inversamente proporcionais à taxa de juros; quando o governo tiver a intenção de conter a atividade econômica, pode-se contrair a oferta monetária e, com isso, elevar a taxa de juros (Gremaud, 2007).

A taxa de juros nominal é a taxa efetiva de juros cobrada pelo fornecedor de fundos e paga pelo tomador, enquanto a taxa real equilibra a oferta de poupança e a demanda por fundos para investimento em um mundo perfeito, sem inflação (Gitman, 2010). Lanzana (2016) argumenta que a taxa nominal de juros se refere àquela paga sem a influência da inflação, enquanto a taxa real é o encargo depois de descontar a inflação. Na visão de Assaf Neto (2020), conceitua-se taxa real como o resultado da operação financeira calculada após excluídos os acréscimos contidos pela inflação. Pode-se dizer que é o rendimento, se for de uma aplicação, ou o custo no caso de captação, obtidos em moeda do mesmo poder aquisitivo, ou seja, o poder de compra.

A taxa de juro será refletida em um número, que levará em consideração as variáveis do mercado e o ajustado entre as partes contratantes, podendo ser definida com base em contrato, quando se trata de taxa nominal, ou calculada com base no mercado. Neste caso, o número obtido pode ser definido como taxa de juros real. O valor dos juros depende das taxas contratadas. Neste caso, se alguém paga juros, por outro lado, alguém os recebe. Uma das formas de se receber juros é por meio da aplicação de recursos monetários em ativos financeiros.

2.1.2 Juros e ativos financeiros

Os juros podem incidir sobre ativos financeiros. Segundo Lanzana (2016), pessoas que possuem recursos financeiros disponíveis podem decidir o que fazer com eles. Uma das opções é guardá-los consigo ou aplicá-los. São alternativas que os indivíduos têm à sua disposição. Os ativos financeiros são classificados em ativos monetários e não monetários. Se o ativo não render juros, é considerado ativo monetário, como dinheiro em espécie, que pode estar de posse da pessoa ou depositado em uma instituição financeira. Os ativos não monetários são aqueles

remunerados por juros. Como exemplos, pode-se citar os títulos do Tesouro Nacional, poupança e os certificados de depósito bancário.

A aplicação de recursos em ativos financeiros não é exclusiva de pessoas físicas. Pessoas jurídicas também aportam seus recursos em ativos financeiros. Neste caso, esses recursos fazem parte de seus investimentos e parte deles pode ser alocada em conta de caixa e equivalentes de caixa. De acordo com Santos *et al.* (2022), caixa e equivalentes de caixa podem ser entendidos como valores facilmente convertidos em moeda em curto prazo. Esses têm a finalidade de atender obrigações num curto espaço de tempo. Entre os ativos não monetários classificados em contas equivalentes de caixa pode-se citar as aplicações financeiras, a exemplo de uma Letra de Crédito Imobiliário (LCI) ou um Certificado de Depósito Bancário, desde que com vencimento máximo de três meses, a contar da data de contratação.

Outro ativo financeiro de pessoas jurídicas são os valores a receber de clientes relativos a vendas a prazo. Conforme Santos *et al.* (2022), as empresas apresentam em seu Balanço Patrimonial os valores a receber de clientes já deduzidos de valores estimados de perdas, além de outras deduções, todos evidenciados em notas explicativas. O registro contábil de valores a receber de clientes está vinculado à venda a prazo e em razão disso é dessa forma reconhecido.

O principal interesse das entidades que vendem a prazo é a venda dos seus produtos ou mercadorias e não receber juros sobre o valor da venda. Entretanto, como o valor da venda será recebido somente no futuro, é justo que a empresa cobre pelo financiamento da operação e isto implica cobrança de juros, além do preço de venda à vista da mercadoria. Segundo Santos *et al.* (2022), a evidenciação da operação de venda a prazo pela contabilidade deve segregar o valor da mercadoria do valor dos juros cobrados, em virtude de a venda ser parcelada, ainda que a cobrança desses juros não seja explícita, exceto se o montante dos juros for irrelevante. Para tanto, deve-se apurar o valor presente da venda com base em uma taxa de juros, partindo-se do valor efetivo da venda. A diferença entre o valor efetivo da venda e o valor presente da venda é o valor dos juros.

Segundo Ribeiro (2017), os juros podem ser receitas financeiras ou despesas financeiras. No caso de receitas financeiras, o autor segure o termo juros ativos. Por analogia, no caso de despesas financeiras, juros passivos. Então, os encargos incidentes sobre os ativos financeiros são juros ativos ou receitas financeiras para o proprietário desses ativos e juros passivos ou despesas financeiras para a parte que paga os juros.

Os juros podem se originar de operações no mercado interno (do país) ou no mercado externo (em outros países). A seção seguinte aborda aspectos sobre as definições da taxa interna de juros e sua relação com as taxas externas de juros.

2.1.3 Taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia)

Segundo Lanzana (2016), a determinação da taxa básica de juros interna dos países sofre interferência das taxas de juros externas, em especial a Prime de New York, a Libor de Londres ou a taxa básica do Tesouro Americano. Além disso, a taxa de juros interna é impactada pelo grau de risco do país medido por agências de risco internacionalmente conceituadas, como Moody's, Standard & Poor's e Fitch. No estabelecimento do grau de risco são consideradas a situação dos fundamentos

econômicos ou a situação fiscal do país, sua balança de pagamentos ou política cambial, bem como sua estabilidade política.

A taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), conhecida por ser a “taxa básica” da economia, regula as operações diárias com títulos públicos e é fixada a cada 45 dias pelo Comitê de Política Monetária (COPOM) (Lanzana, 2016). A taxa Selic é aceita na economia do Brasil como uma taxa livre de risco (*risk-free*), a qual é uma referência para a formação das taxas de juros do mercado. Essa taxa é publicada diariamente refletindo “[...] as taxas de juros das negociações com títulos públicos realizadas no mercado monetário, que, pela sua importância e alta liquidez, repercutem intensamente em todo ambiente financeiro nacional” (Assaf Neto, 2020, p. 56).

No glossário do site do Banco Central do Brasil (2023a) consta a seguinte definição sobre a taxa Selic:

A taxa Selic efetiva é a média das taxas de juros praticadas nas operações compromissadas de prazo de um dia útil com lastro em títulos públicos federais registrados no Selic, liquidadas no próprio Selic ou em sistemas operados por câmaras de compensação e de liquidação de ativos.

O Comitê de Política Monetária (Copom) define a meta para a Taxa Selic e seu eventual viés. A taxa de juros fixada na reunião do Copom é a meta para a Taxa Selic, a qual vigora por todo o período entre reuniões ordinárias do Comitê. Se for o caso, o Copom também pode definir o viés, prerrogativa dada ao presidente do Banco Central para alterar, na direção do viés, a meta para a Taxa Selic a qualquer momento entre as reuniões ordinárias.

Gremaud (2007) afirma que mensalmente há uma reunião do COPOM, juntamente com a diretoria do Banco Central, para definir o comportamento da taxa básica de juros a partir do comportamento da economia e da probabilidade de cumprimento das metas inflacionárias previamente estabelecidas.

Para Assaf Neto (2020), a Selic opera com os títulos emitidos pelo Tesouro Nacional, reconhecidos como risco zero (*risk-free*). Entende-se que é bastante improvável que o governo não honre os títulos, valor principal mais juros, em seus respectivos vencimentos. Nesse sentido, os títulos do governo são classificados como ativos sem risco no mercado financeiro.

Discutidas as temáticas sobre os juros, aborda-se, a seguir, a análise das demonstrações contábeis.

2.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis, que também pode ser chamada de análise de balanços, visa extrair informações econômico-financeiras das empresas a fim de tomada de decisão (Assaf Neto, 2020).

A Lei n.º 6.404/76, que trata das sociedades por ações, determina em seu Art. 176 que:

Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

- I - balanço patrimonial;
- II - demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;
- III - demonstração do resultado do exercício; e
- IV – demonstração dos fluxos de caixa; e
- V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado. (Brasil, 2023).

Iudicibus (2017) entende que as demonstrações contábeis são necessárias para todos os usuários externos da empresa, sejam sócio/acionista, credor, colaborador e até público em geral. O autor assegura, ainda, que o objetivo da análise de balanços visa fornecer documentos e informações da posição financeira, contidas no Balanço Patrimonial (BP), além do desempenho econômico, presente na Demonstração de Resultado (DRE) e Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).

As metodologias de análise na contabilidade são divididas em três grupos principais: a análise horizontal, a análise vertical e a análise por meio de índices, que também pode se chamar de análise por indicadores econômico-financeiros.

2.2.1 Análise vertical e horizontal

Em relação à análise horizontal, que pode ser chamada de análise dinâmica, Assaf Neto (2020) cita que ela tem por objetivo avaliar a evolução do desempenho das demonstrações ao longo do tempo e visa comparar com informações passadas, geralmente ano a ano e trimestre a trimestre, no sentido de esta ser a mais fidedigna possível, já que a depender da empresa, cada uma tem sua sazonalidade.

Na visão de Iudicibus (2017), a análise horizontal tem como fim, por meio dos períodos, analisar o possível crescimento de vendas, custos e despesas constantes na Demonstração de Resultado, bem como evolução de dívidas, empréstimos e até dos ativos e investimentos inseridos no Balanço Patrimonial. Com base nisso, pode-se projetar tendências para o futuro da companhia e adotar decisões necessárias para um melhor desempenho.

A análise vertical, segundo Martins (2020), também é conhecida como análise estática. Ela mede posições de contas patrimoniais e de resultado da entidade em uma data específica. Assaf Neto (2020) argumenta que essa análise busca a participação relativa de cada elemento patrimonial e de resultado baseada na estrutura financeira e econômica da companhia.

Para Silva (2017), a análise vertical pode ser entendida como a estrutura das demonstrações, pois com ela, é possível identificar a real importância daquela conta específica, em valores percentuais, seja no Balanço Patrimonial ou na Demonstração de Resultado. O cálculo é obtido pela divisão de cada conta ou grupo de contas pelo total de ativo ou passivo, multiplicado por 100, obtendo-se o valor percentual, no caso de Balanço Patrimonial. Enquanto na DRE, o cálculo é feito pela divisão de cada conta de resultado pelo total da Receita Operacional Líquida ou Bruta, a depender do demonstrativo, e novamente multiplicado por 100 para se achar o valor percentual.

Matarazzo (2010) afirma que esses dois tipos de análises devem ser usados conjuntamente, pois, por exemplo, se houver uma variação exorbitante em uma e um valor ínfimo em outra, nominalmente não faz tanta diferença para a análise. Por isso, é recomendável que as conclusões sejam retiradas de ambas e, assim, juntas se denomina a técnica de análise vertical/horizontal.

2.2.2 Análise por meio de índices

A análise por meio de índices pode ser utilizada para melhores conclusões sobre a real situação da empresa (Assaf Neto, 2020). São classificados na análise os índices de liquidez, rentabilidade, endividamento e estrutura de capital e eficiência operacional. Neste estudo em particular, foram utilizados somente os indicadores de estrutura patrimonial e rentabilidade.

2.2.2.1 Indicadores de estrutura patrimonial

Os indicadores de estrutura patrimonial estabelecem relações entre as fontes de financiamento, sejam próprias ou de terceiros (Martins, 2020). Matarazzo (2010) conceitua financiamento como os recursos de que a empresa dispõe para utilizar por um determinado período, pagos de forma parcelada, inseridos de juros. De acordo com o autor, esses financiamentos são tomados, para expandir a empresa, no Ativo Circulante ou Permanente (atual Não Circulante).

A análise por meio de indicadores está diretamente ligada às decisões de investimento e financiamento de uma entidade. Ela serve para a tomada de decisões da empresa em termos de obtenção e aplicação desses recursos (Silva, 2017). Para Assaf Neto (2020), os indicadores são utilizados para aferir a composição das fontes de recursos da empresa. Nesses indicadores, quanto menor for o índice ou percentual, melhor.

O primeiro indicador, segundo Iudicibus (2017), é o de endividamento geral. Também conhecido como quociente de participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais. Conforme o autor, esse índice pode ser calculado utilizando-se da seguinte fórmula:

$$\text{Endividamento Geral} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante} \times 100}{\text{Exigível Total} + \text{Patrimônio Líquido}}$$

Ainda segundo Iudicibus (2017), esse indicador também pode ser calculado dividindo-se o passivo total pelo ativo total. O resultado indica a proporção do ativo total financiada por recursos de terceiros, de curto ou de longo prazo. Outro indicador utilizado é o grau de endividamento, que representa a participação do capital de terceiros. Esse capital corresponde à soma do passivo circulante com o passivo não circulante, sobre os recursos próprios da companhia, representado pelo patrimônio líquido (Martins, 2020). A fórmula, conforme Martins (2020), pode ser entendida como:

$$\text{Grau de Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Esse indicador pode ser calculado dividindo-se o capital de terceiros pelo patrimônio líquido que representa quanto dos recursos próprios está financiado por terceiros. Em outras palavras, para cada real investido pelo acionista, quanto de dívida com terceiros a empresa tem (Martins, 2020).

O indicador de composição de endividamento trata da participação de dívidas de curto prazo sobre o exigível total. É um índice importante, já que é possível

mensurar a quantidade de obrigações que a entidade possui de curto prazo em relação às dívidas totais (Silva, 2017). A fórmula é representada a seguir:

$$\text{Composição de Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante} \times 100}{\text{Capital de Terceiros}}$$

O grau de imobilização do patrimônio líquido é um índice relevante para as empresas, visto que possibilita identificar quanto de capital próprio está investido em ativos permanentes (Martins, 2020). A fórmula, adaptada para a atual nomenclatura utilizada na contabilidade, pode ser entendida como:

$$\text{Imobilização do Patrimônio Líquido} = \frac{(\text{Ativo Imobilizado} + \text{Intangíveis}) \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Esse indicador pode ser calculado pela divisão do ativo não circulante, diminuído do realizável de longo prazo, restando apenas imobilizados e intangíveis, pelo patrimônio líquido. Ele representa quanto de recursos próprios estão investidos em ativos de baixa liquidez.

O índice de imobilização dos recursos não correntes trata da porcentagem de ativos permanentes (atual investimento + imobilizado + intangíveis) sobre os recursos próprios da companhia, acrescidos do exigível de longo prazo de terceiros (Assaf Neto, 2020). A fórmula se baseia em:

$$\text{Imobilização dos Recursos não Correntes} = \frac{\text{Ativo não Circulante} - \text{ARLP} \times 100}{\text{Passivo Não Circulante} + \text{PL}}$$

O índice representa a proporção desse componente, que inclui investimentos, imobilizado e intangíveis, que está sendo financiado por recursos de terceiros de longo prazo e por recursos próprios, pois esses ativos possuem vida útil bastante elevada. Se esse indicador for superior a 1, significa dizer que a entidade está se utilizando de recursos de curto prazo para financiar ativos de longo prazo, o que é ruim para o capital de giro.

2.2.2.2 Indicadores de rentabilidade e de lucratividade

Os indicadores de rentabilidade, também chamados de lucratividade, visam avaliar os resultados obtidos por uma empresa (Assaf Neto, 2020). Para Martins (2020), os indicadores de rentabilidade auxiliam a avaliar os resultados de uma entidade, seja no valor de vendas, composição do ativo total ou patrimônio líquido. Para isso, geralmente são utilizados o lucro operacional e o lucro líquido. De um modo geral, quanto maiores forem esses indicadores, melhor.

Um dos principais indicadores de rentabilidade se chama “ROE” (*return on equity*), que, traduzido, representa o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL). A fórmula consiste na divisão do lucro líquido sobre o PL total ou médio da empresa, multiplicado por 100 (Iudicibus, 2017), como mostra o exemplo a seguir:

$$\text{Retorno Sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Para Assaf Neto (2020), esse índice mensura o total de retorno aos sócios proprietários pelos investimentos feitos na companhia. Em outras palavras, ele mostra quanto de lucro se aufera a cada unidade monetária investida pelo sócio.

Outro indicador é o “ROA” (*return on asset*), ou Retorno sobre o Ativo, o qual trata da divisão do lucro líquido gerado pela empresa pelo ativo total ou médio multiplicado por 100, como se demonstra a seguir (Marion, 2019).

$$\text{Retorno Sobre o Ativo} = \frac{\text{Lucro Operacional} \times 100}{\text{Ativo Médio}}$$

Para Silva (2017), esse indicador mede a eficiência da empresa gerada pelos seus lucros sobre os investimentos totais. Em outras palavras, ele evidencia quanto do resultado operacional da companhia tem em relação aos ativos que possui, ou seja, é importante, pois a rentabilidade do negócio depende do capital investido na atividade-fim da empresa (Martins, 2020).

Em relação à rentabilidade das vendas há dois indicadores muito utilizados. A margem operacional é o quociente do lucro operacional pelas vendas líquidas. É um índice que pode ser obtido com base na análise vertical já vista anteriormente, na Demonstração de Resultado. Da mesma forma, a margem líquida se comporta. A única diferença é que em vez de ser a divisão do lucro operacional pelas vendas líquidas, é o lucro líquido (Iudícibus, 2017).

As fórmulas de margem líquida e margem operacional são as seguintes:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto} \times 100}{\text{Vendas Líquidas}}$$

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional} \times 100}{\text{Vendas Líquidas}}$$

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Segundo Assaf Neto (2020), basicamente significa dizer quanto de unidade monetária a entidade obteve a cada venda realizada. As vendas de uma empresa podem aumentar, porém, o lucro pode não acompanhar esse aumento de vendas, por isso, a importância dessa análise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracterizou como descritiva. A pesquisa descritiva objetiva reunir e analisar muitas informações, além da descrição das características sobre o assunto estudado (Lozada; Nunes, 2019). Nesta pesquisa, foram coletados dados e informações da B3 e de sites de relacionamento com investidores (RI), das empresas listadas na B3, a fim de analisar a relação entre a variação da taxa de juros e o desempenho das empresas do setor varejista, descrevendo os resultados observados.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi documental. Segundo Lakatos (2021), a principal característica desse tipo de pesquisa é utilizar apenas documentos como fonte de coleta de dados. Esses documentos são denominados fontes primárias. Para a realização desta pesquisa, foram coletadas informações por meio de documentos, como as demonstrações contábeis de empresas varejistas da B3, como balanços, demonstrativos de resultados, notas explicativas, entre outros.

No que diz respeito à abordagem do problema, ela foi considerada quantitativa, pois foram utilizados métodos estatísticos como base para análises e comparações por meio de números. De acordo com Gil (2019, p. 188), “para que se possa realizar qualquer análise quantitativa, os dados precisam ser apresentados sob a forma de números”. Lozada e Nunes (2019) afirmam que a pesquisa quantitativa pode ser utilizada para descrever significados a partir da análise de dados brutos e objetivos.

A coleta de dados deste estudo foi realizada em sites como o da Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e fundamentus.com.br para obtenção de informações relativas às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP) e relatórios das empresas do ramo varejista da B3, bem como no site do Banco Central do Brasil para obtenção de informações relativas à taxa de juros Selic. “A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos” (Lakatos, 2019, p. 193).

Os dados coletados da pesquisa foram organizados em quadros com o uso do Microsoft Excel e foram analisados por meio estatística descritiva. A análise de dados é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Lakatos (2021) afirma que, a fim de conseguir respostas para suas indagações, o pesquisador se aprofunda em mais detalhes sobre os dados e visa estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos e hipóteses formuladas. Segundo Favero e Belfiore (2017), a estatística descritiva consiste em descrever e sintetizar as principais características em um conjunto de dados, por meio de gráficos, tabelas e figuras para melhor compreensão do pesquisador sobre tais dados.

Para atender ao objetivo desta pesquisa, primeiramente procurou-se identificar as empresas que fazem parte do ramo varejista da B3. As empresas que fizeram parte desta pesquisa pertencem ao setor econômico de Consumo Cíclico e o subsetor é o do Comércio Varejista. Três segmentos empresariais fazem parte desse subsetor, a saber:

- a) tecidos, vestuário e calçados;
- b) eletrodomésticos;
- c) produtos diversos.

Ao todo, dezesseis empresas fazem parte do subsetor de Comércio Varejista. Contudo, somente nove empresas fizeram parte do estudo. Como o objetivo da pesquisa propunha a confrontação da Taxa Selic com indicadores de desempenho das empresas, definiu-se que essa comparação seria realizada para o período anual. Além disso, como a ideia era avaliar o efeito da Selic sobre esses indicadores, seria necessário avaliar mais de um exercício. Assim sendo, definiu-se que o estudo seria realizado para 10 exercícios, ou seja, de 2014 a 2023. Das dezesseis empresas

listadas na B3, somente nove delas possuíam demonstrações contábeis do período abrangido (10 anos decorridos). Essas empresas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Empresas participantes da pesquisa

Ordem	Apelido	Razão social
1	AMERICANAS	Americanas S.A.
2	AREZZO	Arezzo CO
3	CASAS BAHIA	Casas Bahia S.A.
4	GUARARAPES	Guararapes S.A.
5	GRAZZIOTIN	Comercial Grazziotin S.A.
6	MAGALU	Magazine Luiza S.A.
7	MARISA	Lojas Marisa S.A.
8	RENNER	Lojas Renner S.A.
9	VESTE	Veste S.A. Estilo

Fonte: B3 (2024)

Os dados relativos às empresas varejistas foram obtidos de um arquivo em *Microsoft Excel* disponível para *download* no site da B3. No referido arquivo as empresas estão segregadas por setor econômico, subsetor e segmento. Além disso, o arquivo traz o código de negociação em bolsa de cada empresa.

O código de negociação de cada empresa serviu para poder baixar, em arquivos do *Microsoft Excel*, as suas demonstrações contábeis no site fundamentus.com.br, sendo as mesmas constantes na B3, contudo organizadas de forma padronizada. Foram baixados o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Além das demonstrações contábeis, utilizadas para calcular os indicadores de desempenho, foi necessário acessar informações sobre a taxa Selic dos últimos 10 anos. O histórico das taxas de juros Selic foi obtido no site do Banco Central do Brasil (BACEN). As taxas do ano de 2023 podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Taxa SELIC do ano de 2023

Reunião do COPOM		Período de vigência da Taxa SELIC	Taxa a.a. (%)	Dias de vigência em 2023	Taxa média para o período (%)
Número	Data				
259 ^a	13/12/2023	14/12/2023 - 31/01/2024	11,75	18	0,58
258 ^a	01/11/2023	03/11/2023 - 13/12/2023	12,25	41	1,38
257 ^a	20/09/2023	21/09/2023 - 02/11/2023	12,75	43	1,50

256 ^a	02/08/2023	03/08/2023 - 20/09/2023	13,25	49	1,78
255 ^a	21/06/2023	22/06/2023 - 02/08/2023	13,75	42	1,58
254 ^a	03/05/2023	04/05/2023 - 21/06/2023	13,75	49	1,85
253 ^a	22/03/2023	23/03/2023 - 03/05/2023	13,75	42	1,58
252 ^a	01/02/2023	02/02/2023 - 22/03/2023	13,75	49	1,85
251 ^a	07/12/2022	08/12/2022 - 01/02/2023	13,75	32	1,21
Taxa média da SELIC no ano de 2023 >>					13,30

Fonte: elaborado pelo autor com base em Banco Central do Brasil (2024c)

No Quadro 2 constam as taxas Selic definidas em cada reunião do Comitê de Política Monetária (COPOM) do Banco Central do Brasil. Na penúltima coluna desse quadro foi calculada a quantidade de dias de vigência da taxa entre uma reunião e outra ou entre a reunião e o início ou final do ano para se obter a taxa média anual. A taxa média anual foi calculada da seguinte maneira: a taxa Selic definida em cada reunião é dividida por 365 dias e o resultado é multiplicado pela quantidade de dias de vigência para encontrar a taxa média do período. A soma das taxas médias de todos os períodos do ano é a taxa média anual da Selic. A taxa média anual da Selic foi calculada para os anos de 2013 a 2023.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas demonstrações contábeis das empresas participantes da pesquisa foi possível calcular os indicadores de desempenho. Os indicadores escolhidos para medir a evolução das vendas e do custo dos financiamentos em diferentes patamares da taxa Selic foram divididos em dois grupos. No primeiro grupo foram incluídos os indicadores para os quais se espera uma evolução contrária à evolução da taxa Selic, quais sejam: giro do ativo e a participação das duplicatas a receber sobre vendas. No segundo grupo figurou somente o indicador de custo dos empréstimos, para o qual se espera que a evolução seja na mesma direção da taxa Selic.

4.1 INDICADORES DE DIREÇÃO CONTRÁRIA À DA TAXA SELIC

O título desta seção não reflete a realidade da direção dos indicadores, mas a direção sugerida para esses indicadores em face da política monetária, mais ou menos restritiva, a depender da definição da taxa de juros Selic pelo COPOM. Supõe-se que uma elevação na taxa básica de juros da economia afete negativamente as vendas, principalmente as vendas a prazo, que passarão a incorporar o aumento da referida taxa. Uma diminuição da taxa, ao contrário, poderia estimular a venda em virtude do menor juro embutido nos preços. Contudo, há outros fatores, os mais diversos, que podem impactar as vendas para mais ou para menos, por exemplo, a criação de uma unidade de negócio ou de uma filial. Assim sendo, não se pode afirmar que um aumento na taxa Selic provocará diminuição ou menor crescimento das vendas, ainda que isso possa acontecer.

Quanto à evolução das vendas seria mais simples utilizar o próprio valor das vendas. Porém, devido às situações já descritas, procurou-se utilizar indicadores que possam, em alguma medida, equalizar os efeitos das diferentes estratégias de vendas utilizadas pelas empresas, bem como minimizar os efeitos do repasse da inflação aos preços de vendas. Nesse sentido, foram escolhidos como indicadores para medir a evolução de vendas, o giro do ativo e a participação dos valores de contas a receber sobre vendas, por entender que são indicadores que melhor retratam essa evolução.

O giro do ativo é calculado dividindo-se o valor das vendas líquidas pelo valor médio do ativo. O resultado indica quantos reais de vendas foram realizadas para cada real de investimento no ativo. Sabe-se que os resultados operacionais da empresa estão vinculados ao volume de seus investimentos em ativos, ou seja, um aumento dos investimentos em ativos poderia resultar em maior volume de vendas.

Dessa forma, o uso do indicador de giro do ativo, que compara vendas com o valor do ativo seria preferível ao valor das vendas, porque o peso dos investimentos para vender estaria sendo considerado. Isso impacta a perspectiva sobre a evolução das vendas, bem como o cálculo da própria evolução. Não basta medir quantos reais a mais se vendeu, mas quantos reais a mais se vendeu em relação a cada real de ativo investido. A utilização desse indicador também elimina o problema da variação de preços pela inflação, uma vez que, se os preços das mercadorias são corrigidos pela inflação, também os estoques e as contas a receber, no ativo, serão impactados.

No Quadro 3 são apresentados os indicadores de giro do ativo das empresas participantes da pesquisa, bem como a taxa média anual da Selic para o período de 2013 a 2023. É importante destacar que o valor médio do ativo total foi calculado somando-se o valor total do ativo de cada trimestre do ano e dividindo-se por 4, sendo a quantidade de trimestres no ano.

Quadro 3 – Giro do ativo e taxa SELIC de 2013 a 2023

EMPRESAS E SELIC	GIRO DO ATIVO E TAXA SELIC MÉDIA (R\$)										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AMERICANAS	1,08	1,14	1,07	0,90	0,62	0,50	0,44	0,55	0,60	0,62	0,59
AREZZO	1,39	1,38	1,32	1,37	1,40	1,43	1,23	0,77	0,97	0,98	0,87
CASAS BAHIA	1,74	1,60	1,30	1,30	1,48	1,40	1,15	1,00	0,90	0,89	0,88
GUARARAPES	0,93	0,92	0,84	0,82	0,86	0,82	0,67	0,49	0,53	0,59	0,62
GRAZZIOTIN	0,76	0,75	0,66	0,62	0,66	0,68	0,63	0,53	0,62	0,59	0,55
MAGALU	1,85	2,07	1,81	1,78	2,00	2,09	1,45	1,38	1,21	1,05	1,02
MARISA	1,29	1,19	1,08	1,06	1,06	1,01	0,79	0,66	0,76	0,81	0,63
RENNER	1,13	1,13	1,15	1,10	1,11	1,10	0,89	0,58	0,57	0,63	0,68
VESTE	0,73	0,46	0,37	0,36	0,39	0,34	0,22	0,24	0,44	0,69	0,67
SELIC	8,29	10,96	13,47	14,18	10,16	6,58	6,04	2,89	4,54	12,51	13,30

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2024)

A ideia de utilizar números de 11 exercícios é porque esses números não são utilizados para comparação. A confrontação dos indicadores com a Selic foi realizada pela variação desses números de um exercício par o outro. Assim sendo, para encontrar a variação de 2014, foi necessário conhecer os números de 2013.

No Quadro 4, a seguir, são demonstradas as variações nos indicadores de giro do ativo, bem como a variação da taxa Selic e outras variáveis.

Quadro 4 – Variação no giro do ativo e na SELIC de 2014 a 2023

EMPRESAS E OUTRAS VARIÁVEIS	VARIAÇÃO DO GIRO DO ATIVO E SELIC (%)									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AMERICANAS	6	-6	-16	-31	-19	-12	24	11	3	-5
AREZZO	-1	-5	4	2	2	-13	-38	26	1	-11
CASAS BAHIA	-8	-18	0	14	-5	-18	-13	-10	-1	-2
GUARARAPES	-2	-9	-2	5	-5	-18	-26	9	11	5
GRAZZIOTIN	0	-12	-6	6	3	-7	-16	16	-4	-7
MAGALU	12	-13	-1	13	4	-31	-5	-12	-13	-3
MARISA	-8	-9	-2	0	-5	-22	-16	15	6	-22
RENNER	0	2	-4	1	-1	-19	-35	-2	11	8
VESTE	-38	-18	-3	6	-13	-35	10	84	55	-3
SELIC	32	23	5	-28	-35	-8	-52	57	176	6
Aumentos – Diminuições	-5	-7	-7	5	-3	-9	-5	3	3	-5
Aumentos (Quantidade)	2	1	1	7	3	0	2	6	6	2
Diminuições (Quantidade)	7	8	8	2	6	9	7	3	3	7
Direção SELIC	▲	▲	▲	▼	▼	▼	▼	▲	▲	▲
Direção do Giro do Ativo	▼	▼	▼	▲	▼	▼	▼	▲	▲	▼
Direção contrária	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Direção mais presente	78% ▼	89% ▼	89% ▼	78% ▲	67%	100%	78%	67%	67%	78% ▼
Direção contrária no período	50%									

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2024)

As variações dos indicadores e da Selic contidas no Quadro 4 podem ser encontradas dividindo-se os valores do exercício mais atual pelos valores do exercício anterior, todos contidos no Quadro 3. Como exemplo, cita-se a variação de 6% (arredondada) no giro do ativo de 2014 da Americanas que foi obtida pela divisão do giro do ativo de 1,14 (2014) pelo giro do ativo de 1,08 (2013), resultando em 1,06.

Depois se diminui de 1, representando o número base para chegar ao valor de 0,6 ou 6%. Esse procedimento foi realizado para todos os indicadores de todas as empresas e também para a taxa Selic.

Após o cálculo de todas as variações, a quantidade de indicadores cuja variação foi positiva (aumento), em relação ao ano anterior, foi informada na linha “Aumentos (Quantidade)”, e a quantidade daqueles cuja variação foi negativa foi informada na linha “Diminuições (Quantidade)”. A diferença entre essas duas quantidades de indicadores foi apontada na linha “Aumentos — Diminuições”.

Nas linhas “Direção da Selic” e “Direção do Giro do Ativo” do Quadro 4 são apresentadas setas pretas apontadas para cima e setas vermelhas apontadas para baixo. A ideia, aqui, foi utilizar um elemento gráfico para demonstrar se a Selic e o giro do ativo aumentaram ou diminuíram no ano. Contudo, enquanto há somente um número para a Selic, há nove números para o giro do ativo, relativos a nove empresas. Portanto, a seta que aparece na linha “Direção do Giro do Ativo” apontará para baixo (vermelha) se a quantidade de diminuições for maior que a quantidade de aumentos e apontará para cima (preta) se a quantidade de aumentos for maior que a quantidade de diminuições. Se as quantidades forem iguais, não haverá seta.

A linha “Direção contrária” do Quadro 4 é somente para confirmar se os indicadores variaram na direção contrária da Selic, o que era de se esperar. Nota-se que, enquanto a Selic de 2014 aumentou em relação a 2013 (32%), na maior parte das empresas da pesquisa, o giro do ativo de 2014 diminuiu quando comparado a 2013. Foram sete diminuições contra dois aumentos. Assim sendo, para o ano de 2014, a resposta na linha “Direção contrária” é “Sim”, porque a maior parte dos indicadores variou na direção contrária à variação da Selic.

Na linha “Direção mais presente”, do Quadro 4, está demonstrado o percentual de variação das quantidades, acompanhado da seta que identifica a direção da variação, da maioria dos indicadores, se aumento ou diminuição. No ano de 2014, por exemplo, a maioria dos indicadores, 7 em 9, diminuiu. Neste caso, 7/9 é igual a 0,78 ou 78% ▼ mostrando outra dimensão da análise, ou seja, a alta da Selic teve impacto negativo sobre a evolução do giro do ativo, ou evolução das vendas, e esse impacto foi de 78% das empresas (seta vermelha apontada para baixo). Já no ano de 2017, quando a Selic caiu, o giro do ativo, da maioria das empresas, aumentou (78% ▲).

Nos anos de 2018 a 2022, por outro lado, a direção da variação da Selic foi a mesma do indicador de giro do ativo, tanto para cima quanto para baixo. O que se observa, comparando as variações contrárias e as variações na mesma direção, é que os percentuais de empresas que variaram na direção contrária à da Selic são maiores que os percentuais de empresas que variaram na mesma direção da Selic.

Na última linha do Quadro 4, “Direção contrária no período”, demonstra o percentual que representa a proporção de anos nos quais a variação do indicador de giro do ativo foi contrária à variação da Selic. O resultado para o período de 2014 a 2023 foi de 50%, ou seja, em 5 dos 10 anos analisados, na maior parte das empresas, o giro do ativo variou na direção contrária à da Selic.

Diante dos resultados apresentados e observados nessa análise, deduz-se que a evolução das vendas, medida pelo giro do ativo, tende a evoluir no sentido contrário ao da taxa Selic. Além dos dados aqui apresentados, é importante lembrar

que, no ano de 2019, as atividades empresariais foram impactadas pela pandemia da COVID-19, desorganizando, em certa medida, a economia nacional, principalmente naquele ano e no ano seguinte.

E, nesses dois anos, tanto a variação da Selic quanto a da maioria dos indicadores de giro do ativo das empresas variarão negativamente e na mesma direção. Nos Quadros 5 e 6 em sequência são apresentados os números e evolução das vendas com base na variação das contas a receber.

Quadro 5 – Contas a receber em relação às vendas e taxa Selic de 2013 a 2023

EMPRESAS E SELIC	CONTAS A RECEBER SOBRE VENDAS E TAXA SELIC MÉDIA (%)										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AMERICANAS	13,6	11,2	8,2	8,5	6,4	3,8	8,4	11,2	22,1	20,7	17,7
AREZZO	23,4	24,7	26,6	24,7	23,7	23,7	23,7	26,5	19,9	16,7	18,4
CASAS BAHIA	10,7	9,7	13,5	16,2	16,4	14,7	15,8	20,3	23,4	18,9	14,3
GUARARAPES	30,4	33,8	40,4	40,6	41,3	45,7	49,7	53,0	58,9	59,9	52,2
GRAZZIOTIN	28,6	33,3	32,2	32,0	34,2	35,5	34,8	33,4	37,2	39,0	33,9
MAGALU	5,9	5,9	4,9	4,7	6,2	10,6	10,1	13,1	13,2	15,2	14,3
MARISA	26,3	25,9	24,9	24,1	24,0	24,1	26,6	28,0	28,0	27,0	18,4
RENNER	29,1	30,0	31,4	29,8	29,8	29,8	32,1	38,9	37,1	42,9	44,4
VESTE	5,3	9,7	13,9	11,1	6,3	8,3	13,6	18,4	13,4	11,7	10,8
SELIC	8,29	10,96	13,47	14,18	10,16	6,58	6,04	2,89	4,54	12,51	13,30

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2024)

Quadro 6 – Variação nas contas a receber em relação às vendas e na Selic de 2014 a 2023

EMPRESAS E OUTRAS VARIÁVEIS	VARIAÇÃO DAS CONTAS A RECEBER E SELIC (%)									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AMERICANAS	-18	-27	3	-24	-41	121	33	97	-6	-14
AREZZO	6	8	-7	-4	0	0	12	-25	-16	10
CASAS BAHIA	-9	39	20	1	-10	7	28	16	-19	-24
GUARARAPES	11	20	1	2	11	9	7	11	2	-13
GRAZZIOTIN	17	-3	-1	7	4	-2	-4	11	5	-13
MAGALU	0	-16	-4	32	71	-5	30	0	15	-6
MARISA	-1	-4	-3	0	0	10	5	0	-3	-32
RENNER	3	5	-5	0	0	8	21	-5	16	4
VESTE	84	44	-20	-43	31	64	36	-27	-13	-7
SELIC	32	23	5	-28	-35	-8	-52	57	176	6

Aumentos - Diminuições	1	1	-3	1	1	5	7	3	-1	-5
Aumentos (Quantidade)	5	5	3	5	5	7	8	6	4	2
Diminuições (Quantidade)	4	4	6	4	4	2	1	3	5	7
Direção SELIC	▲	▲	▲	▼	▼	▼	▼	▲	▲	▲
Direção Contas a Receber	▲	▲	▼	▲	▲	▲	▲	▲	▼	▼
Direção contrária	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Direção mais presente	56%	56%	67% ▼	56% ▲	56% ▲	78% ▲	89% ▲	67%	56% ▼	78% ▼
Direção contrária no período	70%									

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2024)

O cálculo da participação das duplicatas a receber sobre as vendas, cujos números foram demonstrados no Quadro 5, foi realizado com base no saldo médio das duplicatas a receber, de cada ano, calculado pela soma dos saldos trimestrais dividida por quatro trimestres.

Seguindo a mesma lógica de análise desenvolvida para o giro do ativo e, observando-se os dados contidos no Quadro 6, pode-se perceber que a participação dos valores a receber de clientes sobre as vendas é uma medida que corrobora aquela já demonstrada pelo giro do ativo, de que a evolução das vendas tende a ocorrer no sentido contrário ao da taxa Selic. No período de 10 anos, em sete deles, a participação das contas a receber sobre as vendas variou no sentido contrário ao da Selic, na maioria das empresas participantes da pesquisa e somente em três anos a variação desse indicador foi na mesma direção da Selic.

4.2 INDICADORES DE DIREÇÃO IGUAL À DA TAXA SELIC

Nesta seção, são apresentados os números e evolução do custo de empréstimos das empresas participantes da pesquisa em relação à evolução da taxa Selic. E, da mesma forma, como foi explicado na seção 4.1, o nome dessa seção está baseado na direção que se espera.

O custo dos empréstimos é o quanto o valor dos juros representa do valor dos empréstimos. Neste estudo, os juros foram representados pelos valores constantes na linha “Despesas financeiras” das demonstrações do resultado do exercício padronizadas das empresas e o valor dos empréstimos resultou da soma dos valores de curto e de longo prazo constantes no Passivo Circulante e não Circulante na conta “Empréstimos e financiamentos”.

Os percentuais que representam os custos dos empréstimos, bem como os da taxa SELIC média no período de 2013 a 2023 são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Custo dos empréstimos e taxa Selic de 2013 a 2023

EMPRESAS E SELIC	CUSTO DOS EMPRÉSTIMOS E TAXA SELIC MÉDIA (%)										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AMERICANAS	22,5	35,7	39,3	37,0	23,9	14,5	14,3	11,8	12,2	32,9	19,0
AREZZO	16,5	16,5	26,5	29,0	20,3	38,8	23,8	17,2	18,8	34,0	16,0
CASAS BAHIA	22,0	27,5	19,1	23,4	19,9	18,2	19,2	8,9	12,8	24,3	34,2
GUARARAPES	12,7	12,7	21,7	22,7	16,8	9,2	10,8	7,2	10,0	17,8	19,3
MAGALU	22,7	30,3	32,6	35,1	38,3	70,4	78,8	40,4	35,9	39,1	38,3
MARISA	16,7	18,2	21,7	22,4	19,1	13,9	11,2	12,4	12,6	19,9	20,6
RENNER	7,5	10,0	10,1	9,7	7,2	5,5	9,0	11,9	15,8	22,5	29,9
VESTE	15,6	19,8	23,5	24,3	21,4	14,2	11,5	8,3	9,6	18,1	30,0
SELIC	8,29	10,96	13,47	14,18	10,16	6,58	6,04	2,89	4,54	12,51	13,30

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2024)

O Quadro 7 não lista a empresa Grazziotin, pois ela não possui saldos de empréstimos ou financiamentos no período analisado. O custo dos empréstimos foi calculado dividindo-se o valor anual das despesas financeiras, pelo saldo médio dos empréstimos, de cada ano, calculado pela soma dos saldos trimestrais dividida por quatro trimestres. As variações desse custo, bem como a variação da Selic, de um ano para o outro estão demonstradas no Quadro 8.

Quadro 8 – Variação no custo dos empréstimos e na Selic de 2014 a 2023

EMPRESAS E OUTRAS VARIÁVEIS	VARIAÇÃO DO CUSTO DOS EMPRÉSTIMOS E DA SELIC (%)									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AMERICANAS	58	10	-6	-35	-40	-1	-17	3	170	-42
AREZZO	0	61	9	-30	91	-39	-28	9	81	-53
CASAS BAHIA	25	-31	23	-15	-8	5	-54	44	90	41
GUARARAPES	0	71	5	-26	-45	17	-33	38	78	8
MAGALU	33	8	8	9	84	12	-49	-11	9	-2
MARISA	10	19	3	-15	-27	-20	11	2	58	4
RENNER	33	1	-3	-26	-24	64	33	33	42	33
VESTE	27	19	3	-12	-33	-19	-28	16	88	66
SELIC	32	23	5	-28	-35	-8	-52	57	176	6
Aumentos – Diminuições	8	6	4	-6	-4	0	-4	6	8	2
Aumentos (Quantidade)	8	7	6	1	2	4	2	7	8	5
Diminuições (Quantidade)	0	1	2	7	6	4	6	1	0	3
Direção SELIC	▲	▲	▲	▼	▼	▼	▼	▲	▲	▲

Direção Custo dos Empréstimos	▲	▲	▲	▼	▼		▼	▲	▲	▲
Mesma direção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Direção mais presente	100%	88%	75%	88%	75%		75%	88%	100%	63%
Mesma direção no período	90%									

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2024)

O Quadro 8 possui diferenças em relação aos Quadros 4 e 6 da seção anterior. As linhas “Direção contrária” e “Direção contrária no período” foram substituídas pelas linhas “Mesma direção” e “Mesma direção no período”. Esse ajuste considera a direção que se espera do indicador em relação ao comportamento da taxa Selic. É de se esperar que um aumento na taxa Selic reflita em aumento no custo dos empréstimos, ainda que isso não possa ser afirmado, uma vez que pode não ocorrer.

Observando-se as setas do Quadro 8 percebe-se que, todas apontam para a mesma direção com exceção do ano de 2019 (ano da pandemia de Covid-19), no qual não há seta para indicar a variação do custo dos empréstimos porque, em metade das empresas o custo dos empréstimos variou na mesma direção da Selic e na outra metade, em direção contrária. Nota-se, também, que em 8 dos 10 exercícios, o percentual de variação, na mesma direção é de 75% ou mais (6 ou mais empresas das 8 pesquisadas). Em 2023, esse percentual foi de 63% (5 empresas).

Na última linha do Quadro 8, pode-se perceber que, em 90% do período analisado, o custo dos empréstimos, da maioria das empresas, variou na mesma direção da Selic. Com base nestes achados pode-se deduzir que o custo dos empréstimos das empresas varejistas da B3 tende a variar na mesma direção da taxa Selic.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi ampliar o debate sobre os efeitos da taxa Selic nas operações das empresas. A taxa Selic é constantemente citada em noticiário televisivo, radiofônico, impresso e também em mídias alternativas da internet, e embora seus impactos sejam sentidos pelas pessoas físicas e jurídicas, ninguém sabe ao certo a medida desse impacto.

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o efeito da variação da taxa de juros Selic sobre alguns indicadores de desempenho das empresas varejistas da B3. A esse objetivo geral seguiram-se dois objetivos específicos cujas principais conclusões são descritas nesta seção.

O primeiro objetivo específico do estudo foi analisar a evolução das vendas das empresas varejistas da B3 em diferentes patamares da taxa de juros Selic. Para atender a este objetivo, primeiramente foram definidos os indicadores de desempenho que seriam utilizados, uma vez que o valor das vendas não se mostrou adequado em face da existência de variáveis que poderiam distorcer sua variação para efeitos deste estudo. O giro do ativo e a participação das duplicatas a receber sobre as vendas foram os indicadores escolhidos. Com base na variação desses indicadores, pôde-se

constatar que essas variações se moveram no sentido contrário ao da taxa Selic, para a maioria das empresas pesquisadas.

O segundo objetivo específico da pesquisa foi analisar a evolução do custo dos financiamentos das empresas varejistas da B3 em diferentes patamares da taxa de juros Selic. Os resultados demonstraram que o custo dos empréstimos evoluiu na mesma direção da taxa Selic para a maioria das empresas participantes da pesquisa.

De maneira geral, pode-se concluir que o efeito da taxa de juros Selic, sobre indicadores de desempenho das empresas varejistas da B3, dependerá do tipo de indicador a ser utilizado, uma vez que diversas variáveis podem interferir no cálculo e no comportamento de tais indicadores, diminuindo sua qualidade para efeito de comparação com a taxa Selic.

REFERÊNCIAS

ALBERGONI, Leide. **Introdução à Economia**: Aplicações no Cotidiano. São Paulo: Grupo GEN, 2015. *E-book*.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 12. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book*.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book*.

B3. **Classificação setorial das empresas negociadas na B3**. São Paulo, 2024. Arquivo do Microsoft Excel. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/classificacao-setorial/. Acesso em: 05 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Meu BC. **Serviços: glossário** [S. l.]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/glossario>. Acesso em: 22 jun. 2023a.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cidadania financeira. Direitos e deveres do consumidor. **Entenda o juro**. [S. l.]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira/entendajuro>. Acesso em: 22 jun. 2023b.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Política monetária**. Comitê de Política Monetária (Copom). Histórico das Taxas de Juros. Brasília: Banco Central do Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>. Acesso em 04 nov. 2024c.

BRASIL. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 22 jun. 2023.

DURÃES, Arnóbio Neto Araujo; DE FREITAS JÚNIOR, Samuel; ARAÚJO, Davi Jônatas Cunha. COVID-19 e a estrutura financeira de empresas do varejo brasileiro. **Práticas em contabilidade e gestão**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 1–27, 2023.

Disponível em:

<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/15588/11710>. Acesso em: 9 abr. 2023.

FARIAS, Diogo Henrique e DE OLIVEIRA, Vinicius Napole. **Estudo sobre as taxas de juros com enfoque para a taxa SELIC**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2013. Disponível em:

<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1251/Estudo%20das%20taxas%20de%20Juros%20com%20enfoque%20para%20a%20Taxa%20Selic.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 abr. 2023.

FAVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados - estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book*.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. *E-book*.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GREMAUD, Amaury P. **Introdução à economia**. São Paulo: Grupo GEN, 2007. *E-book*.

GOUDARD, Gustavo Chagas, **Para além da taxa de juros: a história do mercado SELIC no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/132955/000982832.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 abr. 2023.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 11. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*.

LANZANA, Antonio Evaristo T. **Economia Brasileira - Fundamentos e Atualidade**, 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. *E-book*.

MARION, José C. **Análise das demonstrações contábeis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. *E-book*.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josediton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 3 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book*.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: análise gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*.

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book*.

RIBEIRO, Osni M. **Demonstrações financeiras**: mudanças na lei das sociedades por ações: como era e como ficou. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. *E-book*.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 21 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*.

SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; *et al.* **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades. 4 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 5 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **O papel do varejo na economia brasileira**. São Paulo. 2022. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2022/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2022-SBVC-final-2.pdf. Acesso em: 09 abr. 2023.

**FINANÇAS PESSOAIS: EDUCAÇÃO FINANCEIRA DOS SERVIDORES
PÚBLICOS DA SEFAZ – MT***PERSONAL FINANCE: FINANCIAL EDUCATION OF PUBLIC SERVANTS IN
SEFAZ-MT*Camila Pereira Dorileo ¹Graziele Oliveira Aragão Servilha ²Josiane Silva Costa dos Santos ³Leandro José de Oliveira ⁴

RESUMO: O objetivo deste artigo foi identificar as características do endividamento dos servidores públicos da SEFAZ – MT. De natureza descritiva e com abordagem quali-quantitativa, o estudo utilizou um levantamento do tipo *survey* para a coleta de dados. A amostra compreendeu 64 servidores efetivos da SEFAZ – MT. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 32 questões, aplicado por meio da ferramenta Google Forms, devido à situação pandêmica. Os dados foram organizados no *software Microsoft Office Excel*, analisados e apresentados na forma de gráficos e tabelas. Os resultados apontaram que os servidores públicos são, em sua maioria, casados, têm entre 41 e 60 anos, possuem especialização na área e atuam há mais de 10 anos nos serviços públicos. Quanto ao aspecto socioeconômico, eles têm renda familiar bruta superior a 11 salários mínimos, têm dois filhos e possuem casa própria. A situação de endividamento dos servidores mostrou-se controlada, pois 82,8% deles não possuem dívidas em atraso. O nível de endividamento dos servidores caracterizou-se como pouco endividado (34,34%) ou mais ou menos endividado (25%), evidenciando controle sobre as finanças pessoais. Conclui-se que o nível de educação financeira dos servidores está entre o médio (56,2%) e o alto (21,9%), o que é um ponto positivo, pois a educação financeira leva ao controle de gastos. Quanto maior o nível de conhecimento financeiro, maior o controle.

Palavras-chave: endividamento; servidores; gestão financeira.

ABSTRACT: *This article aimed to identify the characteristics of indebtedness among public servants of the Mato Grosso State Finance Secretariat (SEFAZ-MT). The study employed a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) and used a survey to collect data. The sample consisted of 64 permanent SEFAZ-MT employees. Due to*

¹ Graduada em Ciências Contábeis. Universidade Estadual de Mato Grosso – UNEMAT. E-mail: camiladorileo29@gmail.com

² Mestra em Economia. Universidade Estadual de Mato Grosso – UNEMAT. E-mail: graziele.aragao@unemat.br

³ Doutora em Ciências Contábeis. Universidade Estadual de Mato Grosso – UNEMAT. E-mail: josiane.santos@unemat.br

⁴ Mestre em Economia. Universidade Estadual de Mato Grosso – UNEMAT. E-mail: leandro.oliveira@unemat.br

the pandemic, the data collection instrument, a 32-question questionnaire, was administered via Google Forms. We organized the data in Microsoft Excel, analyzed it, and presented it in graphs and tables. The results indicated that most public servants are married, between 41 and 60 years old, specialized in their field, and have worked in public service for over 10 years. Socioeconomically, they have a gross family income exceeding 11 minimum wages, have two children, and own their homes. The debt situation of public servants has been determined to be stable, with 82.8% having no overdue debts. Civil servants were described as slightly (34.34%) or somewhat (25%) indebted, showing control over their personal finances. We concluded that the level of financial literacy among civil servants ranges from medium (56.2%) to high (21.9%), which is positive because financial literacy leads to financial control.

Keywords: indebtedness; servers; financial management.

1 INTRODUÇÃO

A má gestão dos recursos ligada ao endividamento não está relacionada ao quanto se ganha, e sim ao quanto se gasta. Assim sendo, a estabilidade financeira não depende apenas da renda, mas de como se administra o dinheiro. Portanto, devido à gestão ineficiente dos recursos recebidos, a alta renda pode não garantir a sustentabilidade de um padrão de vida confortável (Rodrigues, 2017). Por isso, a educação financeira vem sendo uma realidade vivenciada pelos brasileiros, porém pouco discutida (Vieira; Bataglia; Sereia, 2011).

São inúmeras situações que podem levar ao endividamento, principalmente quando voltadas aos servidores públicos, isso pela facilidade e disponibilidade de crédito oferecido no mercado. Por isso, é necessário compreender os aspectos relacionados à educação financeira, especialmente quanto aos hábitos de consumo, investimentos, percepção de risco, nível de endividamento social para assim determinar as causas (Silva; Silva Neto; Araújo, 2017).

Diante do exposto, o estudo teve como objetivo geral: identificar as características do endividamento dos servidores públicos da SEFAZ – MT. E como objetivos específicos: (i) traçar o perfil socioeconômico dos servidores públicos da SEFAZ – MT; (ii) caracterizar o nível de endividamento dos servidores; e (iii) verificar como ocorre o gerenciamento das finanças pessoais dos servidores públicos.

Considerando o fato de a educação financeira ser um aspecto importante na melhoria da qualidade de vida das pessoas, justifica-se a pesquisa por subsidiar decisões financeiras e econômicas que afetam diretamente o bem-estar pessoal (Brito; Baptista; Silva, 2012). Assim sendo, pretende-se entender a ocorrência de eventos que possam impactar nas gerências dos recursos. A pesquisa torna-se relevante por contribuir para a compreensão da educação financeira e do nível de endividamento dos servidores, pois, existe a ideia de que o funcionário público tenha escolhido o cargo público por ter aparentemente um perfil conservador e, conseqüentemente, esse perfil conservador refere-se ao consumo, tendo a tendência de não se endividar (Flores; Vieira; Coronel, 2012).

Diante disso, considerando que a maioria dos servidores da SEFAZ - MT é graduada em contabilidade, subentende-se que, com a formação nessas áreas, tenham uma base maior sobre o assunto (Fernandes, 2011). Dessa forma, almeja-

se difundir o tema e contribuir para o seu aprofundamento em pesquisas futuras sobre finanças pessoais em outros âmbitos das organizações públicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Endividamento

Segundo Bittencourt (2011), consumismo pode ser entendido como a conquista de bens materiais de modo desorganizado, sofrendo interferências externas que levam de forma compulsiva ao gosto do indivíduo por determinados produtos, acreditando que o ato de adquirir esses gêneros lhe proporcionará bem-estar. O consumismo está ligado ao ato econômico de oferta contínua, reposição e descarte de produtos, sendo as sociedades capitalistas que retratam as atribuições consumistas entre os indivíduos. Dessa forma, o consumismo desenfreado pode ocasionar o endividamento.

O consumismo pode estar ligado ao desejo de consumir. Com isso, Maslow (1954) *apud* Fernandes e Pereira (2017) afirma que as necessidades humanas são estruturadas e dispostas em uma hierarquia, no escopo de importância e influência. Em ordem decrescente de urgência, as necessidades são divididas em: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de respeito e necessidades próprias de realização. Portanto, o mais básico e essencial é o nível mais fraco no nível fisiológico. Urgência é a necessidade de autorrealização.

As pessoas têm níveis de necessidades; estes são focados nas queixas relatadas por elas, que indicam os seus desejos. Por sempre quererem o que não têm, estão inclinados a reclamar, independentemente do nível de exigência. Quanto maior o nível, maiores são os desejos e, conseqüentemente, mais fortes são as reclamações e frustrações das pessoas (Maslow, 1954, *apud* Fernandes; Pereira, 2017).

Desse modo, como consequência dessa necessidade constante de adquirir bens, as pessoas podem buscar outros meios para adquiri-los como o crédito consignado que é uma política pública de crédito à pessoa física. No Brasil, é uma das modalidades de empréstimo pessoal mais seguras tanto para quem empresta quanto para quem toma emprestado, com taxas de juros mais baixas do que as praticadas nas demais modalidades. No entanto, a facilidade de acesso ao crédito, associada à incapacidade de administrar dinheiro, pode causar endividamento pessoal e familiar (Souza, 2015).

O aumento da oferta de crédito pode ser considerado bom, mas, por outro lado, deve ser usado com cautela, pois os juros cobrados podem ter um custo muito alto. É preciso ter planejamento para entender se o encargo cobrado é suficiente e se o valor assumido cumprirá o orçamento (Lisboa, 2012)

A dívida pode ser vista como a propensão do consumidor para financiar suas compras. Um dos componentes dessa idealização é a preferência por crédito que estabelece relações com as opções intertemporais das pessoas entre consumir agora (por meio do uso de crédito) e deixar para depois (pagando à vista). A compreensão desse aspecto é importante, uma vez que o parcelamento, seja no cartão de crédito, em carnês ou em cheques pré-datados, é muito utilizado pelos consumidores brasileiros para antecipar a compra de bens e serviços (Miotto, 2013).

A grande oferta de bens, mesmo os de pequeno valor, que podem ser parcelados, e o aumento da oferta de crédito são motivos que levam o consumidor a um estado de inadimplência, sobretudo aqueles com maior restrição orçamentária e que não têm reservas para qualquer imprevisto. O aumento da quantidade de contas parceladas pode afetar o nível de dificuldade do gerenciamento das finanças e, assim, acentuar a probabilidade de situações de inadimplência (Miotto, 2013).

Profissionais endividados ficam tão preocupados em pagar as dívidas e, ao mesmo tempo, ansiosos pela pressão dos credores, que acabam perdendo o foco das suas atividades profissionais. O desempenho fica comprometido, sentem-se desmotivados, podendo acarretar até a perda do emprego (Souza, 2015). Nesse contexto, o comportamento financeiro dos servidores públicos é influenciado pelo fato de terem fácil acesso a crédito, baseado na estabilidade e na garantia de renda dos servidores públicos, com oscilações pequenas. Esses consumidores se tornaram o principal público-alvo das instituições financeiras (Verly, 2018).

Diante disso, em 2017, atingiu R\$ 291,4 bilhões em empréstimos consignados, e 94% foram destinados a servidores públicos (R\$ 169 bilhões) e a aposentados e pensionistas do INSS (R\$ 104 bilhões). O restante foi destinado a trabalhadores contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 2017). Em comparação com o ano de 2021, o crédito consignado atingiu o recorde de R\$ 442,8 bilhões contratados em 2020, no mesmo período, foi de R\$ 388,6 bilhões (Banco Central do Brasil, 2021).

2.2 Educação financeira

O dinheiro é uma forma de poder. No entanto, a educação financeira é ainda a mais poderosa. O dinheiro vai e vem, porém, se tiver uma educação na operação do dinheiro, obterá o poder de controlá-lo e poderá começar a acumular riqueza. A razão pela qual o pensamento positivo simples não funciona é porque a maioria das pessoas foi à escola e nunca entendeu como funciona o dinheiro, portanto, trabalhou por dinheiro durante toda a vida (Kiyosaki; Lechter, 2000).

A educação financeira pode trazer diversos benefícios, incluindo o equilíbrio das finanças pessoais, o preparo para imprevistos financeiros e aposentadoria, habilitar-se para fazer pleno uso do sistema financeiro, reduzir a possibilidade de fraude e se preparar para o futuro (Banco Central do Brasil, 2013). Assim sendo, a educação financeira é um processo educativo, que possui mecanismos próprios e ajuda na gestão financeira. Ela é capaz de organizar financeiramente atividades, trabalhos, profissões e lazer, proporcionando bem-estar (Rodrigues, 2017).

Pensando nisso, o Governo Federal dispõe o Decreto n.º 7.397/2010, que busca estimular a população a gerir seu próprio dinheiro.

Fica instituída a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF com a finalidade de promover a educação financeira e previdenciária e contribuir para o fortalecimento da cidadania, a eficiência e solidez do sistema financeiro nacional e a tomada de decisões conscientes por parte dos consumidores (Brasil, 2010, p.7).

A Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) foi criada em 2010 e é administrada pelo Conselho Nacional de Educação Financeira (CONEF). O Decreto n.º 10.393, de 9 de junho de 2020, instituiu o Fórum Brasileiro de Educação Financeira (FBEF) e a nova Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), que passará a ser a academia responsável pela gestão da ENEF e pelo incentivo à realização de ações educativas de interesse público destes temas, entidades e organizações privadas e divulgação de suas ações à sociedade (Banco Central do Brasil, 2020).

Dessa forma, é preciso entender o funcionamento do mercado financeiro e analisar as diversas opções de investimentos para minimizar as possíveis perdas ou custos. O mercado financeiro é um dos principais meios para se acumular ou captar recursos. É composto por instituições financeiras que possuem funções distintas para organizar e fiscalizar as transações financeiras no mercado (Fernandes, 2011).

Na modalidade de investimentos, o investidor busca economizar sua renda para sempre dispor de dinheiro quando necessário e conseguir remuneração sobre esse capital. A remuneração do capital investido é baseada em informações passadas e presentes, bem como em probabilidades de futuros acontecimentos econômicos. Logo, não é possível saber, com certeza, qual será o possível resultado financeiro, o que representa uma situação de risco para o investidor (Fernandes, 2011). O planejamento financeiro será essencial para um equilíbrio financeiro e a realização de investimentos (Silva, 2018).

Desse modo, a educação financeira pode ser vista como um investimento que beneficia tanto os consumidores quanto as entidades financeiras que prestam esses serviços, pois, quando os consumidores aprendem bons métodos e os põem em prática, melhora significativamente a qualidade de vida e a tomada de decisões financeiras (Verly, 2018).

Em termos de planejamento financeiro sólido, muitas vezes são positivos, como a obtenção de ativos que podem manter um padrão de vida agradável, proteção na aposentadoria, condição de uma boa escola para os filhos e atingir as metas de viagens. Porém, mais do que a fase de refinamento, é a sua implementação, afinal, é mais fácil elencar objetivos do que pôr em prática, até porque os desejos são ilimitados e os recursos não (Lisboa, 2012).

Para quem não consegue economizar, uma opção é fazer uma promessa, como formar consórcio, previdência privada ou adquirir um terreno parcelado. Mas, antes de tomar qualquer decisão, além de determinar a economia mensal, você também deve verificar o prazo e as despesas administrativas, sem que isso possa afetar o orçamento (Lisboa, 2012).

2.3 Finanças pessoais

Gerenciar as finanças pessoais sempre foi um grande desafio, porém com a intensidade e variedade de tarefas a serem realizadas no dia a dia, vai se tornando mais difícil. Superar obstáculos que podem afetar sua trajetória financeira pessoal e familiar é uma meta que exige planejamento, dedicação e estratégia. A formação de todos os bens de uma família começa com a organização das finanças pessoais, afinal, é nessa fase que começa todo o planejamento (Lima *et al.*, 2019).

Gitman (2004) define finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, instituições, mercados e instrumentos associados à transferência de dinheiro entre particulares, empresas e órgãos governamentais.

Embora os funcionários públicos gozem de maior estabilidade no emprego, nem sempre conseguem se livrar de grandes dívidas, que podem causar enormes prejuízos econômicos e emocionais. Um funcionário público estável se torna muito procurado por bancos e instituições financeiras, que oferecem ofertas supostamente proveitosas, mas com o tempo, isso pode se tornar um grande problema, afetando a receita do servidor no longo prazo (Verly, 2018). Além de ter estabilidade financeira, é importante ter hábitos e cultura para manter-se organizado. Para isso, é preciso que haja um controle das finanças pessoais (Gomes; Sorato, 2010).

Ter as finanças organizadas contribui não só para a tomada de decisões, como também para se tornar mais consciente e organizado e encontrar felicidade. Uma felicidade menos efêmera e mais duradoura não é porque nos leva à riqueza, mas porque busca a paz interior de uma vida mais equilibrada e harmoniosa (Sousa *et al.*, 2018).

Para encontrar esse equilíbrio, Lisboa (2012) indica o fluxo de caixa, que é um instrumento que permite um controle mensal dos gastos e controla fundos pessoais por um período, considerando a importância de ter uma reserva e futuros investimentos. Em termos de finanças, o orçamento adota o conceito de receita e despesa, enquanto o fluxo de caixa é controlado pela entrada e saída de recursos. Assim sendo, o planejamento financeiro possibilita uma vida financeira equilibrada.

A gestão do fluxo de caixa é uma ferramenta importante para a gestão financeira. Uma boa gestão dos fluxos de capital (receitas e despesas) pode minimizar possíveis disparidades entre as datas de entrada e saída de recursos. Normalmente, nosso orçamento é equilibrado e até gera capacidade de economia. Contudo, o fluxo pode ser temporariamente negativo, o que pode levar ao resgate insuficiente do investimento ou a incorrer em custos financeiros (Sousa *et al.*, 2018).

Um fator importante nas finanças é realizar investimentos. Segundo Lizote *et al.* (2016), o primeiro passo para começar e gerenciar investimentos é organizar suas finanças pessoais. O controle de dívidas e a implementação de um plano coerente devem comprovar sua situação financeira e de recursos, aqueles que já estão inclusos em algumas despesas e aqueles que podem investir. Por isso que Eker (2006, p.146) afirma “o dinheiro é que tem que trabalhar para você”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como descritiva e com abordagem qualitativa com predominância quantitativa. Descritiva por especificar as características de uma população ou fenômeno, ou ainda estabelecer a relação entre as variáveis, e o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observações sistemáticas. Estuda as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, entre outros (Gil, 2002). Qualitativa pelo fato de obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos de interação por meio do contato direto dos pesquisadores com a situação

de pesquisa, visando compreender o fenômeno na perspectiva do sujeito, ou seja, do participante em situação de pesquisa (Godoy, 1995). Quantitativa, pois, segundo Appolinário (2007, p. 155) *apud* Acordi (2019), é a modalidade de pesquisa na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos (ex.: estatísticos)”.

Quanto aos procedimentos técnicos, classificada pela técnica de levantamento *survey* que é “pesquisa que procura descrever com exatidão algumas características de populações designadas” (Tripodi *et al.*, 1981, p. 39). O trabalho foi realizado por meio da técnica de pesquisa bibliográfica e documental com consulta a artigos, monografias e dissertações e reportagens de jornais em sites da internet.

A população é constituída por 221 servidores públicos estaduais efetivos da Secretaria Adjunta de Relacionamento com o Contribuinte SARC, órgão que atende a todas as agências fazendárias e regionais de Mato Grosso, que fazem parte do organograma da SEFAZ – MT. Porém, obtivemos 64 respondentes da pesquisa, representando 28,9% da população. Justifica-se a ausência de respostas, pelo fato de 7 (sete) servidores estarem afastados temporariamente, em gozo de férias ou licença, e os demais por não se sentirem à vontade em responder. O critério utilizado para a delimitação da amostra foi a conveniência e a acessibilidade. As respostas foram coletadas por meio de um questionário, enviado por e-mail, com perguntas fechadas, utilizando a ferramenta *Google Forms*, devido à situação pandêmica. Para a tabulação, foi utilizado o *software Microsoft Office Excel*, analisados e apresentados em tabelas e gráficos, comparando com resultados de pesquisas anteriores.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para construir uma base fundamentada sobre endividamento, educação financeira, finanças pessoais e estudos anteriores. Posteriormente, foram aplicadas perguntas nos estudos de Ferreira (2020) com as devidas adaptações.

A Secretaria de Fazenda do Estado do Mato Grosso, que é o objeto de estudo, foi criada em 14 de outubro de 1911, por meio da Lei n.º 583, no governo de Joaquim da Costa Marques (SEFAZ, 2021). O estado, onde se situa, possui uma área territorial de 903.207,050 km² e uma população estimada de 3.526.220 habitantes (IBGE, 2020). Um PIB *per capita* anual de 137.443 reais (IBGE, 2021). O questionário utilizado como instrumento da coleta de dados foi composto por 32 (trinta e duas) questões, divididas em 4 (quatro) blocos de análise. O Bloco A apresenta perguntas sobre as características da amostra; o Bloco B traz questões sobre o perfil socioeconômico dos participantes; o Bloco C aborda as questões sobre endividamento e o Bloco D apresenta questões sobre educação financeira.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos participantes

As questões que constituíram o perfil dos servidores pesquisados abordam: idade, gênero, estado civil e grau de escolaridade (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil dos servidores

1 - Gênero	Quant.	%
Masculino	32	50
Feminino	32	50
Total	64	100
2 - Idade	Quant.	%
31 a 40 anos	10	15,6
41 a 50 anos	20	31,3
51 a 60 anos	27	42,2
Acima de 60 anos	7	10,9
Total	64	100
3 - Estado Civil	Quant.	%
Casado (a)	37	57,8
Divorciado (a)	10	15,6
Solteiro(a)	8	12,5
União estável	5	7,8
Viúvo(a)	3	4,7
Outro	1	1,6
Total	64	100
4 - Raça	Quant.	%
Branco	32	50
Pardo	27	42,2
Preto	4	6,2
Amarelo ou Ocidental	1	1,6
Total	64	100
5 - Escolaridade	Quant	%
Especialização	53	82,8
Superior completo	8	12,5
Mestrado	3	4,7
Total	64	100

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Constatou-se que 50% do total dos 64 respondentes são do gênero feminino e 50% são do gênero masculino. Quanto à faixa etária, não houve participantes com idade entre 18 e 30 anos. A maioria dos servidores tem entre 41 e 60 anos, correspondendo a 73,5% da pesquisa. Trata-se de um público experiente, o que pode indicar prudência em decisões relacionadas à gestão financeira (Silva; Texeira; Beiruth, 2017). O mesmo acontece na pesquisa de Silva, Neto e Araújo (2017), que descrevem o público de sua pesquisa como mais amadurecido e prudente em suas decisões financeiras.

Quanto ao estado civil, 57,8% dos servidores declararam ser casados, o que representa a maioria. No que diz respeito à raça dos entrevistados, conforme a Tabela 1, não houve respondentes que se declararam indígenas; entre os respondentes, 50% se declararam brancos, 42,2% pardos, 6,2% pretos e 1,6% amarelos ou ocidentais.

Quanto à escolaridade, não houve titulação em doutorado; observou-se que 82,8% dos participantes têm especialização. Esses resultados divergem da pesquisa de Ferreira (2020), na qual 95,62% dos participantes afirmaram ter, no mínimo, o ensino superior completo. Claudino, Nunes e Silva (2009), contribuindo com a pesquisa, asseguram que a escolaridade é um fator determinante no aspecto de controle das finanças.

4.2 Perfil Socioeconômico

Para atingir o objetivo de identificar as características do endividamento dos servidores públicos da SEFAZ – MT, traçou-se o perfil socioeconômico dos servidores participantes (Tabela 2).

Tabela 2 – Perfil dos servidores

1 - Qual o motivo da opção pela Carreira Pública?	Quant.	%
Estabilidade	49	76,6
Remuneração	11	17,2
Não respondeu	3	4,6
Sistema Próprio de Aposentadoria	1	1,6
Total	64	100
2 - Qual o tempo de atuação na carreira pública?	Quant.	%
Acima de 10 anos	57	89,1
De 4 a 10 anos	7	10,9
Até 3 anos	-	-
Total	64	100
3 - Renda Mensal Bruta Pessoal?	Quant.	%
Acima de 11 salários mínimos	41	64,1
Entre 7 e 10 salários mínimos	14	21,9
Não respondeu	6	9,4
Entre 4 e 6 salários mínimos	3	4,6
Entre 1 e 3 salários mínimos	-	-
Total	64	100
4 - Renda Mensal Bruta Familiar?	Quant.	%
Acima de 11 salários mínimos	44	68,8
Entre 7 e 10 salários mínimos	9	14,1
Não respondeu	6	9,2
Entre 4 e 6 salários mínimos	4	6,3
Entre 1 e 3 salários mínimos	1	1,6
Total	64	100
5 - Quantidade de filhos?	Quant.	%
2 filhos	33	51,6
1 filho	11	17,2
Nenhum filho	8	12,5
3 filhos	8	12,5
4 filhos	3	4,6
Acima de 5 filhos	1	1,6
Total	64	100
6 - Dependentes financeiros	Quant.	%
2 dependentes	20	31,3
1 dependente	17	26,6
3 dependentes	12	18,8
Nenhum	11	17,1
4 dependentes	3	4,6
5 dependentes	1	1,6
Total	64	100
7 - Qual sua situação de moradia?	Quant.	%
Própria	42	65,6
Financiada	14	21,9
Alugada	8	12,5
Total	64	100

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quanto ao ingresso na carreira pública, 76,6% dos servidores pesquisados citaram a estabilidade como principal motivo, seguido pela remuneração, com 17,2%. Do total, 89,1% dos servidores atuam nessa carreira há mais de 10 anos. Oliveira *et al.* (2021) correlacionam-se com o estudo, pois 62,81 % dos entrevistados afirmaram que a estabilidade foi um fator que induziu à entrada no serviço público.

Os resultados também mostram que 65,6% dos servidores possuem casa própria. Com relação à renda, 64,1% recebem mais de 11 salários mínimos, e a maioria dos entrevistados tem renda familiar bruta também superior a 11 salários mínimos. Considerando que a média salarial dos brasileiros em 2019 foi de R\$ 2.975,74, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a situação financeira dos servidores é bastante privilegiada. (Agência Brasil, 2021). Em Mato Grosso, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD divulgou, em 2020, que o rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população é de R\$ 1.401 (IBGE, 2021).

Percebe-se que essa renda é adequada para os servidores, pois a maioria (68,8%) tem de 1 a 2 filhos, e 12,5% não têm filhos. Isso demonstra que os servidores conseguem administrar sua renda de acordo com a quantidade de dependentes. Isso se confirma quando consideramos a quantidade total de dependentes financeiros: 93,8% dos entrevistados afirmaram ter de zero a três dependentes.

O censo de 2010 mostra que as mulheres brasileiras têm, em média, 1,9 filhos. Desde a década de 1960, em todas as regiões do Brasil o número de filhos por mulher vem diminuindo (IBGE, 2010). Nesse contexto, um estudo realizado pelo Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA) registrou que o Brasil, em 2018, registrou uma taxa de fecundidade de 1,7 filhos por mulher, isto é, está abaixo da média mundial, que é de 2,5. Diante disso, percebe-se que, no Brasil, a redução do número de filhos por mulher ocorreu de forma progressiva nos últimos anos. Mas, em geral, devido às desigualdades no país, principalmente na educação e na renda, impactam diretamente as taxas de fecundidade (UNFPA, 2019).

Diante dos resultados da pesquisa de Claudino, Nunes e Silva (2009), afirma-se que, quanto maior o número de dependentes, maior será a parcela da renda que será gasta.

4.3 Nível de endividamento

Com o intuito de caracterizar o nível de endividamento dos servidores, os resultados evidenciam, a partir do Bloco C, sobre o endividamento dos servidores se eles possuíam dívidas em atraso; qual o principal motivo da ocorrência do atraso, qual o motivo pelo qual o servidor considera sua principal dívida e bem como demonstra se possuem dívidas a longo prazo (Tabela 3).

Tabela 3 – Situação das dívidas

1 - Possui dívidas em atraso?	Quant.	%
Não.	53	82,8
Sim	11	17,2
Total	64	100
2 - Principal motivo do atraso das dívidas?	Quant.	%
Falta de planejamento	4	36,3
Queda de renda	4	36,3

Altas taxas de juros	2	18,1
Acesso fácil ao crédito	1	9,3
Atraso do salário	-	-
Alta propensão ao consumo	-	-
Problemas de saúde	-	-
Total	11	100
3 - Principal tipo de dívida	Quant.	%
Não respondeu	26	40,7
Empréstimo Consignado	15	23,4
Financiamento de bem imóvel	11	17,2
Cartão de Crédito	7	10,9
Empréstimo pessoal	2	3,1
Outras dívidas	2	3,1
Financiamento de bem móvel	1	1,6
Cheque especial	-	-
Total	64	100
4 - Possui dívidas a longo prazo?	Quant.	%
Mais de 48 meses	26	40,6
Não tenho dívidas de longo prazo	13	20,3
Entre 25 e 48 meses	13	20,3
Entre 13 e 24 meses	6	9,4
Entre 7 e 12 meses	4	6,3
Até 6 meses	2	3,1
Total	64	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

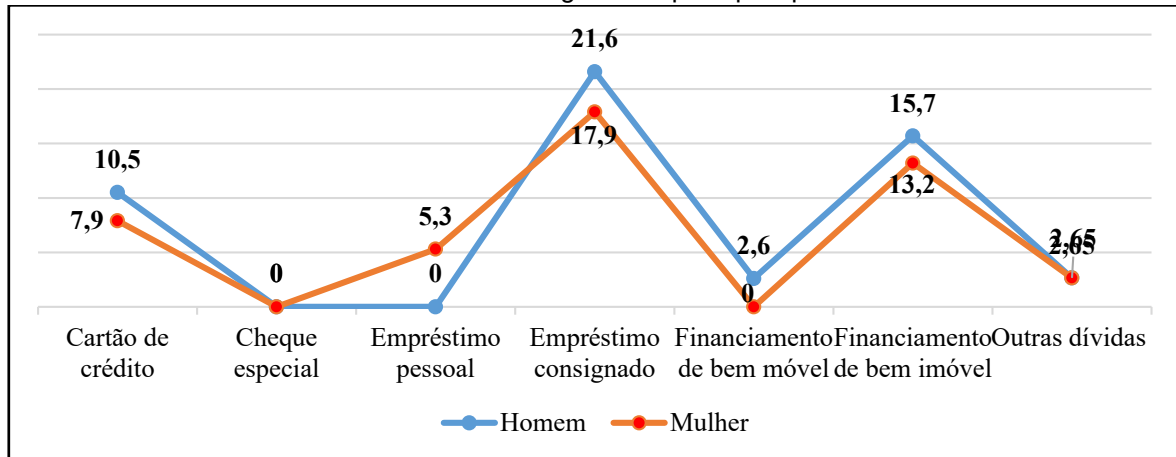
A Tabela 3 evidencia a situação de dívidas dos servidores. Os resultados revelam que a maioria (82,8%) não possui dívidas em atraso, enquanto 17,2% dos servidores apresentaram dívidas e o principal motivo é a falta de planejamento e queda de renda, representando 36,3%. Resultados se assemelham aos do estudo de Ferreira (2020), no qual 77,32% dos servidores pesquisados não possuem dívidas em atraso. A pesquisa aponta que, mesmo em percentuais menores, os servidores possuem dívidas em atraso pelas altas taxas de juros (18,1%) e pelo acesso fácil ao crédito (9,3%). Nesse contexto, Souza (2015) relata que o endividamento tem crescido com a ampliação da oferta de crédito e pela facilidade de obtê-lo, ampliando o poder de compra do servidor no presente, mas reduzindo-o no futuro, dado o custo de cumprir suas obrigações de pagamento da dívida.

Em relação ao principal tipo de dívida, 23,4% dos servidores disseram ser empréstimo consignado, como financiamento de bem imóvel (17,2%). No entanto, observou-se que 40,7% dos pesquisados optaram por não responder à questão. A pesquisa contrapõe Ferreira (2020), na qual grande parte dos servidores relatou ser do cartão de crédito a principal dívida. Estudos da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), revelam que 84,6% das famílias brasileiras estão endividadas devido ao cartão de crédito (CNC, 2021).

Lucena (2019) afirma que, em sua pesquisa sobre a falta de planejamento financeiro e o endividamento de bombeiros militares do estado da Paraíba, grande parte dos entrevistados possui dívidas e utiliza o cartão de crédito, comprometendo sua renda com empréstimos e financiamentos.

Quanto à dívida de longo prazo, a maioria dos servidores (40,6%) possui dívidas com prazo superior a 48 meses, porém 20,3% apontaram não possuir dívidas de longo prazo. Diante disso, foi realizada uma análise entre as variáveis do gênero e o principal tipo de dívida.

Gráfico 1 – Análise de gênero x principal tipo de dívida



Fonte: dados da pesquisa (2021)

A pesquisa revela que tanto o gênero masculino quanto o feminino possuem como principal dívida o empréstimo consignado, sendo 21,6% e 17,9%, respectivamente. Logo após o financiamento de imóvel e o cartão de crédito. Percebe-se ainda que o gênero masculino (53,05%) possui mais dívidas do que o gênero feminino (46,95%).

Ainda para avaliar o nível de endividamento dos servidores, a Tabela 4 evidencia as compras com cartão de crédito ou cheque especial.

Tabela 4 – Compras com cartão de crédito ou cheque especial

1 - Faz uso do cartão de crédito?	Quant.	%
Sim	63	98,4
Não	1	1,6
Total	64	100
2 - Se sim, qual a porcentagem do uso do cartão nos seus gastos?	Quant.	%
De 5 a 20%	19	29,7
De 21 a 40%	14	21,9
De 41 a 60%	10	15,6
De 61 a 80%	7	10,9
Mais de 80%	7	10,9
Menos de 5%	6	9,4
Não possui cartão de crédito	1	1,6
Total	64	100
3 - Já utilizou a forma de parcelamento da fatura do seu cartão de crédito	Quant.	%
Não	44	68,8
Sim	20	31,2
Total	64	100

4 - Você considera o cartão de crédito uma renda extra?	Quant.	%
Não	58	90,6
Sim	6	9,4
Total	64	100
5 - Usa cheque especial com qual frequência?	Quant.	%
Nunca	30	46,9
Raramente	23	35,9
Mensalmente	8	12,5
Semestralmente	2	3,1
Semanalmente	1	1,6
Total	64	100

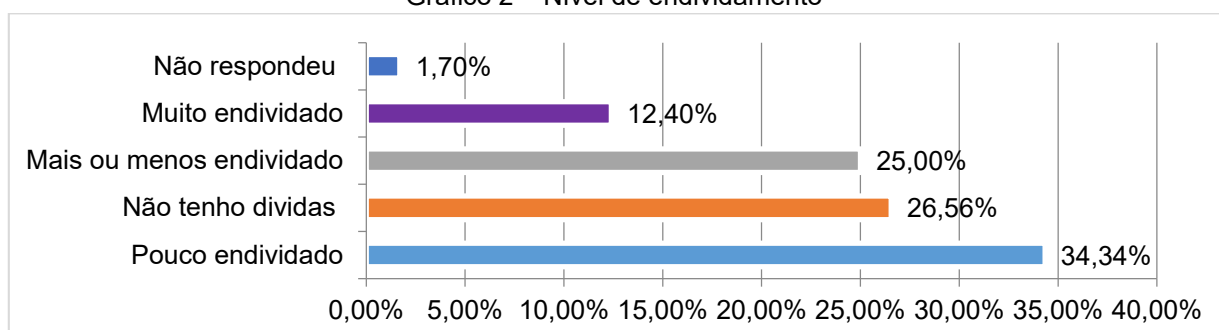
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao uso do cartão de crédito quanto aos gastos, 29,7% responderam que utilizam o cartão com frequência de 5 a 20%. É visto que 68,8% nunca utilizaram o parcelamento para pagar a fatura do cartão de crédito e 31,3% já usufruíram desse serviço. Foram questionados se consideram o cartão de crédito uma renda extra; 90,6% dos servidores disseram não considerar o cartão de crédito como forma complementar de renda. Segundo Silva (2018), quanto à intenção de obter o cartão de crédito como forma de renda extra, 78% dos pesquisados discordam e 46% dos servidores não usam o cheque especial.

Aos pesquisados foi questionado ainda se ao realizar uma compra parcelada, contam com o dinheiro que ainda não possuem, 39,1% afirmaram que parcelam compras sem ainda ter o dinheiro disponível, enquanto a grande maioria dos servidores não fazem compromisso sem ter a renda (60,9%). Vieira *et al.* (2014) corroboram a pesquisa, afirmando que o uso excessivo do cartão de crédito pode levar ao desequilíbrio financeiro, pelo fato de não se visualizar a saída do dinheiro de maneira imediata. No que se refere ao uso do cheque especial, 82,8% raramente e/ou nunca utilizam essa modalidade de crédito. Apesar de o cheque especial ser acessível aos servidores, optam por não usar.

Para compor a análise do endividamento, a pesquisa apresenta no Gráfico 2 o nível de endividamento dos servidores.

Gráfico 2 – Nível de endividamento



Fonte: dados da pesquisa (2021)

A respeito de como se consideram quanto ao nível de endividamento, observou-se que 34,34 % se consideram pouco endividados e 25% mais ou menos endividados.

Percebe-se um resultado positivo, visto que os servidores têm um controle financeiro, capaz de administrar as dívidas. Apenas 12,40% afirmaram estar muito endividados (Gráfico 2). Na pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo houve um recorde de endividamento alcançando 74% das famílias no país, com dívidas ou contas em atraso, que representam 25,5% e 10,3%, afirmaram que não conseguiriam quitar as dívidas (CNC, 2021).

4.4 Educação Financeira

Considerando o Decreto Federal n.º 7.397 de 22 de dezembro de 2010, que estabeleceu diretrizes para a educação financeira no Brasil, com o intuito de viabilizar a educação financeira como política pública (Brasil, 2010) e depois revogado pelo Decreto 10.393 de junho de 2020, que institui a nova Estratégia Nacional de Educação Financeira – ENEF, com a finalidade de promover a educação financeira no país. Nesse sentido, a pesquisa busca verificar como ocorre o gerenciamento das finanças pessoais dos servidores públicos, que detêm o nível de educação financeira e a busca por aperfeiçoamento (Tabela 5).

Tabela 5 – Gestão financeira

1 - Na educação financeira o salário é um fator determinante?	Quant.	%
Sim	57	89
Não	6	9,4
Não respondeu	1	1,6
Total	64	100

2 - Ao ter um aumento, o que faria em um primeiro momento?	Quant.	%
Quitaria as dívidas possíveis	31	48,4
Realizaria algum investimento	16	25
Deixaria o dinheiro guardado	11	17,2
Compraria um bem material desejado há um tempo	3	4,7
Outros	3	4,7
Total	64	100

3 - Possui controle de gastos?	Quant.	%
Sim	53	82,8
Não	11	17,2
Total	64	100

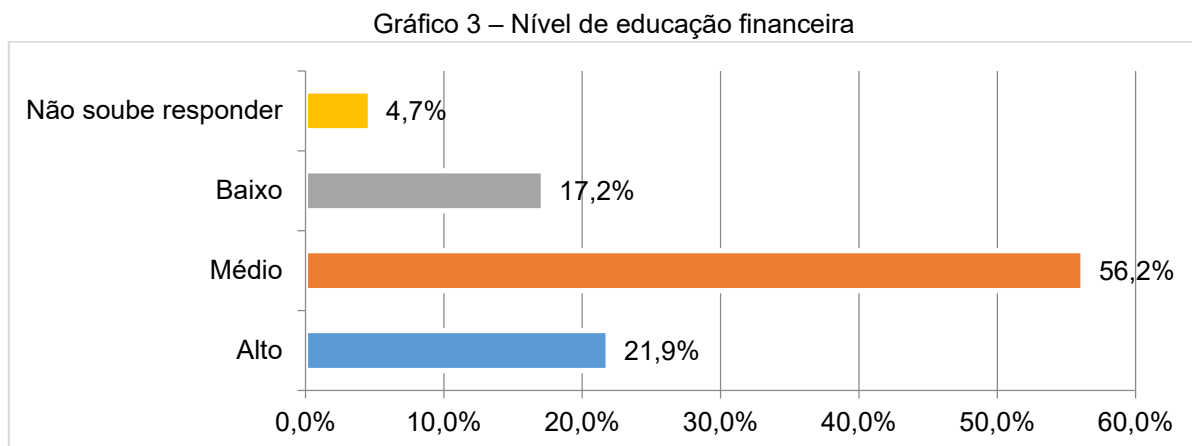
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pesquisa demonstrou que 89,1% dos respondentes acreditam que o salário é um fator determinante para a educação financeira, enquanto 9,4% discordam. Esse resultado se assemelha ao de Ferreira (2020), no qual 93,04% consideram o salário decisivo.

Observou-se que 48,4% dos servidores afirmaram que se recebessem um aumento, quitariam as dívidas possíveis ou investiriam em uma forma de aumentar sua renda. Isso demonstra um equilíbrio financeiro por parte dos respondentes. Isso se deve ao fato de que 82,8% dos servidores possuem controles sobre os gastos. Em contrapartida, pesquisas no âmbito da Confederação Nacional de Comércio de Bens, Serviços e Turismo apresentam resultados que indicam o aumento do endividamento

das famílias, inclusive daquelas que não conseguirão quitar suas obrigações (Ribeiro *et al.*, 2021).

Diante disso, observa-se que há um nível considerado de educação financeira dos servidores (Gráfico 3).



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Percebe-se que 56,3% acreditam ter um nível médio de educação financeira, enquanto 21,9% dizem ter nível alto (Gráfico 3). Os resultados se mostraram positivos, pois Ferreira (2020) afirma que ter um nível alto ou médio de educação financeira leva ao controle de gastos. Quanto maior o nível de conhecimento financeiro, maior o controle. A pesquisa, no entanto, diverge de Silva, Neto e Araújo (2017), pois 41% possuem um baixo nível de educação financeira. Apenas 19% estão classificados no grupo com alto nível de educação financeira.

Na Tabela 6 mostram-se os meios pelos quais os respondentes da pesquisa buscam informações sobre educação financeira e com que frequência.

Tabela 6 – Educação financeira		
Quais meios buscam informações sobre educação financeira? (marcou mais de uma opção)	Quant.	%
Internet	41	46,1
Não pesquiso sobre	16	18
Livros	15	16,9
Família e amigos	6	6,7
Jornais	6	6,7
Cursos presenciais	5	5,6
Total	89	100
Qual a frequência de leitura sobre educação financeira?	Quant.	%
Raramente	33	51,6
Mensalmente	13	20,2
Diariamente	6	9,4
Semanalmente	6	9,4
Nunca	6	9,4
Total	64	100
Poupa com qual finalidade?	Quant.	%
Necessidade médica/familiar	14	21,9
Aposentadoria	14	21,9
Adquirir bens de valor agregado	14	21,9
Não consigo poupar	10	15,5

Penso em empreender	6	9,4
Poupar para meus filhos	4	6,3
Falta de interesse em gastos	2	3,1
Total	64	100
Você investe os recursos que consegue poupar?	Quant.	%
Renda Fixa	21	32,8
Aquisição de bens Imóveis	15	23,5
Renda Variável	10	15,6
Não poupo	7	10,9
Outros	7	10,9
Não aplico meu dinheiro	4	6,3
Total	64	100

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A pesquisa evidencia que 63% utilizam a internet e os livros como meio de pesquisa em relação à educação financeira, enquanto 18% relatam que não pesquisam sobre educação financeira. No entanto, a pesquisa realizada sobre educação financeira ocorre raramente (51,6%) ou mensalmente (20,3%). Lopes (2019) mostrou em sua pesquisa que 74,13% informaram já ter informações sobre educação financeira, e que 22,01% pesquisam por meio da internet, 16,80% pela TV e 10,42% receberam informação de alguém da família.

Do total, 65,7% dos respondentes afirmam poupar para aposentadoria, necessidades médicas e aquisição de bens. Isso confirma que 32,8% deles têm um perfil conservador, pois investem o dinheiro poupado em renda fixa.

Pensando em incentivar a população a buscar informações sobre gerir o dinheiro, o Governo Federal disponibiliza um *site* oficial de educação financeira denominado Vida e Dinheiro, administrado pela Associação de Educação Financeira – AEF, uma organização que busca estratégias de educação financeira no Brasil (Saraiva, 2017).

Desse disso, existe no Brasil um plano estratégico de incentivo à educação financeira, porém ainda embrionário, que precisaria ser mais explorado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa visou analisar as características do endividamento dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Fazenda do Mato Grosso. Os resultados foram alcançados, uma vez que traçou o perfil socioeconômico dos servidores públicos, caracterizou o nível de endividamento e verificou como ocorre o gerenciamento das finanças pessoais.

A pesquisa identificou um perfil dos servidores experientes (41 a 60 anos) casados e com especialização na área (82,8%), com um potencial de prudência e um aspecto determinante nas decisões relacionadas à gestão e ao controle financeiro. Quanto à escolha pela carreira pública, os servidores justificam ser a estabilidade e remuneração.

O perfil socioeconômico da pesquisa indicou uma renda familiar bruta superior a 11 salários mínimos, com até dois filhos e casa própria. Percebe-se, assim, que os servidores podem controlar sua renda em relação à quantidade de dependentes, pois quanto maior o número de dependentes, maiores os gastos.

A situação de endividamento dos servidores mostrou-se controlada, pois a maior parte dos entrevistados não possui dívidas em atraso. Contudo, 36,3% afirmam ter dívidas, principalmente por falta de planejamento e queda de renda. Isso pode ser justificado pelo fato de eles terem facilidade de crédito, o que amplia seu poder de compra.

Destaca-se ainda que as principais dívidas foram empréstimo consignado e financiamento de bem imóvel, sendo superiores a 48 meses, e os maiores detentores dessas dívidas são os homens (62,5%).

A frequência de uso do cartão de crédito corresponde a 5% a 20%. Além disso, nunca houve parcelamento para pagamento da fatura do cartão de crédito, pois a maioria dos servidores não se compromete sem ter renda (60,9%). Percebe-se que os servidores entendem que o uso descontrolado do cartão de crédito pode levar ao desequilíbrio financeiro.

Diante disso, o nível de endividamento dos servidores caracterizou-se como pouco endividado para mais ou menos endividado. Percebe-se que os servidores possuem um controle financeiro, capaz de administrar as dívidas. Assim sendo, os servidores acreditam que o salário é um fator determinante na educação financeira, tanto que se houvesse um aumento da renda, quitariam dívidas ou investiriam.

Conclui-se que o nível de educação financeira dos servidores é entre médio e alto, o que demonstra resultados positivos, pois a educação financeira leva ao controle de gastos. Quanto maior o nível de conhecimento financeiro, maior o controle.

Recomenda-se que sejam realizados estudos sobre a temática com os mesmos servidores sobre as suas finanças durante ou pós-pandemia, bem como que sejam feitos estudos com outros servidores estaduais e que sejam feitas comparações.

REFERÊNCIAS

ACORDI, F. P. C. **Finanças pessoais, endividamento familiar e qualidade de vida do servidor**. 2019. 144 f. Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná., Curitiba, 2019. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3994/1/CT_PROFIAP_M_Acordi%2c%20Francine%20Patricia%20Costa_2019.pdf. Acesso em: 26 jun. 2021.

AGÊNCIA BRASIL. **Em 2019, o número de ocupados cresceu 1,7% e o salário médio caiu 3,5%**. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/em-2019-o-pais-registrou-queda-de-35-no-salario-medio-mensal>. Acesso em: 19 nov. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Decreto n.º 10.393, de 9 de junho de 2020**. Decreto cria Fórum Brasileiro de Educação Financeira (FBEF). 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/460/noticia>. Acesso em: 24 jun. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estatística monetária e de crédito**. 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas/estatisticasmonetariascredito>. Acesso em: 18 nov. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Caderno de educação financeira: gestão de finanças pessoais**. Brasília: Cidadania Financeira, 2013. 72 p. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/Cuidando_do_seu_dinheiro_Gestao_de_Financas_Pessoais/caderno_cidadania_financeira.pdf. Acesso em: 1.º jul. 2021.

BITTENCOURT, R. N. Os dispositivos existenciais do consumismo. **Revista Espaço Acadêmico**, [s.], v. 10, n. 118, p. 103-113, 05 mar. 2011. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10182/6708>. Acesso em: 22 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto n.º 7.397 de 22 de dezembro de 2010**. Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF, Dispõe Sobre A Sua Gestão e Dá Outras Providências. Brasília, 22 dez. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7397.htm. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto Federal n.º 10.393 de 09 de junho de 2020**. 2020. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10393.htm#art10. Acesso em 17 fev. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Análise do MP aponta ampliação de crédito para pessoas físicas**. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br>. Acesso em: 18 nov. 2021.

BRITO, L. da S.; BAPTISTA, J. A.; SILVA, S. R. da. A importância da educação financeira nos contextos acadêmicos e profissionais: um levantamento de dados com alunos universitários. 2012, 13 f, Rio de Janeiro, *In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Anais...* Rio de Janeiro: AEDB, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/49616595.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

CLAUDINO, L. P.; NUNES, M. B.; SILVA, F. C. da. **Finanças pessoais**: um estudo de caso com servidores públicos. 2009. Disponível em: <http://sistema.simead.com.br/12simead/resultado/trabalhosPDF/724.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

CNC. **Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC). Endividamento e Inadimplência do Consumidor**. 2021. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/publicacoes/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-setembro-de-2021/378600>. Acesso em: 6 out. 2021.

EKER, T. H. **Os segredos da mente milionária**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. FERNANDES, J. J. M.; PEREIRA, F. W. F. **A pirâmide de Maslow em pleno século XXI**. Curso de Administração, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Ceará,

2017. 12 f. Disponível em: https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_7118.pdf. Acesso em: 12 out. 2021.

FERNANDES, S. da S. **Finanças comportamentais**: um estudo com os alunos do curso de ciências contábeis de uma universidade de Santa Catarina. 2011. 62 f. Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc, Criciúma, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/607/1/Simone%20da%20Silva%20Fernandes.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2021.

FERREIRA, F. V. da S. **Finanças pessoais**: um estudo sobre educação financeira dos servidores públicos da UFPB. 2020. 52 f. Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Finanças e Contabilidade, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17369/1/FVSF30042020.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

FLORES, S. A. M.; VIEIRA, K. M.; CORONEL, D. A. Propensão ao endividamento e percepção de risco: O caso dos servidores públicos da UFMS. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2012. 11 f. Beto Gonçalves. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2012_TN_STO_159_929_19865.pdf. Acesso em: 6 jun. 2021.

FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - UNFPA. **No Dia Mundial da População, UNFPA aponta queda de fecundidade no Brasil entre mulheres mais vulneráveis**. 2019. Disponível em: <https://brazil.unfpa.org/pt-br/news/fundo-de-populacao-da-onu-aponta-fecundidade-no-brasil-entre-mulheres>. Acesso em: 19 nov. 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 13 jul. 2021.

GITMAN, L. **Princípios da Administração Financeira**. 10. ed. Porto Alegre, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1975. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jul. 2021.

GOMES, G. M.; SORATO, K. A. D. L. Planejamento e controle das finanças pessoais com enfoque na utilização das ferramentas e serviços contábeis: um estudo com profissionais autônomos. **Seminário de ciências sociais aplicadas**. v. 2, n. 2, 15f,

2010. Disponível em:

<http://periodicos.unesc.net/seminariocsa/article/view/1424/1351#>. Acesso em: 6 jun. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Cidades e Estados.

Fecundidade. **Censo 2010**. 2010. Disponível em:

<https://cnae.ibge.gov.br/en/component/content/article/95-7a12/7a12-vamos-conhecer-o-brasil/nosso-povo/1472-nupcialidade-e-fecundidade.html?Itemid=6160>. Acesso em: 5 out. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Cidades e Estados. **População**

estimada. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mt.html>. Acesso em: 17 jul. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Cidades e Estados. **IBGE**

divulga o rendimento domiciliar per capita 2020. 2021. Disponível em:

https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Renda_domiciliar_per_capita/Renda_domiciliar_per_capita_2020.pdf. Acesso em: 16 nov. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto – PIB**.

2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 17 jul. 2021.

KIYOSAKI, R. T.; LECHTER, S. L. **Pai rico, pai pobre: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIMA, R. S. L.; BARBALHO, P. R. M.; NASCIMENTO, H. L. do; MEDEIROS NETO, J. S. de; BRITO, M. L. de A. **O estudo das finanças pessoais no âmbito**

universitário. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2019. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/656>. Acesso em: 20 out. 2021.

LISBOA, E. S. F. **Planejamento e controle das finanças pessoais: um estudo com servidores públicos**. 2012. Monografia – Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/44678/R%20-%20E%20-%20ELISANGELA%20SOARES%20FERREIRA%20LISBOA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 6 jun. 2021.

LIZOTE, S. A.; LANA, J.; VERDINELLI, M. A.; SIMAS, J. de. Finanças pessoais: um estudo envolvendo os alunos de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior. 2016. **Revista da UNIFEDE**, Brusque, v. 1, n. 19, p. 72-85, 2016.

Disponível em:

<https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/186>. Acesso em: 20 out. 2021.

LOPES, M. A. **Endividamento x planejamento financeiro pessoal: um estudo com policiais militares do estado da Paraíba**. 2019. 57 f. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/15854/1/MAL24092019.pdf>. Acesso em: 1.º out. 2021.

LUCENA, D. da S. **Estudo sobre a falta de planejamento financeiro e endividamento de bombeiros militares do estado da Paraíba**. 2019. 65 f. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/15762/1/DSL18092019.pdf>. Acesso em: 13 out. 2021.

MIOTTO, A. P. **Antecedentes e consequências da gestão das finanças domésticas: uma investigação com consumidoras da classe c**. 2013. 164 f. Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10631/Tese_Ana%20Paula%20Miotto.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 19 jun. 2021.

OLIVEIRA, K. P. de; PAULA, M. T. M. S. de; PAIVA, L. R. de O.; ANDRADE, K. O. F.; COURA, E. R. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? 2021. 22 f. Rodapé - **Revista de Carreira e Pessoas**, Belo Horizonte, MG, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/44754>. Acesso em: 11 nov. 2021.

RIBEIRO, Q. D. M.; SOUZA, M. C. de; VIEIRA, N. dos S.; MOTA, R. C. L. A educação financeira como política pública no Brasil e seus potenciais impactos no orçamento familiar. 2021. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 9, e43310918213, 2021 (CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GkzyD1f8gYsJ:https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/18213/16321/227831+&cd=11&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 17 fev. 2022.

RODRIGUES, A. S. **Finanças Pessoais: Fatores determinantes do comportamento financeiro dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Ouro Preto - mg**. 2017. 76 f. Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://mestrado.unihorizontes.br/wp-content/uploads/2017/09/ADRIANO-SERGIO-RODRIGUES.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2021.

SARAIVA, C. S. **Os sujeitos endividados e a Educação Financeira**. 2017. Educar em Revista [online], 66, 157-173. doi: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/53867>

SEFAZ. Secretaria de Estado de Fazenda. **História da Secretaria de Estado de Fazenda**. 2021. Disponível em:

<http://www5.sefaz.mt.gov.br/web/sefaz/historia>. Acesso em: 29 maio 2021.

SILVA, J. S. da. **Educação e planejamento financeiro**: um estudo com servidores de uma IES pública. 2018. 47 f. Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Finanças e Contabilidade, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – Pb, 2018. Disponível em:

<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/232/195>. Acesso em: 23 jun. 2021.

SILVA, J.; SILVA NETO, O.; ARAÚJO, R. C. Educação Financeira de Servidores Públicos: hábitos de consumo, investimento e percepção de risco. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 104-120, 28 abr. 2017.

Portal de Periódicos UFPB. <http://dx.doi.org/10.18405/recfin20170207>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SILVA, R. da.; TEXEIRA, A.; BEIRUTH, A. X. Finanças pessoais e educação financeira: o perfil dos servidores públicos de um município do centro-oeste brasileiro. **Revista Unemat de contabilidade**, Tangará da Serra, UNEMAT, v.5, n.10, p. 113-136, jul./dez., 2016. Disponível em:

<https://doi.org/10.30681/ruc.v5i10.1382>. Acesso em: 23 jun. 2021.

SOUSA, A. F. de; TORRALVO, C. F.; KRAUTER, E.; ROCHA, R. H.; ROCHA, R. H. **Planejamento financeiro pessoal e gestão do patrimônio**: fundamentos e práticas. 2. ed. Barueri, Sp: Editora Manole, 2018. 469 p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520455135/cfi/4!4/4/4@0.00:21.1>. Acesso em: 30 jun. 2021.

SOUZA, D. da R. **Endividamento do Servidor Público**: uma análise econômica da situação na UNB. 2015. 86 f. Curso de Gestão Econômica de Finanças Públicas S-Graduação em Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2015. Disponível em:

https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18670/1/2015_Dinuar%c3%addaRochaSouza.pdf. Acesso em: 23 jun. 2021.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

VERLY, M. E. L. **Finanças pessoais e educação financeira**: Um estudo sobre o perfil dos servidores públicos do município de Jardim - Mato Grosso do Sul. 2018. 72 f. Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, Dourados, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/2679/1/MeireEvelinLemesVerly.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021.

VIEIRA, K., PARABONI, A., CAMPARA, J., POTRICH, C., KUNKEL, F. **O uso do cartão de crédito por universitários: análise do perfil, da compra compulsiva e do conhecimento financeiro.** ESTUDO & DEBATE, Lajeado, UNIVATES, v.21, n.2, p. 100–122. 2014. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/617>. Acesso em: 17 jul. 2021.

VIEIRA, S. F. A.; BATAGLIA, R. T. M.; SEREIA, V. J. Educação Financeira e Decisões de Consumo, Investimento e Poupança: uma análise dos alunos de uma universidade pública do norte do Paraná. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s.], v. 9, n. 3, p. 61-86, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258860133_Educacao_Financeira_e_Decisoes_de_Consumo_Investimento_e_Poupanca_Uma_Analise_dos_Alunos_de_Uma_Universidade_Publica_do_Norte_do_Parana. Acesso em: 17 jul. 2021.

GERAÇÃO Z E LIDERANÇA: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUTURAS LIDERANÇAS

GENERATION Z: HOW COMPANIES ARE ADAPTING TO TRAIN THIS GENERATION FOR LEADERSHIP POSITIONS

Camila Luciani Perin¹
Karoline Luciani Fritsche²
Cassiane Dagani³
Everaldo da Silva⁴

RESUMO: A Geração Z já faz parte integrante da força de trabalho atual. Com sua alta conectividade e domínio das novas tecnologias, ela oferece uma nova visão de liderança e impacto no ambiente profissional. O presente artigo teve como objetivo apresentar as estratégias e práticas de como a Empresa Partícipe está se adaptando para incorporar e aproveitar as habilidades e competências da Geração Z em posições de liderança. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso com aplicação de questionário, o presente estudo apresenta as principais características da Geração Z e a atuação das empresas em relação a esta geração. Essa abordagem permite criar um ambiente que não só acolha as novas ideias, como também apoie os gestores nesse processo e forneça os recursos necessários para que esses jovens floresçam em posições de liderança.

Palavras-chave: geração Z; liderança; papel da liderança; mercado de trabalho.

ABSTRACT: *Generation Z is already an integral part of today's workforce. With their proficiency in technology and constant connectivity, this generation offers a fresh perspective on leadership and influence in professional settings. This article presents the strategies and practices through which Empresa Partícipe is adapting to incorporate and leverage the skills and competencies of Generation Z in leadership positions. Through bibliographical research and a case study using a questionnaire, the article presents the main characteristics of Generation Z and how companies perform regarding this generation. This approach creates an environment that not only welcomes new ideas but also supports managers in this process and provides the necessary income for these young people to flourish in leadership positions.*

Keywords: *Generation Z; leadership; role of leadership; job market.*

¹ Engenheira Mecânica. Especialização em Lean Seis Sigma. MBA em Gestão de Equipe de Alto Desempenho. E-mail: camila.luciani@hotmail.com

² Engenheira de Produção. MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho. E-mail: engkaroline.luciani@gmail.com

³ Graduada em Direito. Especialista em Direito Digital e Proteção de Dados. Professora do MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho. Orientadora da pesquisa. E-mail: cassiane.dagani@edu.sc.senai.br

⁴ Cientista Social (FURB). Graduado em Processos Gerenciais (Metodista). Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Especialista em Gestão Escolar. Mestre em Desenvolvimento Regional (FURB). Doutor em Sociologia Política. (UFSC). E-mail: prof.evesilva@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e o início de 2010, está entrando no mercado de trabalho em massa, trazendo consigo um conjunto único de valores, ideias e expectativas. Essa geração, experiente em tecnologia e diversidade, está pronta para deixar sua marca no mundo, seja como funcionários ou líderes. Mas como as empresas estão se adaptando para incorporar e aprovar as habilidades e competências desta geração em posição de liderança?

No geral, a Geração Z não se contenta com o *status quo*. Ela busca um propósito maior em suas carreiras e está disposta a desafiar normas para alcançar um impacto positivo. Essa geração valoriza a transparência, a inclusão e a responsabilidade social, trazendo essas prioridades para suas expectativas de liderança. Com a digitalização fazendo parte intrínseca de suas vidas, eles utilizam a tecnologia de forma intuitiva para inovar e aprimorar os processos. Além disso, é marcada por uma mentalidade empreendedora e uma forte capacidade de adaptação, qualidades que podem transformar a dinâmica organizacional.

No entanto, para que as empresas possam realmente aproveitar o potencial dessa geração, é essencial reavaliar os modelos tradicionais de liderança e gestão. Isso implica criar um ambiente que não só acolha as novas ideias, mas que também ofereça o apoio e os recursos necessários para que esses jovens líderes possam florescer.

Este artigo investiga a interseção de liderança e Geração Z no ambiente de trabalho, explorando suas características, o papel da liderança e o impacto que estão tendo na cultura, na inovação e no sucesso organizacional geral. À medida que conhecemos as nuances da geração, descobrimos percepções importantes sobre o cenário em evolução da liderança e o que é preciso para prosperar no mundo do trabalho nas rápidas mudanças de hoje em dia.

O tema tão atual justifica-se pela necessidade urgente de as empresas entenderem e se prepararem para integrar a Geração Z de forma eficaz. Foi explorado como a Geração Z redefine os paradigmas tradicionais de liderança, trazendo uma abordagem mais colaborativa, transparente e orientada para o propósito. Também foi analisado como os pontos fracos dessa geração podem ser canalizados positivamente para impulsionar a inovação e a eficiência operacional.

De forma geral, o presente artigo teve como objetivo principal apresentar as estratégias e práticas de como a Empresa Partícipe está se adaptando para incorporar e aproveitar as habilidades e competências da Geração Z em posições de liderança. Para isso, busca identificar as características específicas da Geração Z e sua importância para exercer uma posição de liderança, além de investigar como as organizações estão criando condições para incorporar os futuros líderes da Geração Z no ambiente organizacional.

Este trabalho inicia-se com a fundamentação teórica, abordando os seguintes temas: O papel da liderança; Diversidade de gerações no mercado de trabalho; Impacto da diversidade de gerações; Características da Geração Z; Geração Z e as funções de liderança. A seção seguinte traz a Metodologia, apresentando o questionário aplicado com líderes; seguida do capítulo de Resultados e Discussões e, por fim, das Considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O PAPEL DA LIDERANÇA

Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Na visão de Rouch e Behling (1984), liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para que alcance um objetivo, ou seja, ter o controle das ações do grupo de modo que todos trabalhem em conjunto, focando no mesmo objetivo. Já, no entendimento de Hunter (2006), "o líder é aquele que exerce influência, que conduz, orienta os liderados ao alcance de um objetivo comum [...] pela melhoria e desenvolvimento da organização".

Portanto, a evolução do conceito de liderança reflete a complexidade e a dinâmica das organizações modernas, nas quais o papel do líder transcende a gestão para abranger o desenvolvimento e a inspiração das equipes. A liderança contemporânea é um fenômeno social multifacetado, que envolve comunicação eficaz, influência interpessoal e a capacidade de alinhar objetivos e expectativas. À medida que as empresas enfrentam novos desafios e oportunidades, a capacidade de cultivar líderes que não apenas gerenciam, mas também inspiram e desenvolvem suas equipes torna-se crucial para o sucesso organizacional.

2.2 DIVERSIDADE E CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

A diversidade de gerações no mercado de trabalho é uma questão que tem atraído crescente atenção nas últimas décadas. As mudanças demográficas e sociais, acompanhadas pelo avanço tecnológico, têm levado a uma coexistência de várias gerações em ambientes de trabalho. Esse fenômeno não apenas enriquece o ambiente corporativo com diferentes perspectivas e experiências, mas também apresenta desafios e oportunidades que precisam ser compreendidos e geridos de forma eficaz. O mercado de trabalho contemporâneo é composto por quatro gerações principais, cada uma com suas características distintas, são elas:

- ✓ Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964): os Baby Boomers valorizam o trabalho duro e a segurança no emprego. Eles tendem a ter uma visão mais tradicional sobre a carreira, frequentemente buscando ascensão dentro da mesma organização e priorizando a estabilidade financeira. A aposentadoria dessa geração está em andamento, o que cria uma transição de conhecimento e experiência para as gerações mais jovens (Junior *et al.*, 2016).

- ✓ Geração X (nascidos entre 1965 e 1980): a Geração X cresceu em um período de mudanças econômicas e sociais significativas, o que influenciou sua abordagem ao trabalho. Eles são frequentemente descritos como independentes e céticos, valorizando o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Essa geração também é conhecida por ser adaptável e altamente competente com a tecnologia (Stefano, 2017).

- ✓ Geração Y ou *Millennials* (nascidos entre 1981 e 1996): os *Millennials* são conhecidos por sua familiaridade com a tecnologia digital e por buscar significado e propósito no trabalho. Eles tendem a valorizar a flexibilidade, a diversidade e o desenvolvimento profissional contínuo. Seu desejo de equilíbrio entre a vida e o

trabalho, combinado com a busca por *feedback* constante, pode ser visto como uma ruptura com as normas das gerações anteriores (Junior *et al.*, 2016).

✓ Geração Z (nascidos a partir de 1997): a geração mais jovem no mercado de trabalho, a Geração Z, é digitalmente nativa e está começando a entrar em massa na força de trabalho. Eles têm expectativas elevadas em relação ao uso de tecnologia, à busca por inovação e à inclusão no local de trabalho. São geralmente vistos como pragmáticos e orientados para resultados, buscando também propósito e impacto social em suas carreiras (Lima, 2021).

No Quadro 1, descrevem-se as principais características de cada geração:

Quadro 1 – Principais Características das Gerações

Gerações	Principais Características
Baby Boomers (1940/46 e 1960/64)	Valorizam a segurança no trabalho; Dedicados e leais às empresas; Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>; Não são adeptos a tecnologias; Tomadores de decisões maduras; Valorizam padrão de vida estável; Autoritários; Valorizam status e ascensão profissional na empresa; Tradicionalistas; Resistentes às mudanças.
Geração X (1960/65 e 1970/77)	Menos leais à empresa; Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Buscam desafios e recompensas; Geração TV, consumistas; Lealdade às suas habilidades em vez de seus empregadores; Protetores da família; Tecnologia presente desde a adolescência; Dedicados, conservadores, criativos, materialistas, otimistas e autoconfiantes; Defendem um ambiente de trabalho mais informal.
Geração Y (1978/80 e 1990/97)	Tecnologia presente desde a infância; Desejam status e autonomia no trabalho; Habilidade com tecnologias; Almejam flexibilidade e prazer no trabalho, dinamismo, qualidade de vida, reconhecimento, feedback e relacionamento interpessoal; Buscam ascensão rápida na empresa;

	Apresentam relutância em obedecer à hierarquia organizacional; Apresentam níveis mais baixos de comprometimento.
Geração Z A partir de 1995	Multitarefas; individualistas; Tecnologia e internet desde a infância; Habilidade com tecnologias; Gostam de desafios e inovação; Anseiam por rápida ascensão de carreira; Estimam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida; Valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho; Almejam horários flexíveis e roupas informais.

Fonte: Adaptado de Colet e Mozzato (2019)

Essas informações delineiam as características distintas de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Baby Boomers valorizam a segurança e a lealdade à empresa, tendem a ser tradicionais e resistem a mudanças tecnológicas. Geração X é conhecida por seu individualismo, busca de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e uma abordagem mais informal no trabalho. Geração Y é marcada pelo desejo de status, flexibilidade e autonomia, com um forte domínio da tecnologia e preferência por inovação e feedback constante. Já a Geração Z cresce em um ambiente digital, valoriza desafios e flexibilidade e prefere trabalhar em empresas que promovem responsabilidade social e um ambiente de trabalho informal. Cada geração apresenta expectativas e comportamentos únicos que refletem suas experiências e influências culturais ao longo do tempo.

2.1.2 Impactos da Diversidade de Gerações

A diversidade geracional oferece uma série de benefícios e desafios às organizações. Entre os benefícios, destaca-se a combinação de diferentes perspectivas e experiências, o que pode levar a soluções mais criativas e inovadoras para problemas complexos. Além disso, um ambiente de trabalho intergeracional pode promover uma cultura de mentoria e aprendizado mútuo, com os mais experientes ajudando os mais jovens a navegar no ambiente corporativo e os mais jovens oferecendo novas habilidades e perspectivas.

No entanto, as diferenças geracionais podem, da mesma forma, gerar conflitos. Estilos de comunicação distintos, expectativas diferentes sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e abordagens variadas em relação à tecnologia podem criar fricções (Cavazzote *et al.*, 2012).

Por exemplo, a preferência por comunicação instantânea das gerações mais jovens pode colidir com a abordagem mais formal de gerações mais antigas. É essencial que as organizações desenvolvam estratégias eficazes para gerenciar esses conflitos e promover a colaboração entre as gerações. Isso pode incluir treinamentos de sensibilização, políticas claras sobre comunicação e flexibilidade nas práticas de trabalho (Hickman; O'Neill, 2019).

Logo, a diversidade geracional nas organizações representa uma oportunidade valiosa para enriquecer o ambiente de trabalho e impulsionar a inovação, aproveitando a riqueza de diferentes perspectivas e experiências. A combinação das habilidades e conhecimentos de diferentes gerações pode resultar em soluções mais criativas e eficazes para desafios complexos, ao mesmo tempo, promove uma cultura de aprendizado mútuo e mentoria.

2.3. CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z

Conhecido como Geração Z, esse grupo é identificado na área educacional por termos como nativos digitais ou "Homo Zappiens". A literatura também se refere a eles como "Geração Digital", "Geração Internet" ou "Geração Next" (Tapscott, 2010; Palfrey; Gasser, 2011). Uma ação típica dessa geração é "zapear", um verbo que descreve o hábito de alternar freneticamente entre canais de TV com o controle remoto, exemplificando sua capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente (Ceretta; Froemming, 2011).

Tapscott (2009, p. 53) ressalta que os jovens nascidos na Geração Z têm uma relação intrínseca com o ambiente digital.

Querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo e usam a tecnologia de telefones nas redes sociais para fazer isso. Então quando a televisão está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos.

No mesmo sentido, Tapscott (2010) evidencia que a exposição contínua a ambientes digitais interativos favorece no indivíduo de hoje uma inteligência mais aguçada, distinguindo-se da passividade comum ao consumo televisivo. O autor argumenta ainda que a imersão digital não diminui a capacidade de raciocínio dos jovens, podendo, na verdade, estimular habilidades de pensamento crítico essenciais para orientar-se no mundo atual, caracterizado por um fluxo de informações cada vez mais acelerado.

O Quadro 2 descreve a geração digital como valorizando a liberdade de escolha em consumo e trabalho, a customização em produtos e experiências e um escrutínio rigoroso por informações acessíveis. Integridade é importante, refletindo lealdade e transparência.

Quadro 2 – Características da Geração Z

Liberdade	Para experimentar coisas novas, escolher o que consumir, onde trabalhar e como trabalhar. "Os jovens insistem na liberdade de escolha.
Customização	Dos produtos e das experiências de compra, customização da mídia e do próprio emprego/descrição de cargo.
Escrutínio	Sempre buscando checar informações. "Deve-se oferecer à geração internet informações amplas e facilmente acessíveis sobre os produtos"
Integridade	Como sinônimo de lealdade e transparência.

Colaboração	Principalmente por meio de tecnologias digitais, formam-se novas comunidades que podem produzir. “Os jovens da geração internet são colaboradores naturais”
Entretenimento	É associado a quase todas as experiências da vida, a começar pelo trabalho, “porque a geração internet acredita que deve gostar do que faz para viver”.
Velocidade	É uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas. A geração internet está acostumada à velocidade: uma mensagem deve ser respondida rapidamente, um produto deve ser entregue rapidamente, enfim, é um ambiente instantâneo que gera ansiedade. No âmbito profissional, “Muitos integrantes da geração internet gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas”.
Inovação	É um modo contínuo para a geração de internet, que foi criada em uma cultura de invenção. A inovação acontece em tempo real”

Fonte: adaptado de Tapscott (2009, p. 95-117)

Verifica-se ainda no Quadro 2 que a colaboração é facilitada por tecnologias digitais, formando novas comunidades produtivas. O entretenimento é integrado em todas as áreas da vida, inclusive no trabalho. A velocidade é uma expectativa constante, com demandas por respostas rápidas e avanço rápido na carreira. Finalmente, a inovação é contínua e intrínseca a uma cultura de invenção em tempo real.

Em conclusão, a Geração Z, ou nativos digitais, se destaca pelo seu engajamento contínuo com a tecnologia e uma abordagem dinâmica em todos os aspectos da vida. Eles valorizam a liberdade de escolha e a customização, buscam informações acessíveis e priorizam a integridade. A colaboração é promovida por tecnologias digitais, e o entretenimento é integrado em todas as suas experiências. Eles esperam velocidade em respostas e progresso rápido em suas carreiras e têm a inovação como um valor central, moldando novos padrões no trabalho e na vida cotidiana.

2.4 GERAÇÕES Z E AS FUNÇÕES DE LIDERANÇA

Liderar a Geração Z requer uma compreensão profunda de suas características e expectativas únicas. Primeiramente, os líderes precisam ser autênticos e transparentes, valores altamente apreciados por esta geração. A Geração Z cresceu em um mundo no qual a informação está ao alcance de um clique e, portanto, possui um senso aguçado para identificar inautenticidade.

É importante salientar que a liderança autêntica se estende para além da autenticidade do líder, abrangendo as relações autênticas com seus seguidores e demais stakeholders.

A competência tecnológica é uma característica indispensável para qualquer líder que trabalhe com a Geração Z. Esses jovens são nativos digitais, acostumados a interagir com tecnologias avançadas desde cedo. Assim, esperam que seus líderes não apenas compreendam as ferramentas e plataformas digitais, mas também as integrem de forma eficiente nos processos de trabalho. Um líder que se mantém atualizado com as últimas tendências tecnológicas e promove a inovação pode criar

um ambiente de trabalho dinâmico e produtivo, alinhado às expectativas dessa geração.

A flexibilidade e a promoção de um ambiente inclusivo são fundamentais. A Geração Z valoriza a diversidade e busca ambientes de trabalho nos quais diferentes perspectivas são reconhecidas e valorizadas. Líderes que cultivam a inclusão e a equidade criam um espaço em que todos os integrantes da equipe se sentem valorizados e ouvidos. Além disso, oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a autonomia e proporcionando feedback construtivo, é essencial.

Segundo Peixoto e Ferreira (2011), os gestores devem passar instruções mais precisas para esses profissionais, visando a que eles tenham mais foco, uma vez que tendem a ficarem mais dispersos e não se concentram em uma ocupação com começo, meio e fim. Embora as organizações necessitem de pessoas com conhecimentos diversificados e a Geração Z produza um novo processo criativo, muitas atividades profissionais necessitam de foco.

Logo, liderar a Geração Z exige uma combinação de autenticidade, competência tecnológica, flexibilidade e inclusão. Os líderes devem ser transparentes e genuínos, reconhecendo a importância de construir relações de confiança e promover o desenvolvimento contínuo de seus seguidores. A capacidade de compreender e integrar as ferramentas digitais é crucial para criar um ambiente de trabalho inovador e produtivo. Além disso, fomentar a diversidade e a inclusão garante que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas.

Por fim, é fundamental oferecer orientações claras e precisas para ajudar esses jovens profissionais a manter o foco e a concentração nas tarefas. Ao atender a essa expectativa, os líderes não apenas inspiram a Geração Z, como também garantem um ambiente de trabalho harmonioso e eficaz, capaz de enfrentar os desafios do futuro.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

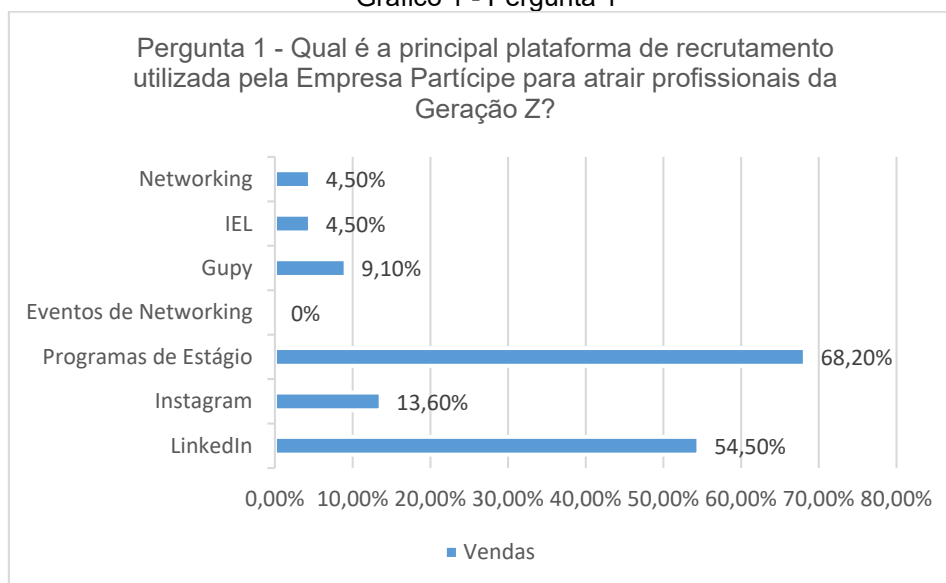
3.1 PESQUISA COM A EMPRESA PARTÍCIPE

Para compreender de maneira aprofundada como a Empresa Partícipe aborda a visão da Geração Z em posições de liderança, foi conduzida uma pesquisa detalhada. Essa pesquisa incluiu uma série de perguntas cuidadosamente elaboradas, criadas em formulário *on-line*, por meio do Google Forms, e enviada por e-mail para 22 gestores de duas unidades da empresa partícipe. O número de gestores que responderam à pesquisa foi de 77% (17 gestores).

O objetivo principal era obter *insights* sobre as percepções, expectativas e experiências dos gestores em relação à presença e ao desempenho da Geração Z em cargos de liderança. Além disso, buscou-se entender as estratégias adotadas pela empresa para integrar essa nova geração ao contexto organizacional, bem como identificar possíveis desafios e oportunidades decorrentes dessa integração.

A primeira pergunta questionava sobre a forma de recrutamento que a empresa utilizava para atrair funcionários da geração Z. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Pergunta 1

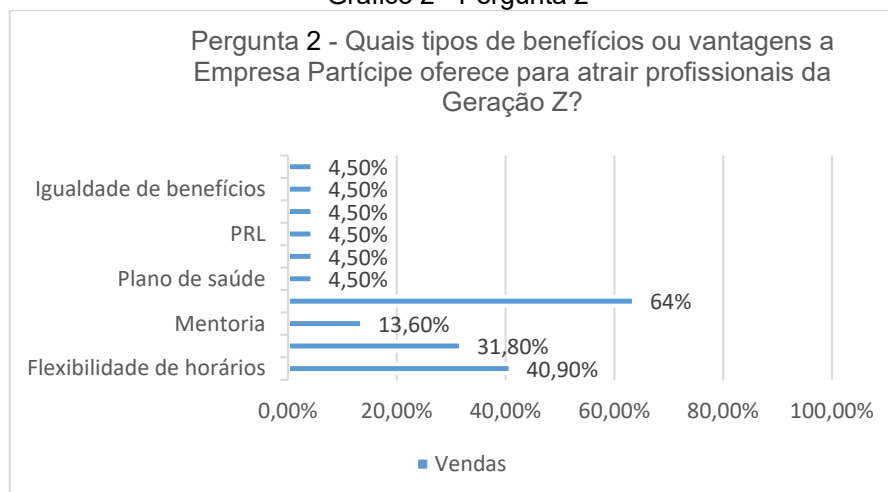


Fonte: os autores, 2024

Segundo a pesquisa, a principal plataforma de recrutamento utilizada pela Empresa Partícipe para atrair profissionais da Geração Z são os Programas de Estágios (68,2%) seguidos do LinkedIn (54,5%), Instagram (13,6%), Gupy (9,1%), IEL e networking (4,5% cada) e eventos de networking para atrair profissionais da Geração Z (0%).

A segunda pergunta tinha o interesse em descobrir quais eram os principais benefícios que a empresa Partícipe tem para atrair funcionários da referida geração. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Pergunta 2

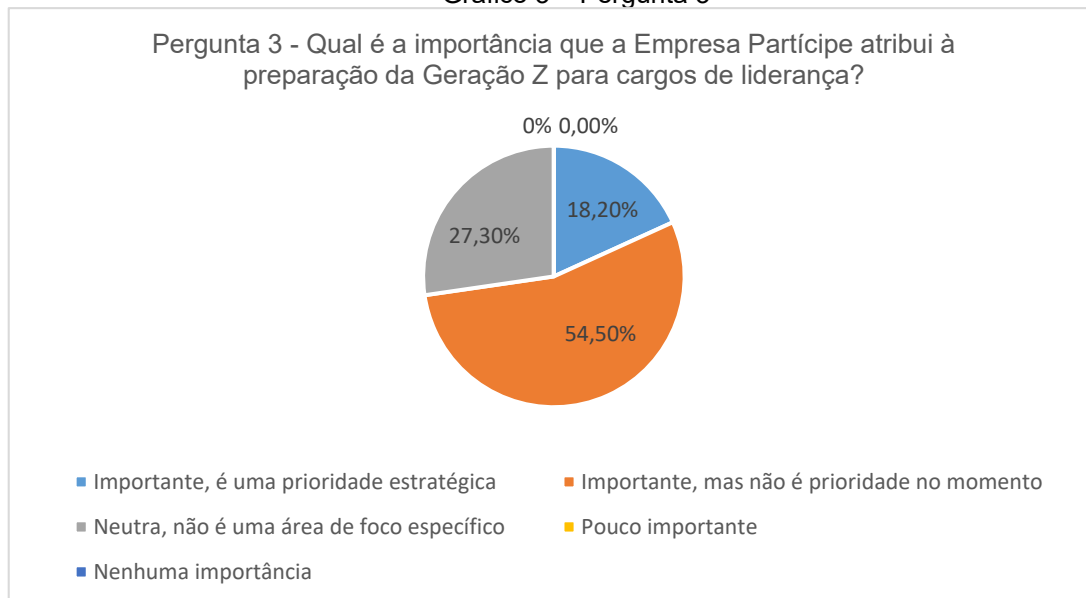


Fonte: os autores, 2024

Sobre os tipos de benefícios ou vantagens que a Empresa Partícipe oferece para a Geração Z: Ambiente de trabalho colaborativo (63,6%), flexibilidade de horários (40,9%), oportunidade de crescimento (31,8%), programas de mentoria (13,6%), participação nos resultados e plano de saúde (4,5%), remuneração (4,5%), participação nos resultados (4,5%), modelo de trabalho remoto (4,5%), mesmos benefícios para todos os colaboradores (4,5%), possibilidade de atuação no exterior (4,5%).

A pergunta 3 questionava sobre como a empresa Partícipe percebe a importância de preparar a Geração Z para cargos de liderança. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Pergunta 3

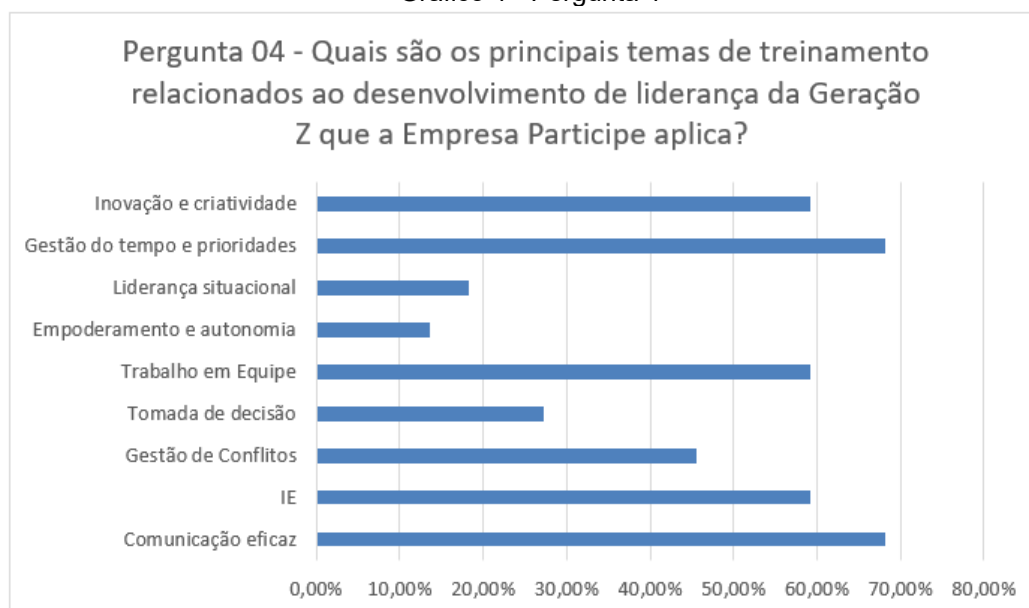


Fonte: os autores, 2024

Sobre a importância que a Empresa Partícipe está atribuindo à preparação da Geração Z para os cargos de liderança: Importante, mas não é uma prioridade no momento (54,5%), neutra, não é uma área de foco específico (27,3%), importante, é uma prioridade estratégica (18,2%).

A pergunta de número 4 tinha como objetivo entender quais são os tipos de treinamento que a empresa oferece para o desenvolvimento da geração Z. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 4.

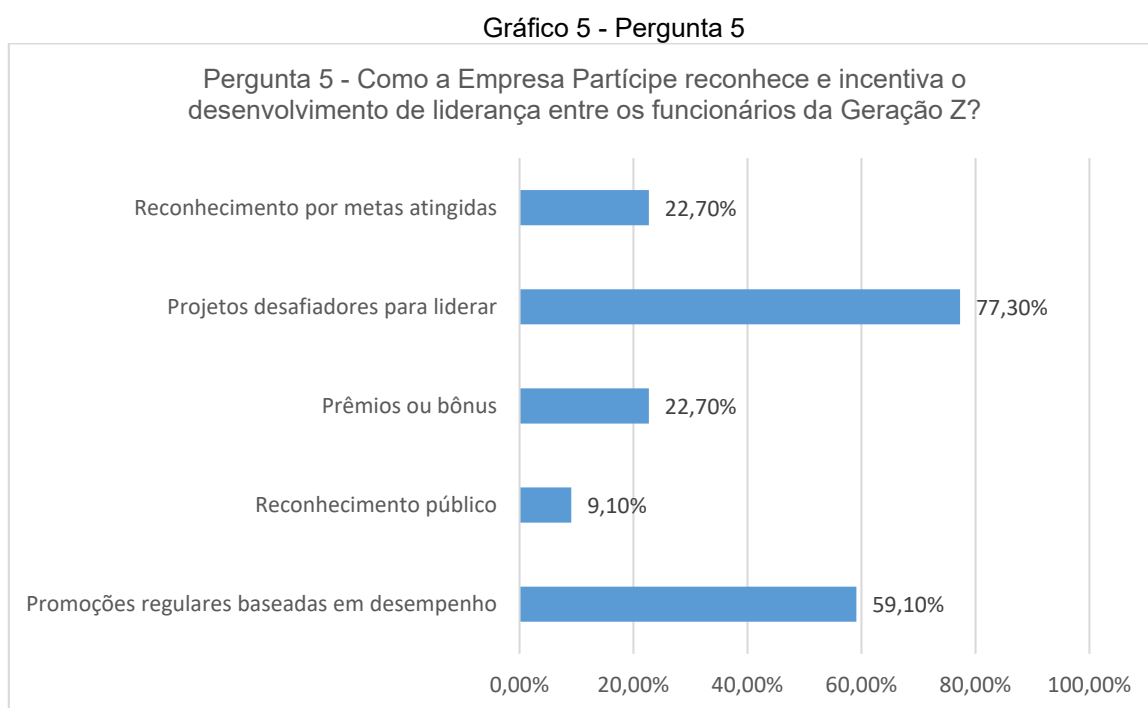
Gráfico 4 - Pergunta 4



Fonte: os autores, 2024

Com relação aos principais treinamentos aplicados pela Empresa Partícipe relacionados ao desenvolvimento de liderança da Geração Z: comunicação eficaz (68,2%), inteligência emocional (59,1%), gestão de conflitos (45,5%), tomada de decisão (27,3%), trabalho em equipe (59,1%), empoderamento e autonomia (13,6%), liderança situacional (18,2%), gestão do tempo e da prioridade (68,2%), inovação e criatividade (59,1%).

O reconhecimento no trabalho é muito importante e a pergunta de número 5 tinha como objetivo entender quais as ações que a empresa Partícipe executa com tal finalidade. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 5.

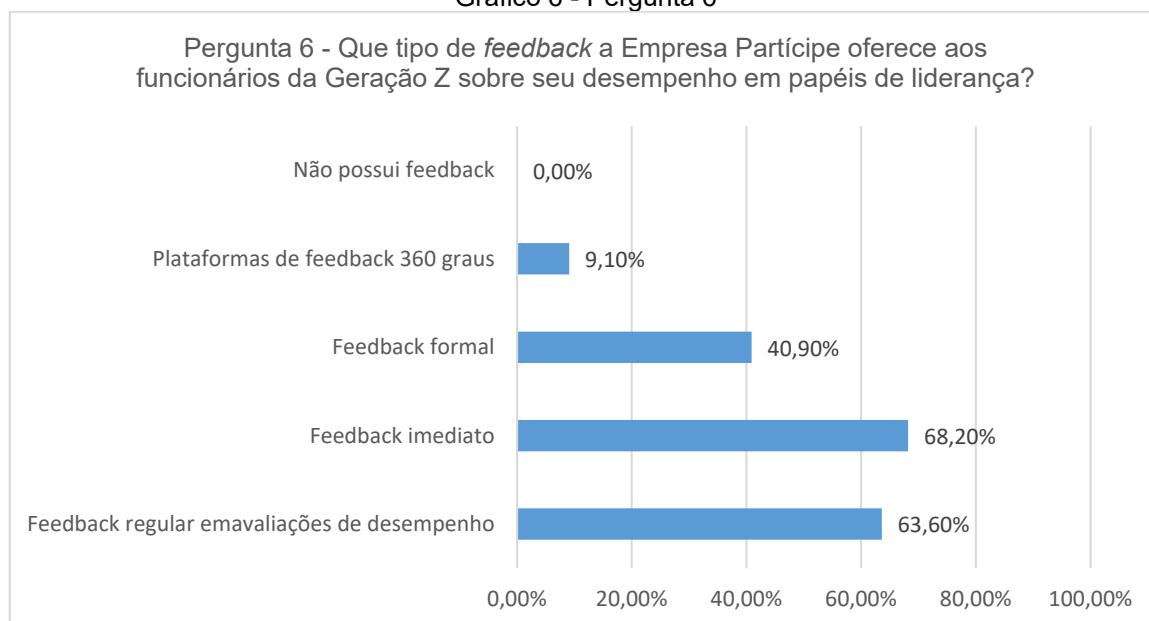


Fonte: os autores, 2024

Sobre o método de reconhecer e incentivar o desenvolvimento de liderança na Geração Z: promoções regulares baseadas em desempenho (59,1%), reconhecimento público em reuniões ou eventos (9,1%), prêmios ou bônus (22,7%), oferta de projetos desafiadores para liderar (77,3%) e reconhecimento por metas atingidas (22,7%).

A pergunta número 6 visava entender quais tipos de *feedback* a empresa Partícipe possui e aplica à avaliação de pessoas da geração Z em funções de liderança. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Pergunta 6



Fonte: os autores, 2024

Entre os tipos de *feedback* que a Empresa Partícipe oferece aos funcionários da Geração Z sobre seu desempenho em papéis de liderança: *feedback* regular em avaliação de desempenho (63,6%), *feedback* imediato após projetos ou tarefas específicas (68,2%), sessões de *feedback* formal com supervisores ou líderes (40,9%), plataforma de *feedback* 360 graus (9,1%).

3.2 SUGESTÕES

Em relação às respostas obtidas pelo questionário aplicado aos gestores da Empresa Partícipe, percebe-se que, apesar de ser um assunto emergencial, a empresa lida com a capacitação dessa geração como segundo plano, seja por foco em outra atividade ou por não saber lidar com ela. Dessa forma, sugere-se algumas alternativas para atrair, reter e capacitar a Geração Z:

3.2.1 Desenvolvimento e Comunicação de Valores Ambientais e Sociais

A Geração Z possui características muito fortes em prol da consciência ambiental e social. Sugere-se utilizar essa propaganda nas vagas de recrutamento. Isso vale para o cenário de inclusão e diversidade.

Ações:

- Realizar uma auditoria interna para identificar e documentar práticas atuais relacionadas à sustentabilidade, inclusão e diversidade.
- Criar material de recrutamento (anúncios de vagas, descrições de trabalho, website) que destaque o compromisso da empresa com essas questões.
- Lançar campanhas direcionadas que enfatizem a missão ambiental e social da empresa por meio de redes sociais, sites de emprego e eventos de recrutamento.
- Implementar programas de voluntariado corporativo e projetos sustentáveis para engajar os colaboradores existentes e reforçar a imagem da empresa.
-

3.2.2 Implementação de Sistema de Feedback Contínuo

Embora a Empresa Partícipe tenha um alto índice de *feedbacks* regulares, a Geração Z é “movida” pelo retorno dos seus entregáveis; eles precisam ter um *feedback* quase que imediato após a entrega de um projeto ou a maneira como liderou um projeto.

Ações:

- Criar um calendário de reuniões semanais ou quinzenais para *feedback* e alinhamento de projetos.
- Treinar líderes e gestores para fornecer *feedback* construtivo e em tempo hábil.
- Implementar plataformas digitais para facilitar a troca de *feedback* em tempo real e documentar as discussões.
- Monitorar a eficácia do novo sistema de *feedback* e ajustar conforme necessário com base na receptividade dos colaboradores.

3.2.3 Promoção de Autonomia e Desenvolvimento de Habilidades

Abrangendo as qualidades de criatividade e múltiplas funções, dar autonomia para a Geração Z impactará positivamente na produtividade dos entregáveis e no engajamento para com o trabalho, pois fortalece sua autoestima e desenvolve habilidades como tomada de decisão e gestão do tempo.

Ações:

- Estabelecer diretrizes claras sobre o grau de autonomia permitido para diferentes tipos de projetos e tarefas.
- Desenvolver programas de treinamento que enfatizem habilidades de tomada de decisão e gestão do tempo.
- Implementar um sistema de acompanhamento que permita aos colaboradores obterem suporte quando necessário, sem comprometer sua autonomia.
- Reconhecer e recompensar iniciativas bem-sucedidas e a criatividade demonstrada pelos colaboradores, reforçando a importância da autonomia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho surgiu da necessidade urgente de compreender como a Geração Z, que está entrando no mercado de trabalho com características e expectativas distintas, pode ser integrada e aproveitada nas organizações. A geração, também conhecida como nativos digitais, traz uma nova perspectiva para a liderança e a gestão organizacional, desafiando os modelos tradicionais e exigindo uma adaptação estratégica por parte das empresas. O estudo se justifica pela importância de entender e se preparar para as transformações que essa geração promove no ambiente corporativo.

O objetivo principal deste trabalho foi apresentar as estratégias e práticas da Empresa Partícipe para integrar e aproveitar as habilidades da Geração Z em posições de liderança.

Porém, foi identificado que a empresa em estudo não aplica nenhuma estratégia direcionada à Geração Z. Logo, foram sugeridas ações para potencializar o desenvolvimento dessa geração em cargos de liderança.

Ao identificar as características da Geração Z e sua importância para a liderança, o estudo confirmou que a Geração Z valoriza a liberdade de escolha, a customização, a integridade, a colaboração, o entretenimento, a velocidade e a

inovação. Essas características são fundamentais para compreender como essa geração pode se destacar em posições de liderança, pois moldam suas expectativas e comportamentos no ambiente de trabalho.

Quando se investigou como as organizações estão criando condições para integrar a Geração Z no ambiente organizacional, a pesquisa revelou que a Empresa Partícipe está implementando algumas estratégias, como programas de estágio e treinamentos específicos para desenvolvimento de liderança, para atrair e preparar a Geração Z. No entanto, há áreas que ainda podem ser aprimoradas, como a priorização de preparações para cargos de liderança e o feedback contínuo.

Ao analisar o impacto da presença da Geração Z na cultura e inovação organizacional, o impacto da Geração Z na cultura e inovação da Empresa Partícipe está evidente, principalmente pela ênfase em um ambiente colaborativo e flexível. A pesquisa mostrou que essa geração contribui para a inovação e para a promoção de um ambiente de trabalho que valoriza a responsabilidade social e a diversidade.

A pesquisa partiu da hipótese de que a Geração Z, com suas características únicas e expectativas elevadas, exigiria uma reavaliação dos modelos tradicionais de liderança nas organizações. Os resultados confirmaram que a Geração Z está influenciando mudanças na liderança e na gestão organizacional, trazendo um foco maior em autenticidade, tecnologia e flexibilidade. No entanto, a integração plena e eficaz dessa geração ainda enfrenta desafios que precisam ser abordados.

O problema central do estudo era entender como as empresas estão se adaptando para incorporar a Geração Z em posições de liderança. Embora a pesquisa tenha mostrado avanços na adaptação, especialmente em termos de treinamentos e benefícios oferecidos, a solução completa ainda está em progresso. A necessidade de maior foco na preparação e no *feedback* contínuo é evidente.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário on-line enviado a gestores da Empresa Partícipe. A metodologia permitiu a coleta de dados diretos sobre a abordagem da empresa em relação à Geração Z e suas práticas de integração. Essa abordagem foi escolhida para obter insights precisos e atualizados sobre a situação real e as estratégias adotadas pela organização.

Durante o desenvolvimento do trabalho, foram encontradas algumas limitações, como a dificuldade em obter uma amostra mais ampla de gestores e a variação nas respostas, que podem refletir diferentes interpretações das perguntas. Além disso, a implementação das estratégias analisadas ainda está em evolução, o que limita a capacidade de avaliar plenamente seu impacto de longo prazo.

Por fim, recomenda-se a continuidade da pesquisa para acompanhar como as empresas estão se adaptando às necessidades da Geração Z ao longo do tempo. Estudos futuros poderiam explorar de forma mais aprofundada as melhores práticas para integrar essa geração em diferentes setores e tipos de organizações.

Sugere-se que futuras pesquisas investiguem estratégias específicas para melhorar a preparação da Geração Z para cargos de liderança, incluindo metodologias de treinamento mais eficazes e formas inovadoras de *feedback*. Isso pode ajudar a desenvolver melhores práticas que possam ser aplicadas em uma variedade de contextos organizacionais.

Ainda investigar o impacto de longo prazo da integração da Geração Z nas organizações pode fornecer uma visão mais completa sobre como essas mudanças afetam a cultura e o desempenho organizacional. Estudos longitudinais podem revelar como as práticas de gestão evoluem e como as expectativas da Geração Z moldam o futuro do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60 (1), 421-449. 2009.
- BALDONI, John. **101 dicas práticas de liderança**. Tradução de Isa Laxe. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda., 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- BERTOLLA, A. *et al.* **O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas**. 4.^a Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR, 2014.
- BOHANG F. K. **Siapa yang lebih percaya YouTube ketimbang buku? Ternyata Bukan Milenial**. 2018. Disponível em: <https://tekno.kompas.com/read/2018/09/26/13120047/siapa-yang-lebih-percaya-youtube-ketimbang-buku-ternyata-bukan-milenial>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- CAVAZZOTE, F., LEMOS, A., VIANA, M. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigas ideias?** 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, ano 3, n. 2, p. 15-24, abr./set. 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1877>. Acesso em: 4 jul. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GARDNER, W. *et al.* **Can you see the real me?** A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 2005.
- GREEN, D. D.; MCCANN, J. The Coronavirus effect: how to engage generation z for greater student outcomes. **Management and Economics Research Journal**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1-7, 2021.
- HICKMAN, G. R., & O'Neill, B. The Impact of Generational Differences on Organizational Culture and Communication. **Leadership & Organization Development Journal**, 40(4), 507-525. 2019.
- HUNTER, C. James. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JUNIOR *et al.* **O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho**. 2016. Disponível em:

https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf. Acesso em: 4 jul. 2024.

LIMA, Isis. **Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20635/1/ILBL09082021.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2024.

MARQUES, E. *et al.* **A importância do desenvolvimento da liderança**. 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2024.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Nascidos na era digital**: Entendendo a primeira geração de nascidos digitais. Porto Alegre: Artmed, 2011.

RAUCH, C.F. and BEHLING, O. **Functionalism**: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. 1984. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>. Acesso em: 4 jul. 2024.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. **Tendências psicossociais e de consumo da geração Z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional**. Congresso Internacional de Consumo e Comunicação. São Paulo, 2013.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1974.
SOUZA, S. L. B. **Fatores que influenciam os consumidores da Geração “Z” na compra de produtos eletrônicos**. 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Potiguar, 2011.

STEFANO, Silvio. **Gerações e mercado de trabalho**: Suas relações com as Organizações. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855/24293>. Acesso em: 20 jul. 2024.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas organizações**. *Colloquium Humanarum*, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TAPSCOTT, D. **Grown up digital**: how the next generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2009.

GESTÃO DE PESSOAS E *FEEDBACK*: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESEMPENHO E BEM-ESTAR NO TRABALHO

PEOPLE MANAGEMENT AND *FEEDBACK*: CONTRIBUTIONS TO PERFORMANCE AND WELL-BEING AT WORK

Joice Noeli da Cunha Cerutti¹
Josely Cristiane Rosa²

RESUMO: Uma gestão de pessoas eficaz reconhece o *feedback* como uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, pois promove o alinhamento, a motivação e a melhoria do desempenho individual e coletivo. Nessa direção, esta pesquisa teve como objetivo geral compreender os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* inadequado no ambiente organizacional e como esses efeitos influenciam o desenvolvimento profissional e o desempenho dos colaboradores. Para tanto, foram identificadas as principais reações emocionais dos colaboradores em resposta a *feedbacks* inadequados e como esses impactos emocionais afetam o desempenho profissional. Por fim, foram descritas práticas e estratégias para melhorar a apresentação de *feedbacks* e reduzir seus efeitos negativos. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica fundamentada em estudos que abordam a importância do *feedback* no contexto organizacional e seu papel no desenvolvimento de pessoas. Os resultados revelaram que o *feedback*, quando conduzido inadequadamente no ambiente organizacional, pode desencadear reações emocionais negativas, comprometendo o bem-estar, o desempenho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Ansiedade, frustração, tristeza, ressentimento e apatia são emoções recorrentes, frequentemente relacionadas a contextos em que há ausência de empatia, reconhecimento ou preparo por parte da liderança. Os resultados também indicam que tais experiências emocionais afetam a autoestima dos profissionais, aumentam o desgaste psicológico e podem contribuir para quadros de exaustão emocional e burnout.

Palavras-chave: gestão de pessoas; *feedback*; comunicação organizacional.

ABSTRACT: *Effective people management emphasizes feedback as a strategic tool for continuous employee development, fostering alignment, motivation, and improved performance. This study aims to clarify the emotional effects of poorly administered feedback within organizations, with a particular focus on how these emotions influence employees' professional growth and performance. Specifically, the study identifies employees' main emotional reactions to inappropriate feedback and examines how these responses impact professional outcomes. It also describes practices and strategies to enhance feedback delivery and mitigate negative emotional effects. This*

¹ Pós-Graduanda em MBA em Coaching e Consultoria Executiva da UNIFE.

E-mail: joicenoelicunha@gmail.com

² Professora orientadora. Doutora. E-mail: jo.rosa@unifebe.edu.br

literature review draws on studies examining feedback's role in organizational contexts and its influence on people's development. The findings indicate that insufficient workplace feedback can trigger negative emotional reactions, potentially harming employee well-being, performance, and professional development. Common emotions include anxiety, frustration, sadness, resentment, and apathy, particularly when leaders lack empathy, recognition, or proper preparation. These emotional experiences can diminish self-esteem, increase psychological distress, and contribute to emotional exhaustion and burnout.

Keywords: *people management; feedback; organizational communication.*

1 INTRODUÇÃO

O *feedback* é uma ferramenta indispensável no ambiente organizacional — independentemente do porte da empresa, seja ela pequena, média ou grande —, sendo amplamente reconhecido como um instrumento eficaz para o desenvolvimento humano, a melhoria contínua e o fortalecimento das relações profissionais. Dessa forma, considera-se que, por meio de práticas de *feedback* estruturadas e contínuas, é possível identificar pontos fortes, fraquezas e oportunidades de melhoria, promovendo tanto o crescimento individual quanto o coletivo.

Nesse contexto, conforme destacado por Warrilow *et al.* (2020), o *feedback* é essencial para a comunicação no ambiente de trabalho, pois contribui diretamente para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria do desempenho organizacional. O estudo indica que, quando bem aplicado, o *feedback* tem o potencial de aumentar significativamente a motivação, o engajamento e a produtividade dos funcionários.

Warrilow *et al.* (2020) destacam que, no contexto organizacional, o *feedback* atua como um elemento estratégico para alinhar expectativas, promover o engajamento e fomentar uma cultura de aprendizagem contínua. Quando aplicado de forma eficaz, ele vai além de uma simples correção de erros, influenciando diretamente o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores. No entanto, os autores também ressaltam que sua eficácia depende de diversos fatores, como a modalidade de entrega, a receptividade do destinatário e a criação de um ambiente seguro e empático. A aplicação inadequada do *feedback* pode gerar resistência, frustração e impactos negativos no desempenho, tornando essencial a adoção de estratégias apropriadas para maximizar seus benefícios.

Considerando a importância do *feedback* nas empresas, a problemática da pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: Quais são os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* inadequadamente conduzido no desenvolvimento profissional e no desempenho dos colaboradores nas organizações? Compreende-se que um *feedback* mal conduzido pode gerar impactos emocionais significativos nos colaboradores, afetando diretamente o bem-estar afetivo, a sua motivação e o seu desempenho. Andrade (2020) destaca que o *feedback* negativo, quando não é acompanhado de qualidade na comunicação e de um ambiente de confiança, está associado ao aumento da ansiedade e à redução do conforto emocional no ambiente de trabalho. Além disso, a ausência de empatia e de uma relação de confiança entre líder e colaborador pode intensificar sentimento de

frustração e desvalorização, comprometendo o engajamento e a produtividade. Dessa forma, compreender e aplicar estratégias adequadas de *feedback* é essencial para promover um ambiente organizacional saudável e propício ao desenvolvimento humano.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa teve como objetivo geral compreender os impactos emocionais resultantes de um *feedback* conduzido de maneira inadequada no ambiente organizacional e como esses efeitos influenciam o desenvolvimento profissional e o desempenho dos colaboradores. Para tanto, os objetivos específicos delineados foram: (i) identificar as principais reações emocionais dos colaboradores em resposta a *feedbacks* inadequados; (ii) verificar como esses impactos emocionais afetam o desempenho dos profissionais; (iii) descrever práticas e estratégias que melhorem a apresentação de *feedbacks*, reduzindo os efeitos negativos emocionais.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, fundamentada em estudos que abordam a importância do *feedback* no contexto organizacional e seu papel no desenvolvimento de pessoas. Para a construção do referencial teórico, foram selecionadas publicações acadêmicas relevantes dos últimos cinco anos, para garantir a atualidade e a pertinência das informações analisadas. As fontes de pesquisa incluíram artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em bases de dados reconhecidas. A seleção do material foi orientada por palavras-chave, como '*feedback*', '*feedback* nas organizações', 'importância do *feedback*', 'motivação' e 'desenvolvimento profissional'. Isso permitiu identificar estudos que contribuíssem para a compreensão dos impactos emocionais do *feedback* no ambiente corporativo.

A presente pesquisa se justifica pela crescente valorização do *feedback* como ferramenta estratégica no ambiente organizacional, especialmente em um cenário no qual o desenvolvimento humano e o desempenho profissional são fatores determinantes para a competitividade e sustentabilidade das empresas. Embora o *feedback* seja amplamente reconhecido por seu potencial de promover melhorias contínuas, seu uso inadequado pode gerar efeitos emocionais negativos, como ansiedade, desmotivação e queda de produtividade.

Diante disso, compreender os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* mal conduzido torna-se essencial para líderes, gestores de pessoas e profissionais de recursos humanos que buscam construir ambientes de trabalho mais saudáveis, empáticos e eficazes. Além disso, a escassez de estudos que abordem esta temática na perspectiva emocional reforça sua relevância científica da investigação, contribuindo para o avanço do conhecimento na área da gestão de pessoas e do comportamento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas constitui um conjunto de práticas estratégicas direcionadas à atração, ao desenvolvimento, à motivação e à retenção de talentos nas organizações. Mais do que uma simples administração de recursos humanos, essa abordagem visa à criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento pleno dos

colaboradores, permitindo-lhes contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais. A gestão de pessoas, no contexto contemporâneo, tem se consolidado como um elemento estratégico fundamental para o alcance da sustentabilidade organizacional, exigindo práticas alinhadas às transformações sociais e tecnológicas que permeiam o ambiente corporativo.

Segundo Negrão *et al.* (2024), a integração entre a gestão estratégica e a sustentabilidade depende da valorização do capital humano como ativo essencial para a criação de valor empresarial. Nesse sentido, a construção de ambientes colaborativos, participativos e inovadores emerge como condição necessária para fomentar o engajamento dos colaboradores, promover a eficiência organizacional e garantir a adaptabilidade às exigências de um mercado em constante evolução.

A abordagem da literatura emergente sobre gestão de pessoas enfatiza cada vez mais os recursos internos das organizações como alavancas essenciais para o desempenho organizacional sustentável. A revisão integrativa conduzida por Sgarbossa (2023) destaca que práticas intencionais de gestão, como políticas de trabalho humano e flexível, estímulo ao desenvolvimento profissional, cultura colaborativa e valorização das relações interpessoais, associam-se significativamente ao florescimento no trabalho. Esse último se manifesta por meio de um maior bem-estar subjetivo e satisfação laboral, reconhecidos como fundamentais para a produtividade, o engajamento e a longevidade organizacional.

Além disso, as práticas de gestão de pessoas devem ser concebidas em consonância com as estratégias e políticas institucionais, para garantir mecanismos eficazes à comunicação da visão organizacional e ao alinhamento dos objetivos estratégicos. Essa integração fortalece a coerência entre os níveis tático e operacional, favorecendo a compreensão e a execução das diretrizes pelos colaboradores.

A gestão de pessoas, quando estrategicamente alinhada à cultura organizacional, desempenha um papel mediador significativo na promoção do bem-estar físico e mental dos colaboradores, impactando diretamente variáveis como desempenho, produtividade e saúde psicológica. Conforme Albrecht *et al.* (2024), políticas de gestão que consideram as necessidades dos trabalhadores e promovem ambientes organizacionais saudáveis contribuem para equilibrar as demandas produtivas e a qualidade de vida no trabalho. Nesse cenário, a liderança é compreendida como um fenômeno relacional e multidirecional, capaz de mobilizar os colaboradores e de influenciar o clima organizacional de forma significativa (De Souza, 2021).

Estudos indicam que estilos de liderança transformacional e instrucional estão associados a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, afetividade positiva e realização pessoal, sendo o suporte organizacional um dos principais preditores do bem-estar laboral (Sant'Anna; Paschoal; Gosendo, 2012; Novaes *et al.*, 2020). Além disso, pesquisas contemporâneas evidenciam que os estilos de liderança influenciam diretamente os sistemas de controle gerencial e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

A gestão estratégica de pessoas tem se consolidado como um vetor essencial para a sustentabilidade organizacional, especialmente em contextos de alta complexidade e competitividade. Moreira e Rodrigues (2023) destacam que a gestão por competências, quando integrada ao planejamento estratégico, potencializa a retenção de talentos e o alinhamento entre as capacidades individuais e os objetivos institucionais, promovendo uma vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, colaboradores engajados e adaptáveis são considerados ativos intangíveis

fundamentais para a perenidade organizacional, e a articulação entre competências humanas e metas organizacionais é um fator crítico para o desempenho institucional. O modelo proposto pelos autores reforça que a sustentabilidade organizacional depende diretamente da capacidade da organização de mobilizar e desenvolver seu capital humano de forma estratégica e contínua.

Estudos recentes têm evidenciado que práticas de gestão de pessoas sustentáveis, fundamentadas na valorização do capital humano, na integração com a cultura organizacional e no compromisso com a responsabilidade social, exercem influência determinante sobre o desempenho e a perenidade das organizações. Segundo Moreira e Rodrigues (2023), a articulação entre competências individuais e objetivos estratégicos organizacionais configura-se como um mecanismo eficaz para promover vantagem competitiva e sustentabilidade institucional. Nesta pesquisa, os termos 'gestão de pessoas' e 'gestão de recursos humanos' são utilizados de forma intercambiável, conforme a abordagem adotada por Negrão *et al.* (2024), que discutem a evolução conceitual e funcional da área da administração pública e privada, destacando sua centralidade na criação de valor organizacional.

Embora haja nuances entre os dois termos, os autores destacam que, na prática organizacional contemporânea, ambos convergem para designar o conjunto de políticas e práticas voltadas à valorização, ao desenvolvimento e à retenção de talentos. A literatura recente tem reforçado essa equivalência terminológica, especialmente em estudos que tratam da função estratégica do setor de recursos humanos na promoção da eficácia institucional e na construção de culturas organizacionais orientadas para o desempenho.

Dessa forma, ao integrar estratégias organizacionais com práticas voltadas ao desenvolvimento humano, a gestão de pessoas revela-se como um pilar essencial para a sustentabilidade e a competitividade das organizações contemporâneas. A valorização do capital humano, por meio de políticas eficazes de recrutamento, capacitação e retenção de talentos, contribui diretamente para o fortalecimento da cultura organizacional e para o alcance de resultados de alto desempenho.

No entanto, para que essas práticas sejam efetivas, é imprescindível estabelecer mecanismos de comunicação contínua e transparente entre líderes e colaboradores. Nesse contexto, o *feedback* emerge como uma ferramenta estratégica fundamental para alinhar expectativas e metas, além de estimular o crescimento individual e coletivo. Esse tema será aprofundado no próximo subitem.

2.2 FEEDBACK

O conceito de *feedback*, amplamente difundido no contexto organizacional, transcende sua origem linguística e assume um papel estratégico na promoção da aprendizagem, da comunicação interna e do desenvolvimento profissional. Segundo Mulangue (2024), o *feedback* constitui uma prática relacional que fortalece os processos de gestão do conhecimento e estimula a construção de ambientes colaborativos, nos quais o diálogo e a troca de percepções são valorizados como instrumentos de melhoria contínua.

Nesse sentido, a comunicação organizacional é compreendida como um vetor de transformação, capaz de alinhar expectativas, promover o engajamento e sustentar culturas orientadas para resultados. A efetividade do *feedback* está diretamente associada à sua capacidade de gerar um entendimento compartilhado e fomentar a aprendizagem organizacional.

O *feedback* é reconhecido como uma prática gerencial estratégica que promove a aprendizagem contínua, o alinhamento de expectativas e o fortalecimento de competências profissionais. Nas organizações contemporâneas, o processo de *feedback* é compreendido como uma prática relacional e sistemática, que envolve a troca de percepções entre líderes e liderados, para promover o desenvolvimento individual e coletivo.

Segundo Freire *et al.* (2023), a liderança eficaz depende da construção de espaços de diálogo que favoreçam a autoavaliação e a corresponsabilidade, permitindo que o *feedback* funcione como instrumento de alinhamento estratégico e melhoria contínua. Essa abordagem reforça a ideia de que o desempenho organizacional está diretamente vinculado à qualidade das interações interpessoais e à capacidade de mobilizar os colaboradores em torno de objetivos comuns.

A prática do *feedback* eficaz consolidou-se como um mecanismo estratégico na gestão de pessoas, contribuindo significativamente para a construção de ambientes organizacionais colaborativos e orientados para o desenvolvimento humano. Estudos indicam que o *feedback* construtivo, quando aplicado de forma clara, específica e oportuna, favorece a motivação intrínseca, o engajamento dos colaboradores e a adoção de comportamentos proativos, elementos essenciais para o fortalecimento da eficácia institucional (Mulangue, 2024; Fiorentin *et al.*, 2020).

Nesse contexto, o *feedback* não apenas potencializa o desempenho individual, mas também atua como catalisador de processos de aprendizagem organizacional e de alinhamento estratégico, sendo reconhecido como um instrumento central para o desenvolvimento de competências e para a promoção de culturas organizacionais mais resilientes e adaptativas.

O *feedback* organizacional é amplamente reconhecido como um mecanismo estratégico de comunicação que influencia diretamente a dinâmica interna das organizações. Segundo Costa e Senra (2023), a forma como o *feedback* é estruturado e percebido pelos colaboradores está profundamente condicionada pela cultura organizacional, que define os valores, normas e padrões de interação predominantes.

Essa interdependência revela que o *feedback* não é apenas uma ferramenta de avaliação de desempenho, mas também um reflexo das práticas culturais da organização, impactando o engajamento, a motivação e a retenção de talentos. A escolha das estratégias de comunicação e a receptividade dos funcionários ao *feedback* estão diretamente associadas à maturidade cultural da organização, tornando essa prática um elemento crítico para a eficácia gerencial e a sustentabilidade institucional.

A avaliação contínua e o *feedback* têm se consolidado como elementos centrais nos processos de transformação organizacional, especialmente em contextos que demandam adaptabilidade e inovação. Moraes (2024) propõe o *framework* TRIPLA como uma abordagem formativa que integra metacognição, autorregulação da aprendizagem e *feedback* sistemático, demonstrando que a escuta ativa e o monitoramento constante das percepções dos colaboradores favorecem ajustes estratégicos oportunos.

Essa prática fortalece a aprendizagem organizacional e contribui para o alinhamento entre objetivos institucionais e competências individuais, promovendo ambientes de trabalho mais responsivos e sustentáveis. A efetividade da

transformação organizacional, portanto, depende da capacidade da gestão de incorporar mecanismos reflexivos e participativos que orientem a tomada de decisão e a melhoria contínua.

No contexto corporativo, o *feedback* configura-se como um processo estruturado de comunicação interpessoal, voltado à orientação de comportamentos, ao aprimoramento de competências e à promoção da aprendizagem organizacional. Sua aplicação estratégica contribui para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores e para a construção de culturas organizacionais voltadas à melhoria contínua. Além disso, o *feedback* eficaz favorece o desenvolvimento mútuo entre líderes e liderados e é considerado uma competência gerencial crítica em ambientes organizacionais dinâmicos e inovadores.

O *feedback* organizacional é reconhecido como um componente essencial da comunicação interpessoal e desempenha um papel estratégico na mediação das relações entre líderes e liderados. Trata-se de um processo estruturado de troca de percepções, orientações e avaliações que favorece o desenvolvimento de competências profissionais, o alinhamento de expectativas e a consolidação de ambientes organizacionais voltados à aprendizagem contínua.

Segundo Santos Filha *et al.* (2021), a comunicação interna eficaz, sustentada por práticas de *feedback*, contribui para o fortalecimento dos vínculos profissionais, potencializando o desempenho individual e coletivo e promovendo uma cultura organizacional mais colaborativa e orientada ao desenvolvimento humano. Nesse sentido, o *feedback* não apenas atua como instrumento de gestão, mas também como catalisador de processos de transformação organizacional, ao estimular comportamentos proativos e práticas de liderança comunicativa.

No contexto da liderança, o *feedback* é reconhecido como uma competência gerencial fundamental e deve ser aprimorado ao longo da trajetória profissional do gestor. Além de sua relevância como instrumento de gestão, o *feedback* tem um papel significativo na formação de profissionais em ascensão, pois estimula o autoconhecimento, a motivação e o comprometimento com os objetivos institucionais.

O *feedback* é amplamente reconhecido como um instrumento estratégico na gestão por objetivos, pois mede as metas organizacionais e o desempenho no trabalho. Estudos recentes indicam que sua aplicação ultrapassa o caráter meramente corretivo, consolidando-se como um mecanismo de alinhamento, desenvolvimento e engajamento.

Araújo (2021) destaca que o *feedback*, ao fornecer informações sobre condutas e resultados, contribui para o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais e para o fortalecimento da cultura de desempenho. Dessa forma, o *feedback* torna-se um elemento central na gestão de pessoas, promovendo a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, responsivos e orientados à aprendizagem.

No contexto organizacional contemporâneo, o *feedback* tem se consolidado como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, com impacto direto sobre os processos decisórios e o desempenho dos colaboradores. Essa prática gerencial transcende sua função corretiva, assumindo papel orientador na construção de metas, no alinhamento estratégico e na promoção de ambientes de aprendizagem contínua. O *feedback*, portanto, é reconhecido como um mecanismo essencial para o fortalecimento da cultura de desempenho e para a eficácia das práticas

organizacionais, contribuindo para decisões mais assertivas e para o desenvolvimento sustentável das equipes.

No contexto da gestão contemporânea, profissionais das gerações Y e Z demonstram elevada valorização pelo retorno contínuo sobre seu desempenho, reconhecendo o *feedback* como um recurso essencial para o engajamento, o alinhamento com os objetivos organizacionais e o aprimoramento das competências profissionais. A valorização da comunicação transparente e do reconhecimento contínuo tem se destacado como uma demanda central entre as novas gerações no ambiente organizacional, especialmente no que tange à gestão de pessoas.

O *feedback* construtivo, quando oferecido com honestidade, especificidade e oportunidade, é percebido como um catalisador da motivação, do engajamento e do desenvolvimento profissional. Segundo Mulangue (2024), essa prática gerencial, ao ser aplicada de forma estratégica, contribui significativamente para o fortalecimento dos vínculos interpessoais, a melhoria do desempenho coletivo e a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e responsivos, sendo também um fator decisivo para a retenção de talentos.

De forma complementar, a pesquisa realizada pela Prosci (2020) enfatiza a necessidade de um acompanhamento rigoroso e de um fluxo constante de *feedback* para assegurar o êxito das iniciativas de mudança organizacional. O estudo ressalta que uma abordagem baseada em dados e *insights* é essencial para identificar áreas críticas e oportunidades de aprimoramento, promovendo um progresso sustentável e alinhado aos objetivos estratégicos da transformação organizacional.

Por outro lado, a ausência de *feedback* compromete diversos aspectos organizacionais, influenciando negativamente a motivação dos colaboradores, a qualidade das interações interpessoais, o acompanhamento do autodesenvolvimento, o alinhamento estratégico e, conseqüentemente, os resultados empresariais. Em um ambiente corporativo em que a comunicação e a interação entre os membros da equipe são deficientes, a organização pode até apresentar rentabilidade no curto prazo; no entanto, essa limitação tende a gerar impactos adversos sobre a cultura organizacional, dificultando sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Hirschle e Gondim (2020) reforçam que a ausência de práticas estruturadas de *feedback* pode comprometer a saúde emocional dos colaboradores, gerando sentimento de insegurança, frustração e baixa autoestima. A falta de devolutivas claras e empáticas intensifica o desgaste psicológico e prejudica o clima organizacional, tornando essencial a adoção de estratégias comunicacionais eficazes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, esta pesquisa caracterizou-se como uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo e exploratório. Essa caracterização é respaldada por Cavalcante e Oliveira (2020), que destacam que a revisão bibliográfica, especialmente quando orientada por objetivos exploratórios, permite uma compreensão ampla e crítica da produção científica sobre determinado tema, sendo particularmente útil em estudos que visam mapear conceitos, identificar lacunas e propor direções futuras de investigação.

A abordagem qualitativa tem se destacado como uma estratégia metodológica essencial para a compreensão dos fenômenos sociais em sua complexidade,

especialmente quando se busca interpretar significados, percepções e experiências vividas pelos sujeitos em contextos específicos. Segundo Lunetta *et al.* (2024), essa perspectiva valoriza a subjetividade, a intersubjetividade e os vínculos simbólicos que permeiam as relações humanas, sendo particularmente adequada para investigações que envolvem dimensões emocionais, culturais e organizacionais. A pesquisa qualitativa não se limita à descrição dos fatos, mas propõe uma análise interpretativa que considera os múltiplos sentidos atribuídos pelos participantes, permitindo uma leitura aprofundada das dinâmicas sociais e institucionais. No campo da gestão organizacional, essa abordagem é especialmente relevante para explorar fenômenos como liderança, comunicação, cultura organizacional e bem-estar no trabalho, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a construção de ambientes mais inclusivos e responsivos.

A pesquisa de caráter exploratório, quando associada à abordagem qualitativa, é especialmente eficaz para investigar fenômenos complexos e pouco estudados, como experiências subjetivas e relacionais no contexto organizacional. Essa combinação metodológica possibilita maior familiaridade com o objeto de estudo, identificação de padrões e lacunas teóricas, além de favorecer o refinamento de modelos conceituais e a proposição de novos caminhos investigativos (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023). Também se destaca como estratégia inicial para mapear o estado da arte em áreas com escassez de estudos empíricos, contribuindo para interpretar tendências emergentes e construir referenciais analíticos mais consistentes, sobretudo em contextos de transformação social e institucional (Roncarelli; Stecanela, 2023).

Para a construção do referencial teórico, foram selecionadas publicações acadêmicas relevantes dos últimos cinco anos (2020–2025) para garantir a atualidade e a pertinência das informações analisadas. As fontes de pesquisa incluíram artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em bases de dados reconhecidas, como *Scopus*, *Web of Science*, *SciELO* e Periódicos CAPES.

A seleção do material foi orientada por palavras-chave como “*feedback*”, “*feedback* nas organizações”, “importância do *feedback*”, “motivação” e “desenvolvimento profissional”, o que permitiu identificar estudos que contribuíssem para a compreensão dos impactos emocionais do *feedback* no ambiente corporativo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 REAÇÕES EMOCIONAIS AO *FEEDBACK* INADEQUADO: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E IMPACTOS EMOCIONAIS E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO PROFISSIONAL

A recepção de *feedbacks* inadequados no ambiente organizacional pode desencadear uma série de reações emocionais negativas nos colaboradores, afetando seu bem-estar psicológico, seu desempenho e seu engajamento. A literatura científica oferece uma base sólida para a compreensão dessas respostas emocionais e de seus desdobramentos.

Em primeiro lugar, é importante destacar que o *feedback*, quando mal estruturado, pode ser percebido como uma ameaça à autoestima e à identidade profissional do colaborador. Segundo Guerra (2024), *feedbacks* negativos e indelicados têm o potencial de levar os indivíduos a duvidarem de suas próprias competências, o que pode resultar em queda de produtividade, desmotivação e deterioração do clima organizacional.

A gestão inadequada das emoções no ambiente de trabalho, especialmente em situações de *feedback* negativo, pode desencadear reações emocionais adversas que comprometem o bem-estar psicológico dos colaboradores. Segundo Grandey (2000), estratégias como o *surface acting* — em que o indivíduo simula emoções positivas para atender às expectativas organizacionais — estão associadas à exaustão emocional, à perda de autenticidade nas interações interpessoais e ao aumento do sofrimento psíquico. Essa dissonância emocional, quando mantida de forma recorrente, tende a comprometer o engajamento profissional e a saúde mental dos trabalhadores. Nesse contexto, o manejo emocional torna-se um fator crítico para a sustentabilidade das práticas de gestão de pessoas, exigindo das lideranças maior sensibilidade e preparo para lidar com os impactos subjetivos das interações organizacionais.

Complementando essa perspectiva, Hirschle e Gondim (2020) destacam que o estresse decorrente de interações organizacionais negativas, como *feedbacks* mal formulados, está diretamente associado à percepção de insuficiência de recursos para lidar com as exigências do ambiente de trabalho. Essa percepção de vulnerabilidade contribui para o surgimento de estados emocionais negativos, como ansiedade, insegurança e sensação de impotência, o que afeta significativamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Além dessas reações, os autores apontam que *feedbacks* inadequadamente conduzidos podem desencadear irritabilidade, fadiga mental, baixa autoestima e um sentimento persistente de falta de controle sobre o próprio desempenho. Tais efeitos são agravados pela ausência de suporte emocional por parte da liderança, o que compromete não apenas a saúde mental individual, mas também o clima organizacional e a produtividade coletiva.

Arthur Guerra (2024) reforça que *feedbacks* negativos e indelicados podem levar os colaboradores a duvidarem de suas habilidades, o que compromete não apenas a *performance* individual, mas também o engajamento da equipe. O autor aponta que ambientes marcados por devolutivas ríspidas e desrespeitosas tendem a gerar climas organizacionais tóxicos, atravessados por desconfiança, medo de errar e desmotivação generalizada. Além disso, a literatura aponta que a exposição contínua a *feedbacks* inadequados pode desencadear sintomas mais graves, como a síndrome de *burnout*.

A regulação emocional no ambiente de trabalho tem sido amplamente estudada como fator determinante para o bem-estar psicológico e a qualidade das relações interpessoais, especialmente em contextos de avaliação e *feedback*. Segundo Hirschle e Gondim (2020), o esforço contínuo para suprimir ou modificar emoções negativas sem suporte institucional adequado pode levar à exaustão emocional, à despersonalização e à perda de sentido nas atividades laborais. Tais efeitos são intensificados quando os colaboradores recorrem ao *surface acting*, simulando estados emocionais positivos para atender às expectativas organizacionais, o que

acarreta custos psicológicos significativos. Nesse cenário, práticas de *feedback* pautadas na empatia, na clareza e no respeito tornam-se essenciais para mitigar os impactos da dissonância emocional e promover ambientes organizacionais saudáveis. A forma como o *feedback* é comunicado influencia diretamente o engajamento, a autenticidade nas relações e a saúde mental dos profissionais, sendo um componente estratégico da gestão de pessoas.

A ausência de inteligência emocional por parte da liderança durante o processo de devolutiva pode comprometer significativamente o clima organizacional, gerando ambientes hostis marcados por sentimento de frustração, ressentimento, apatia e desânimo entre os colaboradores. Segundo Oliveira *et al.* (2024), a crítica mal direcionada e a falta de reconhecimento impactam negativamente a autoestima dos trabalhadores, favorecendo a desmotivação e o aumento da rotatividade. Esses fatores, por sua vez, afetam diretamente a coesão das equipes e a produtividade organizacional, evidenciando a importância da inteligência emocional como competência essencial para uma liderança eficaz e humanizada.

Pesquisas recentes têm evidenciado que situações de avaliação malconduzidas, como *feedbacks* negativos sem suporte emocional adequado, podem desencadear reações emocionais intensas e comprometer a saúde mental dos trabalhadores. Segundo Dantas *et al.* (2021), profissionais que atuam em ambientes organizacionais marcados por elevada pressão emocional e pela ausência de estratégias de acolhimento apresentam maior propensão à exaustão, à despersonalização e a sentimentos de desesperança, características associadas à síndrome de *burnout*.

A forma como os indivíduos lidam com essas emoções, especialmente em contextos de alta exigência interpessoal, influencia diretamente sua capacidade de manter vínculos saudáveis e de preservar o bem-estar psicológico. Nesse sentido, práticas de gestão que valorizem a escuta ativa, o respeito às vulnerabilidades emocionais e o suporte institucional são fundamentais para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e resilientes.

Essas evidências convergem para a compreensão de que o impacto emocional de um *feedback* ultrapassa o momento da comunicação: ele reverbera nas relações interpessoais, na motivação e até na permanência do colaborador na organização. Assim, a construção de uma cultura de *feedback* pautada na empatia, na clareza e no respeito mútuo revela-se essencial para a promoção de ambientes de trabalho emocionalmente saudáveis e sustentáveis.

4.2 ESTRATÉGIAS PARA A CONDUÇÃO EFICAZ DO *FEEDBACK*: REDUZINDO EFEITOS EMOCIONAIS NEGATIVOS

A forma como o *feedback* é comunicado no ambiente organizacional influencia diretamente o bem-estar emocional dos colaboradores e a qualidade das relações interpessoais no trabalho. Diante das evidências dos impactos negativos de devolutivas inadequadas, como estresse, desmotivação e desgaste psicológico, torna-se fundamental repensar as práticas adotadas pelas lideranças nesse processo. Assim, este tópico tem como objetivo apresentar estratégias e abordagens que favoreçam uma comunicação mais empática, construtiva e eficaz no momento do *feedback*, contribuindo para a redução de reações emocionais adversas e promovendo um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo.

4.2.1 Feedback como ferramenta motivacional

Segundo **Araújo (2021)**, o *feedback* deve ser compreendido como uma ferramenta motivacional, capaz de influenciar positivamente as relações de trabalho quando utilizado com **clareza, empatia e foco no desenvolvimento**. A autora destaca que o *feedback* eficaz deve ser **contínuo, específico e orientado para a melhoria**, evitando julgamentos pessoais e generalizações.

A relevância do *feedback* como instrumento de gestão organizacional tem sido amplamente reconhecida na literatura científica, especialmente quando vinculado a metas claras e realistas. A efetividade do *feedback* organizacional está diretamente relacionada à sua coerência com os objetivos previamente estabelecidos e à existência de condições institucionais que viabilizem sua aplicação prática.

Segundo **Loiola e Lima (2024)**, práticas de devolução estruturadas e orientadas para o desenvolvimento favorecem o aprimoramento do desempenho individual e coletivo, além de fortalecer o comprometimento dos colaboradores com os resultados organizacionais. Nesse contexto, o *feedback* deixa de ser uma ferramenta meramente avaliativa para se configurar como um mecanismo estratégico de promoção da motivação, da produtividade e da aprendizagem organizacional, contribuindo para a consolidação de culturas institucionais mais eficazes e adaptativas.

4.2.2 Técnicas estruturadas de feedback

No contexto organizacional contemporâneo, técnicas estruturadas de *feedback* têm ganhado destaque por sua capacidade de promover comunicação clara, reduzir ambiguidade e fortalecer o desenvolvimento profissional. Segundo **Moraes (2024)**, abordagens como o *framework* TRIPLA, que integra metacognição, autorregulação da aprendizagem e *feedback* formativo, demonstram eficácia na promoção de ambientes colaborativos e na construção de sentido compartilhado entre gestores e colaboradores.

No contexto organizacional contemporâneo, técnicas estruturadas de *feedback* têm se destacado por sua capacidade de promover comunicação clara, reduzir ambiguidade e fortalecer o desenvolvimento profissional. Segundo **Cristofari e Irala (2022)**, abordagens como o *feedback* dialógico e o *feedback* entre pares favorecem a construção de ambientes colaborativos e a autorregulação da aprendizagem. Essas práticas contribuem para o alinhamento de expectativas e o fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, **Moraes (2024)** propõe o *framework* TRIPLA como uma abordagem formativa que integra metacognição, escuta ativa e *feedback* sistemático, demonstrando eficácia na promoção de ambientes de aprendizagem contínua. Tais estratégias, quando aplicadas com consistência e sensibilidade, tornam o *feedback* um instrumento essencial para a sustentabilidade das relações de trabalho.

4.2.3 Abordagens comunicacionais

A forma como o *feedback* é comunicado exerce influência direta sobre sua recepção e os efeitos emocionais que desencadeia nos interlocutores. A literatura científica aponta que práticas comunicacionais pautadas na escuta ativa e na empatia favorecem a aceitação do *feedback* e reduzem resistências, sobretudo em contextos educacionais e profissionais que valorizam o diálogo e o respeito mútuo (**Ramalho; Rocha; Lopes, 2020**).

A comunicação empática, centrada em comportamentos observáveis e desvinculada de julgamentos pessoais, é considerada um elemento essencial para a preservação dos vínculos interpessoais e para a promoção do desenvolvimento mútuo entre os envolvidos (Cotta Filho *et al.*, 2020). Nesse sentido, o *feedback* eficaz transcende a mera correção de condutas, configurando-se como uma prática relacional que demanda sensibilidade, intencionalidade pedagógica e compromisso ético.

4.2.4 Feedbacks múltiplos e justiça percebida

O *feedback* de múltiplas fontes (*Multisource Feedback – MSF*) tem sido reconhecido como uma estratégia eficaz para aumentar a objetividade e a justiça percebida nos processos de avaliação. Segundo Moreno, Santos e Pais (2021), essa abordagem permite integrar diferentes perspectivas de pares, gestores e subordinados, promovendo maior transparência, engajamento e alinhamento estratégico.

4.2.5 Requisitos para uma cultura de feedback saudável

A consolidação de uma cultura organizacional orientada ao *feedback* contínuo exige a implementação de práticas estruturadas que promovam a comunicação transparente, o desenvolvimento profissional e o fortalecimento dos vínculos interpessoais. Conforme argumentam Cristofari e Irala (2022), estratégias como o *feedback* dialógico e entre pares favorecem a colaboração e estimulam a autorregulação da aprendizagem, contribuindo para o alinhamento de expectativas e para a construção de relações profissionais mais éticas e sustentáveis.

Moraes (2025) propõe o *framework* TRIPOLO A como uma abordagem formativa que integra escuta ativa, metacognição e *feedback* sistemático, demonstrando potencial para transformar o *feedback* em um instrumento de crescimento mútuo, e não de punição. A adoção sistemática dessas práticas favorece mudanças culturais significativas, ampliando o engajamento dos colaboradores e fortalecendo a confiança nas relações organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* inadequado no ambiente organizacional e como esses efeitos influenciam o desenvolvimento profissional e o desempenho dos colaboradores.

Com base na revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar que o *feedback*, embora amplamente reconhecido como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, pode gerar efeitos adversos quando aplicado sem empatia, preparo ou clareza comunicacional.

As evidências analisadas demonstraram que devolutivas mal estruturadas estão associadas a reações emocionais negativas como ansiedade, frustração, apatia, ressentimento e tristeza profunda. Essas emoções comprometem o bem-estar psicológico dos profissionais, afetando diretamente sua autoestima, motivação, produtividade e engajamento. Em casos mais críticos, essas experiências podem contribuir para o desenvolvimento de quadros de exaustão emocional e *burnout*,

especialmente quando não há suporte institucional ou preparo adequado por parte da liderança.

Além disso, constatou-se que o *feedback* é comunicado, incluindo o contexto, a linguagem utilizada e a postura do emissor, e exerce influência significativa sobre a receptividade da mensagem e a qualidade das relações interpessoais no trabalho. A ausência de inteligência emocional e de práticas comunicacionais conscientes por parte dos gestores intensifica os impactos negativos, gerando ambientes organizacionais hostis e pouco colaborativos.

Diante desse cenário, foram identificadas estratégias eficazes para a condução do *feedback*, como o uso de técnicas estruturadas (TRIPLO A, WRAP, SSC), a valorização da escuta ativa, a preparação prévia com dados objetivos e a escolha de ambientes adequados para o diálogo. Tais práticas contribuem para transformar o *feedback* em um instrumento de desenvolvimento mútuo, promovendo uma cultura organizacional mais saudável, ética e orientada à aprendizagem.

Embora a pesquisa tenha alcançado seus objetivos teóricos, é importante reconhecer suas limitações, especialmente pela ausência de dados empíricos que permitam validar diretamente as relações discutidas. Recomenda-se que futuras investigações adotem abordagens metodológicas complementares, como estudos de campo, entrevistas e análises longitudinais, a fim de aprofundar a compreensão dos efeitos emocionais do *feedback* e a eficácia das estratégias comunicacionais propostas.

Por fim, reforça-se a importância de consolidar uma cultura organizacional que valorize o *feedback* como ferramenta de crescimento humano e profissional. A promoção de ambientes emocionalmente saudáveis depende, em grande medida, da adoção de práticas de gestão pautadas na empatia, no respeito e na valorização do potencial dos colaboradores, contribuindo para a sustentabilidade e a competitividade das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Rafaela Sörensen; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; FREITAS, José Carlos da Silva; PÖTTKER, Daniel. Política de gestão de pessoas como promotora da saúde física e mental no trabalho. *Diálogo*, Canoas, v. 53, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W4402364263>. Acesso em: 17 ago. 2025.

ANDRADE, M. A. *Feedback organizacional e saúde emocional: uma análise dos impactos da comunicação no ambiente de trabalho*. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, v. 26, n. 2, p. 45–60, 2020.

ARAÚJO, Maria Eduarda Souza; ROTHSTEIN, June. O feedback como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, [S.] l., 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>. Acesso em: 28 jul. 2025.

ARAÚJO, S. M. O papel do feedback na relação da gestão por objetivos com o desempenho no trabalho: revisão sistemática de literatura. 2021. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário ISPA, Lisboa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/b5cd680a-1a01-4ae4-8679-9fd49032fa85>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BELSCHAK, Frank D.; DEN HARTOG, Deanne N. Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. ***Applied Psychology: An International Review***, v. 58, n. 2, p. 274–303, 2009. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2009-07958-00>. Acesso em: 28 jul. 2025.

CAVALCANTE, Livia Teixeira Canuto; OLIVEIRA, Adélia Augusta Souto de. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. ***Psicologia em Revista***, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 83–102, jan./abr. 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-11682020000100006&script=sci_abstract. Acesso em: 28 jul. 2025.

COELHO, M. B.; FRAGOSO, E. J. N.; SANTIAGO, A. M. S.; PINHEIRO, F. A. Gestão de pessoas e sustentabilidade: aspectos empíricos e práticos. ***Revista de Psicologia***, v. 14, n. 51, p. 349–365, 2020. DOI: 10.14295/online.v14i51.2582. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/2582>. Acesso em 28 jul. 2025.

COTTA FILHO, Cezar Kayzuka et al. Cultura, ensino e aprendizagem da empatia na educação médica: scoping review. ***Interface - Comunicação, Saúde, Educação***. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/BVCVCQmsbC7ZZfT3kJR5Xjj/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 28 jul. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/Interface.180567>

CRISTOFARI, Anna Laura Kerkhoff; IRALA, Valesca Brasil. Feedbacks e autorregulação da aprendizagem no ensino superior: uma revisão de escopo. ***Revista Teias***, Rio de Janeiro, v. 23, p. 414–433, 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistateias/article/download/64326/43978>. Acesso em: 28 jul. 2025.

DANTAS JALES, Renata; SILVA, Francisca Vilela da; PEREIRA, Ivoneide Lucena; GOMES, Anna Luiza Castro; NOGUEIRA, Jordana de Almeida; ALMEIDA, Sandra Aparecida de. **A auriculoterapia no controle da ansiedade e do estresse.** ***Enfermería Global***, Murcia, v. 20, n. 62, p. 345–389, 2021. Disponível em: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412021000200011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 jul. 2025.

DA SILVA, Tiago Manuel Horta Reis. ***Cultivating Emotionally Intelligent Leadership: Strategies for Enhancing Authentic Engagement and Organisational Impact***. ResearchGate, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385915441_Cultivating_Emotionally_Intelligent_Leadership_Strategies_for_Enhancing_Authentic_Engagement_and_Organisational_Impact. Acesso em: 28 jul. 2025.

DE SOUZA, R. M. Liderança relacional e clima organizacional: uma abordagem multidirecional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 21, n. 1, p. 89–104, jan./abr. 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000100007. Acesso em: 28 jul. 2025.

FIORENTIN, Bruna Eduarda; STEFANO, Sílvio Roberto; SANTOS, Juliana de Souza. Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. *Revista Gestão em Análise*, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/261>. Acesso em: 17 ago. 2025.

FREIRE, José Roberto de Souza; CASTRO, Adriana Domingues Marques de; KUBO, Edson Keyso de Miranda; OLIVA, Eduardo de Camargo; ROCHA SOAR, Darticléia Almeida Sampaio da. Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W1777783212>. Acesso em: 17 ago. 2025.

GRANDEY, A. A. Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, v. 5, n. 1, p. 95–110, 2000. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1999-15533-009>. Acesso em: 30 jul. 2025.

GUERRA, Arthur. Precisamos redefinir a nossa relação com a produtividade. *Forbes Brasil*, São Paulo, 15 out. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbessaude/2024/10/arthur-guerra-precisamos-redefinir-a-nossa-relacao-com-a-produtividade/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

GUERRA, R. Feedback organizacional e saúde emocional: impactos da comunicação no ambiente de trabalho. *Revista GESec: Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 6, p. 1–18, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3987>. Acesso em: 28 jul. 2025.

HIRSCHLE, A. L.; GONDIM, S. M. G. Práticas de feedback e saúde emocional no trabalho: uma análise crítica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 123–134, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3994/399464983007/html/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

HIRSCHLE, Ana Lucia Teixeira; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 7, p. 2721–2736, jul. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/7rhP4hgWgcspPms5BxRVjfs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 jul. 2025.

LOIOLA, Elisabeth; LIMA, Bruno Correia. Aprendizagem individual, aprendizagem de grupo, aprendizagem organizacional e desempenho de IES e docentes. *Revista CCSA*, v. 21, n. 38, 2024. Disponível em:

<https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W4405713244>. Acesso em: 17 ago. 2025.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, v. 18, publicação contínua, e023141, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 28 jul. 2025.

LUNETTA, A. de; GUERRA, R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M.; CASTRO JÚNIOR, F. P.; LACERDA JÚNIOR, O. S.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. *Revista GESec: Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 7, p. 1–20, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/4019/2531/12728>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MORAES, Alan de Jesus Pires de. *TRIPLO A: proposta de um framework de avaliação formativa para o ensino superior sob a lente da metacognição e do feedback*. SciELO Preprints, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/12448>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MOREIRA, D. S.; RODRIGUES, A. C. Gestão por competências como estratégia para a sustentabilidade organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 16, n. 2, p. 345–362, abr./jun. 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374221721_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_COMO_FERRAMENTA ESTRATEGICA PARA_MANTER_A_SUSTENTABILIDADE_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 28 jul. 2025.

MOREIRA, Daiany Alves Araújo; RODRIGUES, D. Gestão por competências como ferramenta estratégica para manter a sustentabilidade organizacional. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 17, n. 9, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W4387047520>. Acesso em: 17 ago. 2025.

MORENO, Mariana Lobo; SANTOS, Nuno Rebelo dos; PAIS, Leonor Maria. Investigação empírica sobre feedback de múltiplas fontes na avaliação de desempenho: revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 21, n. 4, p. 509–525, out./dez. 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572021000400009&script=sci_abstract. Acesso em: 28 jul. 2025.

MORENO, Mariana Lobo; SANTOS, Nuno Rebelo dos; PAIS, Leonor Maria. *Empirical research on multisource feedback in performance appraisal: a literature review*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 1739–1749, 2021. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n4/v21n4a09.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MULANGUE, José. A importância do feedback construtivo para o desenvolvimento de habilidades nas empresas. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 18, n. 2. 2024. Disponível em: <file:///C:/Users/jocri/Downloads/010+GC.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

NEGRÃO, Keila Regina Mota; GOMES, Sérgio Castro; CARVALHO, Mário; EMMENDOERFER, Magnus. Integração entre sustentabilidade e gestão estratégica para criação de valor empresarial. **Perspectiva: Humanas**, 10 abr. 2025. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2025/04/10/integracao-entre-sustentabilidade-e-gestao-estrategica-para-criacao-de-valor-empresarial/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

NEGRÃO, Keila Regina Mota; GOMES, Sérgio Castro; CARVALHO, Mário; EMMENDOERFER, Magnus. Integração entre sustentabilidade e gestão estratégica para criação de valor empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 6, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7Wv6MjWz7Zwz6bwzBJpRhCB/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

NOVAES, M. C. S.; SILVA, R. M.; LIMA, F. J. Estilos de liderança e bem-estar subjetivo: uma análise em organizações brasileiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 145–160, 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000200006. Acesso em: 28 jul. 2025.

OLIVEIRA, Carolina Jorge Paulo de. **O papel do feedback na relação da gestão por objetivos com o desempenho no trabalho: revisão sistemática de literatura**. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário ISPA, Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/8837/1/25869.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

OLIVEIRA, Ângela M. de; SANTOS, G. R. dos; SILVA, L. L. P. da; DIMARÃES, C. C. de S. O USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO UMA HABILIDADE PARA O AMBIENTE DE TRABALHO. **Revista Contemporânea. [S.] l.**, v. 4, n. 10, p. e6211, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/6211>. Acesso em: 23 ago. 2025.

PAZIO ROSSITER, Monika; BALE, Richard. Cultural and linguistic dimensions of feedback: a model of intercultural feedback literacy. **Innovations in Education and Teaching International**, London, v. 60, n. 3, p. 368–378, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14703297.2023.2175017>. Acesso em: 28 jul. 2025.

PROSCI. Best practices in change management – 11th edition. Fort Collins: Prosci, 2020. Disponível em: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-best-practices>. Acesso em: 28 jul. 2025.

RAMALHO, Henrique; ROCHA, João; LOPES, Alexandra. **Interações aluno-professor: percepções sobre o feedback pedagógico**. *Psicologia em Pesquisa*,

Juiz de Fora, v. 14, n. 1, p. 1–12, 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472020000100006. Acesso em: 28 jul. 2025.

RONCARELLI, M. C.; STECANELA, N. M. Tendências emergentes e referenciais analíticos na pesquisa educacional: contribuições da abordagem qualitativa exploratória. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 16, n. 39, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/view/18491>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SANT'ANNA, A. S.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, J. L. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 117–146, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bpBMM9q5FhvN4B7B8YXzBCd/abstract/?lang=pt>. Acesso em 28 jul. 2025.

SGARBOSSA, M.; Contribuições das práticas de gestão de pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011–2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Passo Fundo, v. 20, n. 1, p. 101–129, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3166/3154>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SANTOS FILHA, Antônia Lopes dos; LIMA, Francisco Valdivino Rocha; OLIVEIRA, Jessyk Fernanda de Sousa Rosa; CARVALHO, Nilmara da Silva. Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: proposição de um modelo teórico. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/jocri/Downloads/dorlivete,+e22710817224.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

SILVA, Larissa Emanuelli Ribeiro da. **O papel da gestão estratégica de pessoas na era da transformação digital**. Revista FT, v. 28, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-papel-da-gestao-estrategica-de-pessoas-na-era-da-transformacao-digital/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

VACCHI, Carolina dos Santos. *Feedback não violento: o uso da comunicação não-violenta no feedback organizacional*. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/item/003056204>. Acesso em: 28 jul. 2025.

WARRILOW, G. D.; JOHNSON, D. A.; EAGLE, L. M. *The effects of feedback modality on performance*. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 40, n. 3–4, p. 233–248, 2020. Disponível em: https://johnsonresearchlab.com/publications/2020WarrilowJohnsonEagle_FeedbackModality.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.

GOVERNANÇA E COMUNICAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS DA APLICABILIDADE EM PREFEITURAS DE MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE DE SANTA CATARINA

GOVERNANCE AND PUBLIC COMMUNICATION: CHALLENGES OF APPLICABILITY IN SMALL CITY HALLS IN SANTA CATARINA

Maiara Carvalho Batista Maduro¹

RESUMO: A efetividade da governança no setor público depende, de forma fundamental, da comunicação. Parte-se do princípio de que a comunicação não deve se restringir à divulgação de ações, mas atuar como instrumento orientado por princípios como transparência, *accountability* e participação social. O artigo apresenta os resultados de um estudo realizado em municípios catarinenses com menos de 20 mil habitantes, por meio de um questionário aplicado a 98 prefeituras. Os resultados indicam que, embora existam esforços para promover a transparência e prestar contas à população, a comunicação permanece pouco institucionalizada, marcada por estruturas frágeis, acúmulo de funções e considerável interferência política. Conclui-se que a comunicação pública no âmbito dos municípios enfrenta limites significativos para se consolidar como prática de governança pública, o que reforça a necessidade de maior planejamento estratégico e valorização profissional.

Palavras-chave: governança; comunicação; transparência; *accountability*.

ABSTRACT: *The effectiveness of public-sector governance fundamentally depends on communication. Communication should not only disseminate actions but also act as an instrument guided by principles such as transparency, accountability, and social participation. This article presents the results of a study of Santa Catarina municipalities with fewer than 20,000 inhabitants. The study was based on a questionnaire administered to 98 city halls. Despite ongoing efforts to enhance transparency and accountability, the findings reveal a lack of institutionalization in communication. Communication structures are characterized by their fragility, many responsibilities, and significant political interference. In conclusion, public communication in municipalities encounters considerable challenges in establishing itself as an effective public governance practice. This situation highlights the necessity for enhanced strategic planning and professional development.*

Keywords: *governance; communication; transparency; accountability.*

¹ Doutora em Planejamento e Governança Pública (UTFPR). Professora na Faculdade IELUSC. E-mail: maiara.carvalho@ielusc.br

1 INTRODUÇÃO

A governança pública consolidou-se como um paradigma central da administração contemporânea, orientada por princípios, como transparência, *accountability*, impessoalidade e participação social (Pisa, 2014; Brasil, 2018). No entanto, a efetividade desses princípios depende de forma direta da comunicação, responsável por mediar a relação entre Estado e sociedade e por transformar diretrizes de gestão em práticas acessíveis ao cidadão (Miola; Marques, 2024; Weber, 2017; Koçouski, 2012). Nos municípios de pequeno porte, que representam a maioria do território brasileiro, 69%, essa relação é ainda mais desafiadora: a escassez de recursos humanos e estruturais limita a institucionalização da comunicação e amplia a vulnerabilidade informacional da população (Maduro, 2024).

Embora a Constituição Federal (Brasil, 1988) explicita no artigo 5.º a garantia do direito à informação e esclareça no artigo 37.º os princípios da Administração Pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o arcabouço legal existente no Brasil e que estabeleça, de fato, como a comunicação nos órgãos públicos deve ser efetivada ainda é limitante. Embora existam prescrições legais (Lei da Transparência, Lei de Acesso à Informação, Lei da Ouvidoria e Lei de Contratação de Publicidade), que, associadas à fiscalização e às recomendações de boas práticas de órgãos de fiscalização e controle, podem qualificar a Comunicação Pública do Estado brasileiro. No entanto, há lacunas, ambiguidades e incertezas (Maduro; Miola, 2023).

Dessa forma, a fundamentação teórica deste artigo ancorou-se nas contribuições teóricas e nas recomendações de boas práticas de órgãos fiscalizadores relacionadas às práticas de governança, bem como em estudos relacionados à Comunicação Pública de Estado. Como objeto empírico de estudo, o olhar da pesquisa se volta para os municípios com menos de 20 mil habitantes localizados em Santa Catarina. Dos 295 municípios catarinenses, 75,5% são considerados de pequeno porte (IBGE, 2022), totalizando 223. Destes, 98 participaram da pesquisa respondendo a um questionário *on-line*. A esse *corpus* foi aplicado um método próprio baseado nas orientações de pesquisas qualitativas (Gil, 2010), bem como na Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) com base nas duas principais categorias: a) institucionalização da comunicação, que abrange a estrutura e o perfil profissional; b) *accountability*, que abrange interferência política e o papel da comunicação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

O conceito 'governança' surgiu por volta de 1980, nos Estados Unidos, após escândalos financeiros, para melhorar e dar mais transparência ao funcionamento de instituições (Pisa, 2014; Souza Filho, 2022; Mottin, 2022). A governança, seja no âmbito público ou privado, tem como pressupostos a identificação de responsabilidades, compreendendo as partes interessadas, a relação entre produzir e entregar e a de se tornar suporte à administração (Pisa, 2014).

Cavalcante e Pires (2018) lembram que o termo “governança pública” passou a configurar os debates políticos e/ou acadêmicos a partir da década de 1980. Primeiro, porque até a década de 70, o modelo de administração burocrático tradicional era indicado como solução para os problemas de desempenho. Segundo, a partir da virada do século com a expansão do movimento da nova gestão pública ampliaram-se a desagregação dos monopólios burocráticos, a desconcentração/descentralização e a indução de concorrência. E em terceiro, justifica-se pela “complexificação dos problemas, das possibilidades de solução e dos sentidos de desempenho e responsabilização no setor público” (Cavalcante; Pires, 2018, p.11).

Em 1989, o Banco Mundial começou a usar a expressão “boa governança”, que evoluiu até as definições e premissas atuais. Em 2017, no Relatório de Desenvolvimento Mundial, o Banco Mundial apontou a necessidade de repensar a governança pública fundamentada em quatro resultados desejáveis: (1) segurança; (2) crescimento; (3) equidade e (4) sustentabilidade. O relatório relaciona, ainda, três princípios norteadores dessa nova perspectiva de governança: pensar as funções das instituições; pensar nas assimetrias de poder; e pensar sobre o papel da lei. Para o órgão, a governança refere-se ao processo em que atores estatais e não estatais interagem para formular e implementar políticas, baseando-se em um conjunto de regras formais e informais que influenciam e são influenciadas pelo poder (Banco Mundial, 2017).

Próximo a esse período, na década de 1990, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) iniciou as discussões sobre governança pública, criando em 1996 o Comitê de Governança Pública. A organização demonstra, em sua história, uma preocupação recorrente em auxiliar governos a terem melhores resultados, eficiência e eficácia em suas políticas. Para a OCDE, são princípios essenciais: a transparência, a participação da sociedade, a integridade e a *accountability* (Thorstensen; Nogueira, 2020).

Mais recente, em 2023, a OCDE lançou uma versão atualizada e aprovada pelo G20 dos Princípios de Governança Corporativa. Uma dessas atualizações se refere à necessidade de as autoridades públicas adotarem regras funcionais de governança, por exemplo, medidas que diminuam os conflitos de interesse entre os setores público e privado.

Dado o crescente interesse no fortalecimento da administração pública, observa-se que no Brasil o conceito de Governança Pública foi impulsionado pela atuação do Tribunal de Contas da União. Em 2013, o Referencial Básico de Governança publicado pela instituição fiscalizadora define a governança no setor público como um conjunto de mecanismos que envolvem liderança, estratégia e controle, aplicados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com o objetivo de conduzir políticas públicas e prestar serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2013).

Em uma proposta de revisar e compilar as contribuições conceituais acerca do termo Governança Pública, Pisa (2014) fez um quadro com definições feitas por pesquisadores e por organizações. Com isso, delimitou e chegou a seguinte significação:

A governança é um modelo de gestão pública no qual interagem diferentes atores: políticos, administradores públicos e representantes da sociedade que buscam alcançar os objetivos conjuntamente definidos, por meio de uma gestão compartilhada e pautada nos princípios da legalidade, ética, integridade, equidade, transparência e prestação de contas (*accountability*) (Pisa, 2014, p. 120).

Um marco na implantação da Governança Pública no Brasil ocorreu com a publicação do decreto n.º 9.203, de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O dispositivo legal segue a mesma compreensão do conceito do TCU para definição dos princípios. No ano seguinte à publicação do decreto, foi lançado o Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018), que traz definições do conceito de governança e explica cada um dos seis princípios e diretrizes. Entretanto, o documento mais recente é o Referencial Básico de Governança, de 2020, que aborda sete princípios: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade; melhoria regulatória.

De forma geral, o conceito está ligado às boas práticas da administração pública, com o objetivo de “assegurar que sua ação esteja direcionada aos objetivos alinhados aos interesses da sociedade” (Brasil, 2018, p. 16). De acordo com o Guia, no Governo Federal, a implantação da Governança Pública teve pelo menos três motivações: a necessidade de fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas; a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e a utilidade de estabelecer patamares mínimos de governança.

Destaca-se também que **ambas as** principais publicações relativas à temática no país (o Guia da Política de Governança Pública, do Governo Federal, e o Referencial Básico de Governança, do TCU) são documentos orientativos e “não um inventário fechado de soluções prontas” (Brasil, 2018, p. 32). **Isso favorece o uso das diretrizes para órgãos públicos de outros níveis, tais como a administração pública municipal. Por outro lado, dificulta o entendimento de aplicação prática.**

No contexto da administração pública, a governança se traduz na capacidade do Estado de definir os objetivos e as prioridades, traçar as estratégias para alcançá-los e monitorar o desempenho da máquina pública. Essa função direcionadora cabe aos agentes políticos, aos órgãos de controle e à própria sociedade, que exerce o papel de principal detentora do poder e dos direitos. A gestão, por sua vez, fica a cargo dos servidores públicos que, em diferentes níveis hierárquicos, implementam as políticas públicas e prestam serviços à população. A gestão se concentra na eficácia (fazer a coisa certa) e na eficiência (fazer certo, otimizando recursos), enquanto a governança se preocupa com a efetividade (alcançar os resultados desejados) e a economicidade (gerir os recursos de forma responsável).

Com foco na aplicabilidade prática dos princípios da governança, a 3.ª edição do documento norteador do TCU (Brasil, 2020) apresenta 12 práticas, divididas em três mecanismos, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Brasil, 2020.

Há particularidades em cada uma dessas práticas que refletem diretamente na análise do objeto de estudo (prefeituras de municípios com menos de 20 mil habitantes). Iniciando pelas práticas da liderança (estabelecer o modelo de governança; promover a integridade; promover a capacidade da liderança), destaca-se a necessidade da qualificação e/ou experiência profissional do indivíduo na área em que estiver na posição de líder. É também uma orientação da OCDE que os conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança sejam realizados em prol da otimização dos resultados organizacionais. Portanto, sugere-se que a seleção dos dirigentes públicos seja feita de forma transparente e que tenha mérito como base.

O segundo mecanismo - estratégia - tem cinco práticas e, nas diretrizes de cada uma delas, algumas dizem respeito diretamente ao processo de comunicação e divulgação de informações. Uma das ações da gestão de riscos (prática 1) é o estabelecimento de fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos interna e externa. Por meio do estabelecimento da estratégia (prática 2), para promover a gestão estratégica (prática 3), há indicações do uso da comunicação, em especial, para difundir a implementação de forma eficaz.

O terceiro mecanismo (controle) tem quatro práticas, sendo duas delas com relação direta às práticas comunicacionais: promover a transparência e garantir a *accountability*.

Os cidadãos devem ter acesso a informações que lhes possibilitem conhecer o que acontece nas organizações e entender o que elas planejam fazer, o que têm realizado de fato e quais resultados têm alcançado, para poderem assim se posicionar a respeito. Além disso, os cidadãos devem estar convencidos de que eventuais desvios do interesse público serão devidamente apurados e tratados (Brasil, 2020, p. 88).

Embora o documento norteador publicado pelo TCU (Brasil, 2020) **contribua para** a aplicação da boa governança no setor público, é preciso ampliar o debate e refletir sobre medidas em um contexto pragmático, **considerando** a realidade de cada órgão no momento de implantação da governança.

Com as contribuições discutidas até aqui, percebe-se uma ênfase em qualificar o sistema público por meio de políticas que realmente atendam às necessidades de seu público-alvo, embora o processo de disseminação dessas informações ainda seja pouco aprofundado. É justamente nessa interseção entre publicidade, transparência dos processos e cumprimento das legislações de boas práticas que este estudo articula os conceitos de "Governança Pública" e "Comunicação Pública de Estado" expostos na seção a seguir.

2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA DE ESTADO

O estudo da comunicação pública exige a compreensão de seu significado e evolução histórica. A literatura converge em destacar o cidadão como foco central dessa prática (Weber, 2017; Haswani, 2013; Kunsch, 2012; Brandão, 2012; Duarte, 2012). No Brasil, a relação entre comunicação pública e democracia se evidencia sobretudo no período pós-regime militar, quando a ampliação do direito à informação passou a constituir uma demanda social e política. Nesse contexto, a comunicação pública adquire relevância ao se diferenciar da lógica autoritária da censura e da propaganda, afirmando-se como uma prática voltada ao acesso à informação e ao debate crítico (Weber, 2017).

Entendida como comunicação do Estado e/ou governamental, assume a responsabilidade de garantir um fluxo informativo com a sociedade, capaz de despertar o sentimento cívico, informar, prestar contas, educar, promover direitos e estimular o cumprimento de deveres (Brandão, 2012). Dessa forma, configura-se como um processo comunicativo que articula Estado, governo e cidadãos, tendo como finalidade a construção da cidadania (Brandão, 2012). Assim como no setor privado, que incorporou preocupações com transparência e responsabilidade social, o Estado reconheceu a comunicação como parte fundamental do processo de consolidação democrática.

Kunsch (2012) adverte que as “instituições públicas deveriam ter mais responsabilidade” com a comunicação e destaca ainda que alguns princípios são fundamentais para orientar as práticas comunicacionais em um órgão público. Um desses princípios é o da interação. Ou seja, a instituição pública deve ser concebida como uma instituição aberta, que ouve e dialoga com a sociedade. “Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum” (Kunsch, 2012, p. 16).

A autora prefere usar o termo “comunicação pública estatal” e defende que as estratégias e ações comunicacionais no setor público estão condicionadas à existência de uma “política global de comunicação”, bem como da prática da comunicação integrada, que utilize de forma eficiente as subáreas da comunicação social: jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda (Kunsch, 2012).

Eugênio Bucci (2015) faz uma releitura de autores estrangeiros e nacionais, descrevendo a comunicação pública da seguinte forma:

A comunicação pública se compõe de ações afirmativas, consultas de opinião e práticas de interlocução, em qualquer âmbito, postas em marcha por meio do emprego de recursos públicos, mediante processos decisórios transparentes, inclusivos e abertos ao acompanhamento, às críticas e às apelações da sociedade civil e à fiscalização regular dos órgãos de controle do Estado. Quanto às suas finalidades, a comunicação pública existe para promover o bem comum e o interesse público, sem incorrer, ainda que indiretamente, na promoção pessoal, partidária (do partido do governo), religiosa ou econômica de qualquer pessoa, grupo, família, empresa, igreja ou outra associação privada (Bucci, 2015, p. 69).

Canel e Sanders (2016) denominam a prática e o estudo da comunicação dirigidos a um determinado público na busca por objetivos políticos e cívicos de Comunicação Governamental. Na definição, os autores a colocam como multifacetada e que se comunica com vários públicos: cidadãos, funcionários públicos, usuários de serviços, associações comerciais, sindicatos, grupos minoritários, partidos políticos e órgãos reguladores.

As autoras colaboram com o debate informando que, em países como Reino Unido e Austrália, a gestão da comunicação pública é estratégica, planejada e deve ser realizada por funcionários públicos, isentos de questões partidárias. Já na França, Espanha e Polônia, deve ser planejada e rotineira, permitindo processos de comunicação. Por fim, as autoras destacam que é preciso avançar nas pesquisas da área, principalmente, no que se refere à definição do entendimento sobre profissionalismo e profissionalização governamental (Canel; Sanders, 2016).

Neste estudo, optou-se por utilizar o conceito de Comunicação Pública de Estado, conforme defendem Marques e Miola (2024). Embora os autores se utilizem de três dimensões para conceitualizar CPE - os agentes, os conteúdos, e os canais - a definição de proposta se baseia em pelo menos três requisitos: (1) ser promovida por órgãos públicos, excluindo, neste caso, empresas privadas por considerar que não utilizam mecanismos de controle das estatais; (2) promover conteúdo de interesse público, divulgando e dialogando para a construção de uma sociedade mais democrática e participativa; (3) utilizar canais de comunicação selecionados com base em princípios republicanos de eficácia, eficiência e transparência.

A associação desses três requisitos é o que sustenta o conceito de Comunicação Pública de Estado, que, por sua vez, desdobra-se em duas dimensões. A primeira, normativo-democrática, cuja motivação é promover a participação, a transparência, a responsabilização dos representantes políticos e demais agentes do Estado e o acesso a direitos sociais na forma de serviços, contribuindo para a governança; a segunda dimensão, de caráter institucional, volta-se para a cidadania apelando para a construção de laços sociais, estimulando ações solidárias e fomentando a confiança nas instituições e na democracia (Marques; Miola, 2024, p. 29).

A partir da definição dos autores, a Comunicação Pública de Estado surge como um pilar essencial para o fortalecimento democrático, alinhando-se aos princípios de governança pública. Essa abordagem não se limita a informar, mas busca envolver o cidadão em um diálogo ativo e responsável com o Estado, promovendo transparência e confiança.

2.2.1 Práticas comunicacionais em prefeituras

As práticas de comunicação em órgãos públicos abrangem diferentes áreas e atividades, que vão desde a produção de conteúdo para redes sociais e sites institucionais até a elaboração de campanhas, organização de eventos e relacionamento com a imprensa. Essas atividades podem ser analisadas em quatro dimensões: áreas de atuação, públicos de interesse, ferramentas utilizadas e objetivos comunicacionais (Maduro, 2024). Com esse olhar, percebe-se que a comunicação pública não se limita à execução técnica, mas exige planejamento estratégico capaz de conectar meios, públicos e finalidades.

O jornalismo exerce papel fundamental nesse processo, uma vez que a informação noticiosa é um dos principais instrumentos de promoção da democracia e de efetivação do direito à informação. Critérios de noticiabilidade e valores-notícia, amplamente discutidos por Silva (2005), orientam a seleção do que se torna notícia, enquanto Kunsch (2012) destaca valores como verdade, credibilidade e rapidez como pilares da informação jornalística. Contudo, estudos empíricos revelam fragilidades: a produção informativa de órgãos públicos muitas vezes apresenta falta de linguagem jornalística, uso de adjetivações e foco excessivo em autoridades, em detrimento dos fatos (Lara, 2017). Esses elementos demonstram a tensão existente entre a prática profissional e a função pública da comunicação.

Essa tensão se expressa de forma mais clara no chamado “paradoxo da visibilidade estratégica” (Weber, 2016), que aponta para o duplo desafio enfrentado pela comunicação pública: ao mesmo tempo em que precisa assegurar transparência e prestação de contas, também sofre pressões políticas e institucionais que limitam a autonomia dos profissionais. Pesquisas como a de Machado e Moreira (2005) evidenciam que comunicadores públicos, apesar dessas restrições, demonstram identificação com o interesse público e empenham-se em garantir o direito do cidadão à informação. Nesse sentido, a comunicação pública assume papel estratégico para a governança democrática, pois atua como mediadora entre o Estado e a sociedade, ampliando a *accountability* (Mick, 2021) e fortalecendo a cidadania.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como aplicada, de caráter exploratório e com predominância qualitativa, ainda que tenha utilizado dados quantitativos para tratamento e análise. Para fundamentar a investigação, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, sobretudo acerca do arcabouço legal da Comunicação Pública de Estado no Brasil, compondo o suporte teórico necessário para a interpretação dos resultados. O universo de referência foi formado por municípios brasileiros com menos de 20 mil habitantes, recorte justificado pela elevada representatividade desse perfil na federação. No estado de Santa Catarina, onde se concentra a investigação empírica, 223 municípios se enquadram nessa categoria, correspondendo a 75,5% do total.

O processo de coleta de dados empíricos envolveu a aplicação de um questionário *on-line*², respondido por 98 prefeituras catarinenses de pequeno porte, ou seja, 43,9% do total. O questionário foi produzido na plataforma *Google Forms* com 26 questões voltadas à caracterização da comunicação institucional e do perfil do comunicador público.

O *corpus* da pesquisa, constituído pelas respostas ao questionário, foi analisado a partir das orientações gerais da pesquisa qualitativa em ciências sociais (Gil, 2010) e da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977). Embora as três fases propostas por Bardin: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, tenham sido acionadas, o foco recaiu sobre a interpretação dos dados. Na pré-análise, foram definidos o objeto, o *corpus* e organizados os materiais coletados; na exploração, procedeu-se à categorização inicial, posteriormente agrupada nos mecanismos de governança, resultando em duas categorias centrais: a) institucionalização da comunicação, que abrange a estrutura e o perfil profissional; b) *accountability*, que abrange interferência política e o papel da comunicação. Por fim, na etapa de tratamento e interpretação, os dados foram analisados à luz das contribuições teóricas sobre Governança Pública e Comunicação Pública, que fundamentaram a discussão dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Das 98 prefeituras que responderam ao questionário aplicado, a maior parte delas, 46 (47,9%), não possui um órgão específico, a comunicação faz parte de outro departamento. Em 44 prefeituras (45,8%), o respondente afirma que a prefeitura possui um órgão específico para gerenciar a comunicação. E em seis prefeituras (6,3%), o gerenciamento da comunicação não tem setor responsável. Interessa observar que, dentre essa porcentagem mínima, estão os municípios com menos de 5 mil habitantes. Em uma dessas prefeituras, as atividades são exercidas por uma secretária municipal e, em outra, pelo controlador interno.

² Por se tratar de uma pesquisa científica que envolve seres humanos, o projeto foi submetido e passou por aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com sede em Curitiba/PR. De acordo com o parecer consubstanciado n.º 6.563.076, emitido em 7 de dezembro de 2023, a pesquisa foi aprovada e todos os procedimentos seguiram as instruções propostas pelo órgão.

Para compreender o perfil do comunicador público das prefeituras analisadas, a pesquisa levantou dados, como regime de trabalho, sexo, idade e tempo de serviço público, entre outros. Dos 98 respondentes, 64 são homens (65,3%) e 34 são mulheres (34,7%). Trinta e dois respondentes (33,6%) têm entre 40 e 49 anos, seguidos dos que têm entre 20 e 29 anos, que totalizam 29 indivíduos (30%). Entre 30 e 39 anos são 28 (29%), quatro deles responderam ter entre 50 e 59 anos (4,2%) e dois deles mais de 60 anos (2%).

A maioria deles tem como vínculo com a modalidade “cargo comissionado”: 63 (64,9%). Vinte profissionais (20,6%) possuem contrato terceirizado. Outros 13 são servidores concursados (13,4%), e apenas um respondente tem contrato de estágio. Quanto ao tempo de serviço na prefeitura, 10 dos respondentes atuam há mais de 10 anos (10,3%); 20 deles atuam de 5 a 10 anos (20,6%); 29 atuam até 2 anos (29,9%); e 38 atuam de 2 a 5 anos (39,2%).

Esses profissionais possuem, em sua maioria, superior completo, totalizando 76 (77,6%). Possuem superior incompleto 16 respondentes (16,3%) e seis deles (6,1%) têm ensino médio. Quanto à área de formação, 32 respondentes são formados em jornalismo (37,25); oito em publicidade e propaganda (9%); seis em marketing (6%); três em relações públicas (3,4%) e 37 escolheram a opção “outro” (43%).

Em 75 prefeituras (76,5%), não há servidores, além do respondente, que se dediquem exclusivamente à comunicação da Prefeitura. Já em 23 delas (23,5%), os respondentes afirmaram que há outros servidores. Para essas prefeituras que afirmaram haver outro servidor, foi questionado sobre os cargos e as atividades desempenhadas por eles. Entre as atividades, destacam-se servidores que atuam na alimentação do portal da transparência, produção de artes e nas postagens nas redes sociais. Algumas respostas indicam, ainda, que os próprios secretários municipais atuam na comunicação.

Essa análise do perfil dos comunicadores públicos que atuam nas prefeituras analisadas revela um grupo diversificado, marcado pela predominância de vínculos comissionados e terceirizados e uma ampla variedade de formações acadêmicas, conforme se apresenta sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil do Comunicador Público

Sexo	65 homens 34 mulheres
Idade	Entre 20 e 29: 29 Entre 30 e 39: 28 Entre 40 e 49: 32 Entre 50 e 59: 4 Acima de 60: 2
Tempo de serviço na prefeitura correspondente	Há mais de 10 anos: 10 Entre 5 e 10 anos: 20 Entre 2 e 5 anos: 38 Até dois anos: 29
Tipo de contrato	Cargo comissionado: 63 Contrato terceirizado: 20

	Servidores concursados: 13 Estágio: 1
Formação	Superior completo: 76 Superior incompleto: 16 Ensino médio: 6
Área de formação	Jornalismo: 32 Publicidade e Propaganda: 8 Marketing: 6 Relações Públicas: 3 Outro: 37
Nomenclatura do cargo	Variações com o termo “assessor”: 39
Principais atividades desempenhadas	Jornalismo - produção de notícias, de conteúdo para redes sociais: 83 Design gráfico - produção de artes: 75 Fotografia e audiovisual - cobertura fotográfica, produção de roteiros, gravação, edição: 83 Gestão da comunicação - participação em reuniões, definições sobre estratégias, etc.: 68 Produção de eventos públicos - cerimonial, protocolo, organização: 64

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Independentemente da formação na área de comunicação, as atividades desempenhadas são comuns na área de comunicação organizacional e imprescindíveis no fluxo da informação. Questionados sobre as principais atividades exercidas, se destacam: jornalismo - produção de notícias, de conteúdo para redes sociais, etc., com 83 respostas; fotografia e audiovisual - cobertura fotográfica, produção de roteiros, gravação, edição, também com 83; design gráfico - produção de artes, com 75 respostas; gestão da comunicação - participação em reuniões, definições sobre estratégias, etc., com 68; produção de eventos públicos - cerimonial, protocolo, organização, com 64.

Os respondentes foram questionados quanto à execução das atividades. Em uma lista com 11 atividades, oito delas (72%) são realizadas, majoritariamente, por funcionários ou estagiários da própria administração. São elas: organização de eventos, 83 (87%); comunicação interna, 77 (78%); produção fotográfica, 67 (68%); produção de conteúdo e gestão de redes sociais, 67 (68%); assessoria de imprensa, 64 (65%); produção e manutenção de websites, 59 (60%); publicidade e propaganda, 54 (55%); planejamento estratégico de comunicação, 52 (55%).

Por outro lado, há três atividades que, na sua maioria, são executadas por meio de empresas privadas contratadas: produção gráfica, 56 (59%); produção para rádio e televisão, 53 (58%); pesquisa de opinião, 49 (54%). Sobre a atividade de pesquisa de opinião, 25 prefeituras (27%) responderam que não realizam. Outras 20 (21%) também não elaboram planejamento estratégico.

O nível de empecilho que afeta o trabalho do comunicador público também foi analisado. Na maioria das prefeituras, conforme mostra a Tabela 1, não representam nenhum empecilho: influência de outros representantes políticos, como governador ou

deputados (52%); influência política dos integrantes do partido do prefeito e de partidos aliados (48,9%); indicações políticas de funcionários (46,8%); a influência política do prefeito (43,7%); influência política de vereadores (41,6%); rotatividade da equipe de funcionários (38,5%); pressões da imprensa (38,5%); demandas dos órgãos de controle (36,5%).

Tabela 1 - Nível de empecilho que afetam o trabalho do comunicador

Empecilho	Nenhum empecilho	Pouco empecilho	Médio empecilho	Grande empecilho
A influência política do(a) prefeito(a)	42	30	17	7
A influência política dos secretários municipais	34	36	19	7
A influência política de membros do partido do(a) prefeito e de partidos aliados	47	27	16	6
A influência política de vereadores	40	31	15	10
A influência de outros representantes políticos, como governador ou deputados	50	27	15	4
A rotatividade da equipe de funcionários	37	31	19	9
As indicações políticas de funcionários	45	25	15	10
A alta carga de trabalho	25	27	23	21
As demandas dos cidadãos	33	36	24	3
As demandas dos órgãos de controle	35	32	21	8
As pressões da imprensa	37	35	17	5
A falta de oportunidades de qualificação para o corpo técnico	24	33	21	18

Fonte: elaborada pela autora, 2025.

A pesquisa preliminar realizada antes da etapa de coleta de dados indica que todos os 223 municípios de Santa Catarina com menos de 20 mil habitantes possuem um site na internet. Oitenta e cinco (86,7%) das prefeituras da amostra 1 responderam que recorrem aos portais próprios como meio utilizado para desenvolver as atividades de comunicação. As redes sociais Facebook e Instagram são utilizadas por mais de 90% das prefeituras. Já o X (ex-twitter) não é utilizado por nenhuma prefeitura como meio de comunicação.

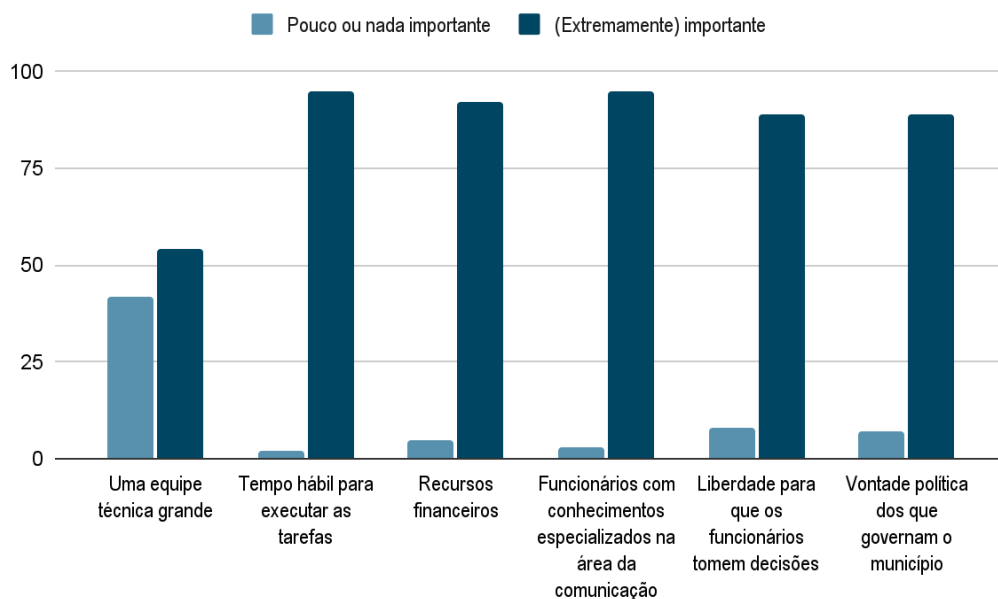
No que se refere ao nível de liberdade para decidir sobre a comunicação da prefeitura, a maioria, 40,8%, considera nível 4 (de 1 a 5). Já no que diz respeito ao nível de liberdade que os demais servidores têm para decidir sobre a comunicação da prefeitura, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 total liberdade, a maioria, 23 delas (35,9%) indicou o nível 3. Para 17 (26,9%), o nível de liberdade é considerado 4 e para 15 (23,4%) considera-se nível 5. Nessa questão, foram registradas 64 respostas, pois se

direciona apenas a prefeituras com mais de uma pessoa na equipe. Nove delas definiram como pouca (6,3%) ou nenhuma liberdade (7,8%), níveis 1 e 2.

O questionário tratou ainda dos fatores que influenciam as decisões sobre a comunicação. Embora os conhecimentos técnicos-profissionais se destaquem com 56 respostas que os consideram extremamente influentes (57%); outros três fatores são considerados influentes pela maioria: a opinião de seu(s) supervisor(es) direto(s) (54%); a opinião do(a) prefeito(a) ou de lideranças políticas (44%); as necessidades e opiniões dos cidadãos (52%). Consideram-se nada influentes para a maioria os seguintes fatores: suas crenças e valores individuais (34%); suas crenças religiosas (65%); opinião de familiares e amigos (65%); e a opinião de políticos de gestões anteriores (52%).

As prefeituras da amostra 1 também foram questionadas se discutem com lideranças políticas as melhores estratégias de comunicação. Responderam “frequentemente” 34 indivíduos (34,7%); 33 responderam “às vezes” (33,7%), inclusive o servidor da prefeitura A. Já a prefeitura B respondeu “raramente”, assim como outras 23 prefeituras (24,5%). “Nunca” recebeu seis respostas (6,1%). No que se refere à gestão da comunicação, os indivíduos responderam quanto à escala de importância sobre os fatores para realizar uma boa comunicação (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Nível de importância para realizar uma boa comunicação



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Para a maioria delas, é extremamente importante que a prefeitura tenha funcionários com conhecimentos especializados em comunicação. A vontade política dos que governam o município também foi apontada como fator extremamente importante, além do tempo hábil para executar as tarefas e dos recursos financeiros.

Interessa observar que, entre 12 possíveis objetivos da comunicação de uma prefeitura, a maioria dos entrevistados os classificou como importantes ou extremamente importantes. Com destaque para os seguintes objetivos considerados extremamente importantes: promover a transformação social; apoiar o

desenvolvimento do município; promover a boa governança na gestão municipal; contribuir para a boa imagem do governo municipal; promover atividades de cunho educativo e cultural.

Em relação à importância das atividades de comunicação realizadas por uma prefeitura, em uma lista com 15 atividades, nove delas foram consideradas extremamente importantes pela maioria das prefeituras. São elas: (a) divulgar as ações do governo municipal (83 respostas - 85,5%); (b) informar sobre os serviços municipais à disposição da população (81 - 83,5%); (c) dar transparência à execução do orçamento municipal (73 - 74%); (d) estimular a convivência cidadã por meio de campanhas de conscientização (64 - 65%); (e) divulgar concorrências públicas, licitações e contratos estabelecidos pela prefeitura (59 - 60%); (f) manter o diálogo entre a prefeitura e os cidadãos (59 - 60%); (g) informar sobre o município (54 - 55%); (h) receber *feedback* da população (51 - 52%); promover o debate sobre questões de interesse público (47 - 47,9%).

Outras seis atividades foram classificadas como importantes pela maioria das prefeituras: (a) dar voz aos cidadãos, publicando suas opiniões e testemunhos (56 respostas - 57%); (b) gerenciar a relação entre os diversos órgãos e setores do governo municipal (52 - 53%); (c) possibilitar a participação dos cidadãos nas decisões tomadas pela prefeitura (48 - 48,9%); (d) responder aos usuários que enviam comentários ou mensagens pelas redes sociais (45 - 45,9%); (e) informar sobre os representantes políticos (42 - 42,8%); (f) divulgar as ações de mundo defendidas pelo governo e por seus agentes (36 - 36%).

5 A GOVERNANÇA DA COMUNICAÇÃO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Os dados coletados na pesquisa empírica são observados à luz das contribuições teóricas relacionadas à “Governança Pública” e à “Comunicação Pública de Estado”. Esses dados revelam um cenário de possibilidades e desafios. Isso porque, embora existam limitações estruturais e de capacidade estratégica, há o entendimento comum do importante papel da comunicação como fortalecedora da democracia local. O desafio está em consolidar a Comunicação Pública de Estado como política pública dos órgãos públicos no Brasil, em especial aos que possuem fragilidades conhecidas como os pequenos municípios. Já as possibilidades estão, justamente, no avanço do arcabouço legal e na institucionalização da comunicação.

O primeiro achado da pesquisa se refere à forma como a comunicação é feita, se aproximando mais de práticas de gestão e se distanciando das práticas de governança. Retomando a analogia feita pelo TCU (2020), na gestão, o comunicador público atua como um síndico, num processo operacional. A gestão da comunicação deve se preocupar com a eficácia e a eficiência do serviço prestado. Já na governança da comunicação, um grupo formado pela comunidade à qual a prefeitura se destina, bem como pelos agentes políticos: prefeito, vice-prefeito e secretários, e pelos órgãos de controle, atua de forma similar aos moradores de um prédio residencial: toma as decisões e monitora os serviços prestados.

Dessa forma, analisar a comunicação praticada nas prefeituras de municípios de pequeno porte sob o ponto de vista, estritamente, da governança parece incoerente. Entretanto, é possível voltar o olhar para as prefeituras desses pequenos municípios por meio de três mecanismos propostos pelo TCU (2020), liderança,

estratégia e transparência, e vislumbrar adaptações e possíveis ajustes na forma como a comunicação é feita.

Inicia-se pelo desafio de que a posição de liderança, em uma proposta de governança pública aplicada à realidade local de pequenos municípios, na maioria das vezes, também ocupará o cargo de gestor, o “síndico” (voltando à analogia). Mas esse fato só reforça a necessidade urgente de qualificação profissional nesse posto. Ressalte-se que a qualificação não significa necessariamente formação específica na área, mas sim conhecimento técnico e teórico, habilidades e atitudes. E esse conjunto de características deve ser um requisito de seleção, e a própria instituição pode e deve prezar por oferecer oportunidades de aprimoramento (Brasil, 2020).

Entre os desafios do mecanismo de liderança aplicado aos municípios de pequenos, está o tempo de permanência nas prefeituras. A maioria dos comunicadores são cargos comissionados ou terceirizados, ficam no cargo por, no máximo, cinco anos e, muitas vezes, atuam sozinhos em funções cuja nomenclatura não indica posição de liderança, como assessores de comunicação e/ou imprensa. Dessa forma, compreendendo que os gestores ou líderes de comunicação são substituídos a cada troca de mandato de prefeito (quatro anos) e exercem funções estritamente operacionais, é possível afirmar que a governança da comunicação é, praticamente, inexistente.

O mecanismo de estratégia, tal como posto pelo Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), é ainda mais difícil de vislumbrar na governança da comunicação pública dos pequenos municípios. Primeiro, porque na maioria das vezes, o setor (quando existe) não possui orçamento pré-definido. Segundo, é prejudicado na ausência ou carência do primeiro mecanismo - liderança. Terceiro, mesmo que haja uma liderança e orçamento, há de se ponderar o planejamento estratégico que, devido à alta demanda de trabalho e outros fatores determinantes, não é feito com zelo, e muitos nem existem. A análise mostrou que 20 das 98 prefeituras não atuam no planejamento da comunicação.

Dos três mecanismos, o do controle parece ser mais palpável e possível de se trabalhar na governança e na gestão da comunicação. Isso porque as próprias legislações regulamentam o acesso à informação e obrigam as prefeituras a disponibilizarem dados e informações de receitas, gastos, pessoal, etc. Além de regras e normas para contratação de serviços e para o atendimento ao cidadão.

Dessa forma, a comunicação presta um serviço público essencial ao transformar informação de interesse coletivo e disseminá-la, por exemplo, em forma de conteúdos noticiosos para publicação em sites e redes sociais, além de campanhas e ações de propaganda de caráter social. Assim sendo, o segundo achado desta pesquisa é que, embora complexo, é possível alinhar os princípios da governança pública e, principalmente, os mecanismos propostos pelo TCU (2020), zelando pela qualificação das lideranças, pela inclusão da comunicação no orçamento anual do governo local, pela elaboração e aplicação de planejamento estratégico e pela responsabilidade para com os conteúdos produzidos pelo órgão.

Com base nos elementos analisados, torna-se evidente que a comunicação pública em municípios de pequeno porte não reflete apenas as limitações estruturais e políticas das administrações locais, mas também carrega em si um potencial transformador. Valorizá-la significa reconhecê-la como um eixo estratégico, capaz de

transcender a mera operacionalidade e contribuir para a construção de um espaço democrático mais inclusivo e participativo.

No entanto, a falta de valorização é evidente em muitos municípios, onde a comunicação é relegada a responsabilidades secundárias de outros setores e, em alguns casos, quase inexistente como serviço estruturado. Entre os servidores responsáveis pela comunicação nas prefeituras analisadas, identificaram-se ocupantes de cargos em controladoria interna, jurídica, turismo e administração, evidenciando a ausência de especialização na área.

Nesse caminho, o terceiro achado desta pesquisa é que a Comunicação Pública de Estado se coloca como um serviço público essencial e, como tal, enfrenta carências e desafios que podem ser superados com a devida normatização dos serviços, práticas e princípios, bem como no entendimento e valorização como um serviço público de interesse coletivo.

A Comunicação Pública de Estado como serviço público deve atender a princípios determinantes, tais como a transparência e prestação de contas. Ademais, é necessário atentar-se aos princípios da própria Administração Pública previstos no artigo 37 da Constituição: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). No que se refere à impessoalidade e à publicidade, um não anula o outro, no caso, é dever do poder público divulgar sem promover.

Porém, torna-se evidente a incoerência dessa afirmação com o cenário posto na comunicação de municípios de pequeno porte. O fato de a comunicação utilizar estratégias, atividades e plataformas de forma semelhante à comunicação mercadológica não coloca a qualidade do serviço em xeque, mas sim os objetivos democráticos em questão. Bucci (2015) já alertava para o fato errôneo de tratar o cidadão como cliente.

No que se refere à gestão da comunicação, observa-se uma predominância de atividades realizadas pela comunicação de uma prefeitura de pequeno porte, como a produção de notícias e de conteúdo informativo. Entende-se que essas atividades estão diretamente relacionadas à prática do jornalismo, em especial, aos profissionais que atuam com a assessoria de comunicação e/ou imprensa. Embora a pesquisa aponte que, dos 98 respondentes, somente 32 são jornalistas graduados, a maioria atua com a produção de notícias e conteúdo para redes sociais, produção fotográfica, de vídeos, de artes e peças gráficas, além de organização de eventos públicos.

Portanto, é perceptível a função primordial do jornalismo institucional (Weber, 2017) em gerenciar o fluxo da informação no setor público, responsabilizando-se desde a identificação da informação de interesse público, passando por filtros como os critérios de noticiabilidade, os princípios da comunicação pública, os princípios da administração pública, até chegar ao momento de transformação em produtos comunicacionais, tais como as notícias.

Assim como defende Koçouski (2012), entre as áreas da comunicação, as práticas jornalísticas que mais se alinham à promoção da democracia. No que se refere às práticas jornalísticas desempenhadas no contexto da Comunicação Pública de Estado, ancoradas em atividades reconhecidas de assessoria de imprensa/comunicação, constata-se que essa tem sido uma área prioritária nas prefeituras dos municípios analisados. Outro achado desta pesquisa é que as práticas jornalísticas não apenas cumprem a função de informar com precisão e transparência, mas também facilitam o acesso da comunidade a informações de interesse público,

promovendo uma maior responsabilização e fortalecendo a relação entre o poder público e a sociedade.

Esses produtos comunicacionais, **resultados** do processo ao qual a informação é submetida, são, em sua maioria, veiculados no ambiente digital. A tecnologia desempenha um papel fundamental, contribuindo **para maior** democratização da informação. Visto que, para manter um portal e perfis **nas** mídias sociais, o custo é relativamente baixo, muitas vezes até inexistente nas mídias sociais. **Essas** plataformas são ferramentas importantes para suprir lacunas estruturais, desde que sejam utilizadas de forma estratégica e ética.

Embora a pesquisa revele que algumas prefeituras ainda utilizam mídia tradicional (televisão, rádio, materiais impressos, carros de som), a maioria delas **opta por** meios digitais. A pesquisa empírica revelou que 86,7% das prefeituras de pequeno porte utilizam portais próprios para divulgar informações de interesse público e 90% delas afirmam ter perfil **nas** redes sociais. Por fim, conclui-se que a Comunicação Pública de Estado em prefeituras de pequeno porte se consolida, predominantemente, em ambientes digitais.

Apesar das vantagens evidentes do digital, como maior alcance e acessibilidade, essa predominância apresenta desafios significativos. Em primeiro lugar, a dependência do digital pode acentuar as desigualdades, já que o acesso à internet ainda não é universal em muitos municípios, seja por falta de infraestrutura ou por limitações econômicas. Em segundo lugar, as plataformas digitais não são neutras: os algoritmos personalizam o conteúdo entregue aos usuários, resultando em uma distribuição desigual das informações públicas. Dessa forma, parte da população pode ficar à margem ou receber informações com menor frequência. O desafio, portanto, é equilibrar as vantagens econômicas e práticas do ambiente digital com a necessidade de promover uma comunicação pública inclusiva e democrática que alcance todos os cidadãos de maneira equitativa.

A discussão proposta indica que a comunicação pública em municípios de pequeno porte é, ao mesmo tempo, limitada e promissora. Observa-se uma prática de comunicação ainda fortemente atrelada à gestão, na qual a governança é pouco vislumbrada, e a comunicação muitas vezes não recebe o investimento, a qualificação ou o reconhecimento devido. Essa realidade, porém, não anula o papel essencial da comunicação pública no fortalecimento da democracia local.

5 CONCLUSÃO

A análise demonstra que a comunicação pública do Estado em municípios de pequeno porte está em uma encruzilhada entre fragilidades estruturais e possibilidades de transformação. Embora ainda prevaleçam práticas operacionais, em detrimento de uma perspectiva de governança pública, os resultados evidenciam que, quando valorizada e estruturada, a comunicação tem potencial para se consolidar como política pública essencial, capaz de promover transparência, fortalecer a democracia local e ampliar a participação cidadã.

Nesse cenário, os desafios são evidentes: ausência de planejamento estratégico, substituição recorrente de lideranças a cada gestão e predominância de atividades operacionais sem o devido reconhecimento institucional. No entanto, também surgem oportunidades: a normatização das práticas de comunicação, a

qualificação de profissionais, a apropriação do arcabouço legal e a utilização estratégica de ferramentas digitais, que permitem maior alcance e, em muitos casos, a superação de limitações materiais.

Portanto, pode-se afirmar que a consolidação da comunicação pública do Estado em pequenos municípios depende do reconhecimento de seu caráter essencial por parte dos gestores públicos e da sociedade. Esse reconhecimento exige a superação do modelo centrado apenas na divulgação de informações, ampliando sua função para uma prática estratégica, ética e democrática.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Relatório de desenvolvimento mundial 2017: governança e a lei**. Washington: Banco Mundial, 2017.

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

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.) *et al.* Comunicação Pública: **Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e às Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BUCCI, Eugênio. **O Estado de Narciso: a comunicação pública a serviço da vaidade particular**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

CANEL, Maria José; SANDERS, Karen. **Government Communication**. International Encyclopedia of Communication Online, 2011.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PIRES, Roberto Rocha Coelho. Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-institucional**, n. 19, 2018.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HASWANI, Mariângela Furlan. F. **Comunicação pública: bases e abrangências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, p. 71-96, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *In*: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação Pública: Interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP, p. 13-30, 2012.

LARA, Matheus Henrique de. **Jornalismo a serviço de quem? Produção informativa em assessorias de imprensa de prefeituras do interior do Paraná**. 2017. 128 f. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2017.

MACHADO, Marcia Benetti; MOREIRA, Fabiane. Jornalismo e informação de interesse público. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, n. 27, p. 117-124, 2005.

MADURO, Maiara Carvalho Batista. A gestão da comunicação pública de Estado em municípios de pequeno porte: um estudo empírico a partir dos princípios da governança com vistas à proposição de boas práticas. 2025. **Tese (Doutorado em Planejamento e Governança Pública)** - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

MADURO, Maiara Carvalho Batista; MIOLA, Edna. Comunicação Pública de Estado em xeque: a importância de um marco legal. *In*: **10.º Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política**. Fortaleza: COMPOLÍTICA, 2023. Disponível em: https://compolitica.org/novo/wp-content/uploads/2023/05/GT04_maduro_miola-Maiara-Maduro.pdf.

MICK, Jacques. **Accountability e governança do trabalho jornalístico: como a cooperação entre jornalistas no setor público aprimora a prestação de contas do executivo federal**. 2021. Brasília: Enap, 2021. 89 p.: iL – (Cadernos Enap, 79).

MIOLA, Edna; MARQUES, Francisco Paulo Jamil. Abordagens teóricas e definições mínimas na pesquisa em Comunicação Pública: construindo o conceito de Comunicação Pública de Estado. **Organicom**, v. 21, n. 45, p. 19-34, 2024.

MOTTIN, Fátima. **Sistematização dos critérios estaduais de distribuição da cota-parte do ICMS: um olhar técnico e de governança**. 2022. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

PISA, Beatriz Jackiu. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado**. 2014. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

SILVA, Gislene. Para pensar critérios de noticiabilidade. **Estudos em jornalismo e mídia**, v. 2, n. 1, p. 95-107, 2005.

SOUZA FILHO, Gilberto Antonio de. **Compliance como ferramenta de governança pública para a efetividade do Estado: estudo de caso no estado do Paraná**. 2022. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

THORSTENSEN, Vera Helena; NOGUEIRA, Thiago Rodrigues São Marcos. Governança pública: a evolução do tema na OCDE e as diretrizes para o Brasil. **FGV EESP - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas**, 2020.

WEBER, Maria Helena; CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. **A comunicação de instituições públicas e o paradoxo da visibilidade estratégica**. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, v. 25, 2016.

WEBER, Maria Helena. **Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade**. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (org.). Comunicação pública e política: pesquisa e práticas. Florianópolis: Insular, p. 23-56, 2017.

IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO PDCA NO SETOR DA QUALIDADE NAS INDÚSTRIAS

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE IMPLEMENTATION OF PDCA IN THE INDUSTRIAL QUALITY SECTOR

Thiago Ferracini Trevisan ¹
Errol Fernando Zepka Pereira Junior²
Gabriel Guerra Braga Pereira ³

RESUMO: Este estudo tem como objetivo avaliar como a cultura organizacional afeta a implementação do método PDCA nas indústrias, **visando** identificar os elementos que promovem ou dificultam sua adoção. **Por meio das** entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais experientes na área da qualidade, a pesquisa mostra que a clareza nas políticas e procedimentos, uma estrutura organizacional bem definida e a definição de objetivos alinhados à cultura de melhoria contínua são fundamentais para a efetividade do PDCA, bem como aspectos **relacionados à** comunicação eficaz, liderança inspiradora e um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio mútuo são importantes. Os resultados mostram que uma cultura organizacional positiva e proativa pode acelerar a adoção do PDCA, enquanto culturas resistentes à mudança podem impedi-la. Isso destaca a necessidade de uma abordagem de gestão da mudança que considere tanto **os** aspectos técnicos quanto **os** culturais e humanos, **e que deva estar** alinhada com a cultura da organização, **evidenciando** a necessidade de envolver todos os níveis hierárquicos. Alinhar os princípios do PDCA à cultura organizacional permite não apenas a melhoria dos processos e a eficiência, **mas** também promove o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Apesar de suas limitações, como o foco em profissionais da qualidade e a amostra reduzida, os resultados **desta pesquisa** oferecem uma base para aprimorar o conhecimento na área e para organizações que buscam promover uma cultura de melhoria contínua eficaz.

Palavras-chave: melhoria contínua; aspectos formais; aspectos informais.

ABSTRACT: *This study aims to evaluate how organizational culture affects the implementation of the PDCA method in industries, focusing on identifying the elements that promote or hinder its adoption. Through semi-structured interviews conducted with*

¹ Especialista em Qualidade e Produtividade (USP); Bacharel em Engenharia elétrica (PUC-Campinas)

1. Universidade de São Paulo - USP. *E-mail:* douglaslyra@outlook.com;

² Bacharel em Administração; Licenciado em História; Aperfeiçoado em Tecnologias da Educação; Aperfeiçoado em Como Ensinar a Distância; Especialista em Ciência Política; MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Mestre em Administração. É professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Sobre experiência em pesquisa, atua nas áreas de: administração; sistemas de informação nas organizações; educação a distância; inovação; empreendedorismo; Alberto Guerreiro Ramos e história. 2. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS, Campus Rolante. *E-mail:* ernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br

³ Bacharel em Administração; MBA em Gestão de Projetos. Atualmente é estudante do Mestrado em Administração (FURG).3. Universidade Federal do Rio Grande - FURG. *E-mail:* adm.pereiraggb@gmail.com

experienced professionals in the quality area, the research shows that clarity in policies and procedures, a well-defined organizational structure, and the setting of objectives aligned with the culture of continuous improvement are fundamental for the effectiveness of the PDCA, as well as aspects such as effective communication, inspiring leadership, and a collaborative and supportive work environment. The results show that a positive and proactive organizational culture can accelerate the adoption of the PDCA, while cultures resistant to change can impede it. This highlights the need for a change management approach that considers both technical and cultural and human aspects and must be aligned with the organization's culture, demonstrating the need to involve all hierarchical levels. Aligning the principles of the PDCA with the organizational culture allows not only the improvement of processes and efficiency but also promotes growth and personal and professional development of employees. Despite its limitations, such as the focus on quality professionals and the reduced sample size, the findings offer a basis for enhancing knowledge in the area and for organizations seeking to promote an effective culture of continuous improvement.

Keywords: *continuous improvement; formal aspects; informal aspects.*

1 INTRODUÇÃO

Com o prisma contextual da evolução histórica, a revolução industrial serviu como marco formador do processo de nascimento das indústrias, mediante a substituição em grande escala do trabalho humano pelas máquinas (Rocha, Lima e Waldman, 2020). Desde então, processos de inovação tecnológica ganharam força e passaram a ser instrumentos que fazem a sociedade demandar um modelo mais inovador de indústria que responda ativamente e instantaneamente a uma perspectiva de mercado cada vez mais exigente, demandante, veloz e altamente voltada à era digital.

Assim, para que se garanta longevidade, resiliência, competitividade, qualidade e melhoria contínua frente aos desafios do mercado, torna-se indispensável que as indústrias implementem tecnologias metodológicas ativas e ferramentas que garantam qualidade, sustentabilidade e relevância não só de seus processos como também de seus produtos. Seguindo essa perspectiva, a adoção da gestão da qualidade total nas organizações pode ser exemplificada praticamente pela adoção do PDCA (*plan, do check, action*), um método idealizado por Walter A. Shewhart e popularizado por W. Edwards Deming, especialista em qualidade (Costa; Gasparotto, 2016).

O ciclo PDCA, como é academicamente conhecido, é dividido em quatro etapas: Planejar (*plan*), Executar (*do*), Verificar (*check*) e Atuar (*act*), sendo considerado uma metodologia de grande valia para análise e solução de problemas. Assim, somando-se a ferramentas básicas da qualidade e a inserção delas no ciclo PDCA, proporciona-se a nível organizacional a melhoria contínua e a eliminação de anomalias, como falhas e perdas desnecessárias, fomentando assim o crescimento da organização (Gonçalves *et al.*, 2012). Além disso, a ISO 9001, norma certificável que apresenta requisitos básicos para um sistema eficiente de gestão da qualidade,

pode ser dividida dentro do ciclo PDCA, visto que é um padrão certificável de qualidade que foca principalmente na obtenção de processos eficazes e clientes satisfeitos (Douglas; Coleman; Oddy, 2003).

Contudo, observa-se uma grande dificuldade na implementação das ferramentas e métodos de qualidade dentro das organizações. Para Oliveira e Maekawa (2010), destacam-se a resistência dos funcionários, o pouco envolvimento da gerência e a dificuldade no entendimento da metodologia e das técnicas. Para Teixeira Junior e Sasaki (2008), observa-se a falta de recursos financeiros, falta de conhecimento da metodologia, falta de tempo dos funcionários mais capacitados em treinar os grupos de trabalho. Assim sendo, questões facilmente vinculadas em sua abrangência ao conceito de cultura organizacional.

Segundo Robbins e Judge (2014), a cultura organizacional pode ser definida como um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma empresa e que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza, sendo composto por elementos como normas, procedimentos, código de comportamento, crenças, valores, entre outros (Silva; Woida, 2019).

Tendo em vista a lacuna oportunista de pesquisa apontada anteriormente, aponta-se como questão de pesquisa: de que forma a implementação da ferramenta de gestão da qualidade PDCA (*plan, do check, action*) pode ser afetada pela cultura organizacional de uma indústria? Para isso, define-se como objetivo geral de pesquisa: avaliar como a cultura organizacional afeta a implementação do método PDCA nas indústrias e identificar os elementos culturais que promovem ou dificultam sua adoção efetiva.

Como principais contribuições, destacam-se a investigação da relação entre o método PDCA e a cultura organizacional, um campo pouco explorado na literatura acadêmica, e o fornecimento de insights práticos a respeito dos aspectos culturais que precisam ser fortalecidos ou modificados em uma organização para que a implementação do PDCA seja bem-sucedida.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item, será apresentada uma síntese da revisão teórica utilizada para a realização da pesquisa.

2.1 CICLO PDCA

Define-se o Ciclo PDCA como processo metodológico de manufatura enxuta que pode ser instrumentalizado em meio à gestão da qualidade total nas empresas (Santos; Miraglia, 2009; Souza; Mekbekian, 1993; CTE, 1994). Por se caracterizar como uma abordagem de melhoria contínua que visa aprimorar atividades e o ponto de garantir a máxima eficácia e eficiência processual (Vargas *et al.*, 2018), o método consiste em avaliar constantemente todo o processo sistemático da organização de modo a perceber qualquer possível falha, antecipando possíveis eventos e situações indesejadas ou fora de planejamento.

O PDCA se estrutura como um ciclo contínuo composto por quatro etapas, sendo necessário o domínio de todos os membros da organização. As etapas são

representadas pelas letras que formam a sigla PDCA em sua composição original do inglês, assim sendo: P = Plan (planejar), D = Do (fazer), C = Check (verificar), A = Act (agir) (Gorenflo e Moran, 2009). Na etapa de planejamento (Plan) as oportunidades de melhoria e prioridades são estabelecidas com base na análise de dados considerados consistentes, indicando causas dos problemas e possíveis soluções para cada um. Durante o processo de fazer (Do), o plano de ação é implementado e devidamente executado, sendo os passos e informações relevantes registrados e documentados. Em meio à fase de verificação (Check), analisam-se os resultados do plano de ação, instrumentalizando-se uma comparação entre antes e depois com o intuito de verificação de melhorias. Durante o processo de agir (Act), são desenvolvidos os métodos padronizados de melhoria, sendo devidamente elencados em forma de know-how para eventuais necessidades ou repetições futuras (Vargas *et al.*, 2018).

Ao analisarmos a literatura, diferentes aplicações do ciclo PDCA foram realizadas, podendo-se destacar Lima (2024) e Souza *et al.* (2024). Na primeira pesquisa, o PDCA foi usado para estruturar e otimizar os processos de desenvolvimento de infoprodutos, enquanto na segunda foi aplicado para melhorar a comunicação e o sistema de notificação de acidentes. Em ambos os artigos foi demonstrada a eficácia do PDCA na promoção de melhorias contínuas e resolução de problemas críticos de processos e sistemas envolvidos.

Vale o apontamento também ao artigo desenvolvido por Stedile e Goulart (2023), no qual, os autores objetivam investigar a qualidade no processo produtivo em uma facção de costura, com foco na padronização da qualidade e na melhoria dos processos, a fim de aumentar a produtividade da empresa analisada mediante a aplicação do ciclo PDCA como ferramenta de controle e gestão de qualidade. Notou-se que a utilização do PDCA possibilitou a identificação dos principais problemas e defeitos durante o processo de produção. A partir da implementação de ações corretivas aumentou-se o potencial de redução de defeitos em até 70%, reduzindo, assim, custos e ações de retrabalho.

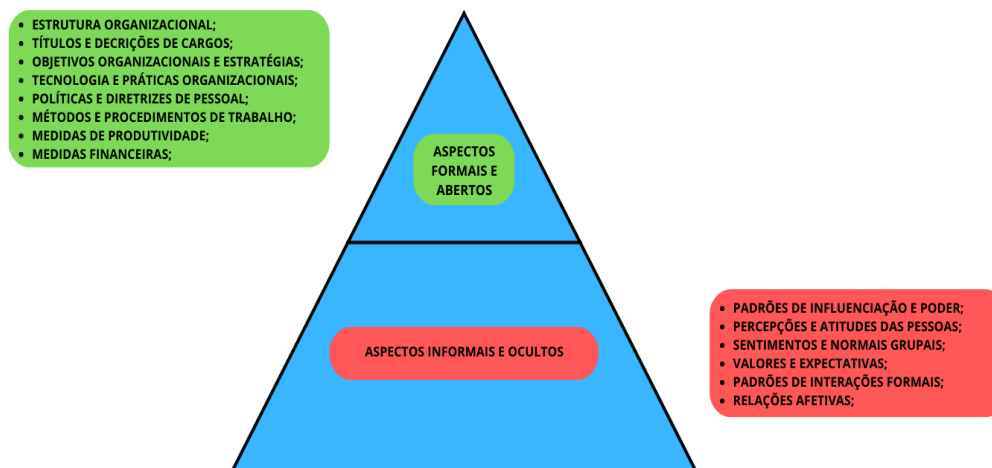
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é a representação conceitual dos valores centrais de uma organização, seus serviços ou produtos, bem como da forma como indivíduos e grupos interagem e se tratam em meio à organização (Schein, 2010). Alvesson (2013) aponta o construto “cultura organizacional” como significativo, complexo e de compreender e ‘utilizar’ de forma reflexiva.

Não obstante, Chiavenato (2014) aponta o processo organizacional de cultura como o DNA da estrutura empresarial, sendo uma representação de normas informais e não escritas que orientam questões comportamentais dos indivíduos em meio ao dia a dia, sendo a representação da mentalidade que predomina em uma organização. O autor também assemelha a cultura de uma organização à figura de um *iceberg*, como a parte superior e acima do nível da água a representação de aspectos formais, abertos e facilmente observáveis da cultura e a parte submersa, aos aspectos invisíveis e profundos, ou seja, as decorrências dos processos culturais e os aspectos psicológicos e sociológicos.

A estrutura triangular representativa ao *iceberg* de cultura organizacional de Chiavenato (2014) pode ser visualizada conforme a Figura 1:

Figura 1 - Iceberg de Cultura Organizacional



Fonte: autores da Pesquisa (2024)

Vale-se ressaltar que a presente pesquisa foi estruturada com base nos aspectos formais e informais do *iceberg* da cultura organizacional (Chiavenato, 2014) abrangendo a seguinte perspectiva:

- Aspectos formais: políticas e diretrizes de pessoal, estrutura organizacional e objetivos organizacionais.
- Aspectos informais: relações afetivas e padrões de influência e poder.

Partindo para uma análise da literatura pré-existente, Santos *et al.* (2019) conseguem estabelecer uma aproximação entre cultura organizacional (diante de sua perspectiva informal (Chiavenato, 2014)) e o ciclo PDCA. Mediante a perspectiva argumentativa de que a cultura de uma organização é o que determina a visão e os objetivos principais da empresa, os autores retratam o papel essencial que ela tem para a efetividade de implementação e funcionamento de metodologias como o PDCA, visto que ele rechaça ou ajuda a reestruturar práticas organizacionais mediante a exigência de mudanças comportamentais e de padrões de interações ou relações.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Mediante os procedimentos metodológicos, este artigo se apresenta com a estrutura delineada por Roesch *et al.* (2005), que descreve a pesquisa quanto ao seu propósito, seu caráter, seu delineamento e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

Ao que se refere a seu propósito, a pesquisa se alinhou como básica, visto que busca conhecimento em si mesmo (Roesch *et al.*, 2005). Por meio dessa abordagem, visa-se cumprir o objetivo geral da pesquisa, que se destaca por avaliar como a cultura organizacional afeta a implementação do método PDCA nas indústrias, focando em identificar os elementos culturais que promovem ou dificultam sua adoção efetiva.

Quanto ao seu caráter, optou-se por utilizar uma estrutura qualitativa. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa visa compreender, descrever e explicar fenômenos sociais em suas diversas formas, incluindo experiências individuais e grupais, nas quais as interações e comunicações estejam se desenvolvendo. Na perspectiva de Severino (2018), a pesquisa qualitativa é compreendida como um conjunto de técnicas interpretativas distintas, para descrever e decodificar os elementos que constituem um sistema complexo, repleto de significados.

Quanto ao delineamento teórico de pesquisa, optou-se por uma pesquisa descritiva, visto que ela permeia a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais, para entender a funcionalidade desse fenômeno no presente (Marconi; Lakatos, 2017). No que diz respeito ao tipo de pesquisa, tratou-se de um estudo de caso. De acordo com Yin (2014), esse tipo de estudo visa investigar um fenômeno contemporâneo de forma detalhada em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Desse modo, o estudo teve a intenção de analisar o caso de uma empresa fundada em 2020, fruto de uma separação da antiga empresa matriz, cuja fundação foi há mais de 150 anos, na Alemanha. No presente estudo, a população é formada por uma organização em questão que se encontra presente em mais de 90 países e possui um quadro com cerca de 90 mil colaboradores ao redor do mundo. É considerada uma das líderes globais em equipamentos de geração e transmissão de energia elétrica, com faturamento anual em torno de €30 bilhões e tendo a filial no Brasil, como uma das principais do mundo, com aproximadamente 5 mil funcionários.

Alinhada ao caráter descritivo da pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, obtendo-se as respostas necessárias para sintetizar as visões de todos os respondentes de maneira sucinta (Shaughnessy; Zechmeister; Zechmeister, 2012), e utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado (Triviños, 1987). Como instrumento para obtenção dos dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que, segundo Triviños (1987), envolve perguntas básicas embasadas em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Esses questionamentos podem levar a novas hipóteses com base nas respostas dos entrevistados. Segundo Minayo (2014), a entrevista semiestruturada combina um roteiro com questões previamente formuladas e outras abertas, permitindo ao entrevistador um controle maior sobre o que pretende saber sobre o campo e, ao mesmo tempo, dando espaço a uma reflexão livre e espontânea do entrevistado sobre os tópicos assinalados.

Quanto aos dados dos entrevistados, eles podem ser percebidos no Quadro 1. Ressalta-se que não foi feita a flexibilização de gênero dos entrevistados para mantê-los no anonimato. Vale destacar que também foram selecionados participantes que possuíam uma longa experiência profissional no setor da qualidade, tendo trabalhado com o PDCA em diversas situações e áreas organizacionais.

Quadro 1 - Lista de Entrevistados

ID	Faixa Etária	Escolaridade	Função	Tempo na Empresa
1	51-60 anos	Pós-Graduação	Analista	26-30 anos
2	41-50 anos	Pós-Graduação	Especialista	15-20 anos
3	20-30 anos	Superior Incompleto	Inspetor	0-5 anos
4	61-70 anos	Superior completo	Especialista	26-30 anos
5	41-50 anos	Superior Incompleto	Inspetor	26-30 anos

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise de dados foi realizada por meio de uma análise interpretativa, que segue a definição de Severino (2018), sobre superar a estrita mensagem do texto, ler nas entrelinhas, forçar o autor a um diálogo, explorar toda a fecundidade das ideias expostas, cotejá-las com outras, enfim, é dialogar com o autor. Para que seja possível realizar essa análise, o autor cita cinco etapas, e a primeira envolve situar o pensamento desenvolvido na unidade no pensamento geral do autor e verificar como se relaciona com suas posições teóricas conhecidas.

Em seguida, é possível situar o autor no contexto mais amplo da cultura filosófica, destacando suas posições e destacando os pontos comuns e originais de sua perspectiva. A próxima etapa envolve a compreensão do texto e a identificação dos pressupostos implícitos. Na quarta etapa, é necessário relacionar as ideias do texto com outras ideias semelhantes, buscando ampliar a reflexão. Por fim, a última etapa se refere à crítica e à avaliação das ideias apresentadas no texto.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a efetivação do processo de coleta dos dados, as respostas obtidas foram compiladas para se entender a visão dos participantes quanto à possibilidade de correlação entre o PDCA e aspectos da cultura organizacional da organização.

Assim sendo, na primeira parte do processo de entrevista, foi verificado se os entrevistados tinham conhecimento e experiências relacionadas ao ciclo PDCA. Os entrevistados ID1, ID2 e ID5 relataram já ter tido contato com a ferramenta por meio de treinamentos e cursos, embora de forma superficial. Os entrevistados ID3 e ID4 afirmam conhecer o PDCA somente devido às funções que desempenharam ao longo dos anos na empresa. Destaca-se o trecho da resposta de ID3, quanto ao seu parecer mediante o uso:

Apesar de eu não conhecer o PDCA antes daqui, vejo algumas dificuldades e complexidades no produto e em processos que o envolvem, mas a experiência com a metodologia tem sido positiva e vem evoluindo com o tempo.

Vale ressaltar a resposta de ID2: *O PDCA foi uma ferramenta que conheci de forma superficial na minha graduação há mais ou menos 20 anos, mas somente consegui uma interação mais profunda com a aplicação no meu trabalho.*

Diante do contexto e das respostas analisadas, nota-se que tanto o processo de implementação quanto a própria ferramenta PDCA estão diretamente relacionados à cultura organizacional, visto que se associa a ela por meio do contexto formal (cursos, treinamento/métodos e procedimentos de trabalho) e do contexto informal (experiências prévias, percepções e atitudes das pessoas).

Ao explorar-se as respostas a respeito dos aspectos formais da cultura organizacional, é relevante destacar a importância que todos os entrevistados deram para a clareza nos processos e procedimentos, conforme destacado pelo entrevistado ID2:

Para que as ações de melhoria possam ser estabelecidas, faz-se necessária uma clareza nas informações de processos e procedimentos, pois somente desta maneira atuaremos diretamente na causa raiz do problema, sem isto, ações paliativas serão tomadas que podem ter um efeito momentâneo e o risco do problema se repetir torna-se alto.

Não obstante, tem-se a manifestação do entrevistado ID3, que destacou a importância de políticas bem definidas:

Políticas de definições de meta e planejamento de execução, na minha opinião, facilitam a implementação do PDCA, pois auxiliam na assertividade de tomadas de decisão e eficiência nas resoluções de não conformidades, buscando formas para conseguir bons resultados.

Diante do contexto e das respostas analisadas, nota-se que a estruturação de processos e procedimentos de implementação e execução do ciclo PDCA está diretamente relacionada às dimensões formais da cultura organizacional com base no estabelecimento de métodos e procedimentos institucionalizados, com o auxílio do uso de tecnologias e práticas. Quanto à dimensão informal de cultura da organização, nota-se a importância dos padrões de influência e poder, devido à perspectiva de que no ambiente organizacional, “o exemplo arrasta”, ou seja, o cumprimento dos padrões de ação institucionalizados do PDCA fomenta o cumprimento das normas por parte de todos os colaboradores.

Quanto às questões de hierarquia e estrutura da organização, é importante destacar as opiniões divergentes entre os respondentes, visto que para os entrevistados ID2, ID3 e ID4, a hierarquia e estrutura auxiliam na aplicação satisfatória do PDCA, conforme mencionado pelo entrevistado ID2:

A comunicação efetiva é um dos pilares para que o ciclo PDCA seja aplicado de forma satisfatória e para que as lições aprendidas sejam transmitidas para todo o nível organizacional. Uma estrutura bem definida de hierarquia garante que o aprendizado e toda a informação necessária sejam transmitidos de forma eficaz e natural a todo sistema de interesse.

Para ID1, a hierarquia e a estrutura podem impactar de forma negativa, tornando o processo mais complicado e burocrático, conforme destacado: *De forma*

negativa, fazendo da ferramenta um processo complicado e, muitas vezes, burocrático, descaracterizando a funcionalidade e o objetivo da mesma.

Para ID5, tudo depende do foco da organização, podendo tanto auxiliar como comprometer o uso do PDCA, conforme observado: *Dependendo do foco da hierarquia e da estrutura da organização, o uso do PDCA pode ficar comprometido ou malfeito.*

Dessa forma, segundo o contexto e as respostas analisadas, nota-se que questões de hierarquia e estrutura da organização estão diretamente relacionadas à implementação e execução do ciclo PDCA. Com base nos aspectos formais e abertos, justifica-se tal afirmação devido à relação apontada pelos respondentes quanto aos impactos da estrutura organizacional e dos títulos e descrições de cargos no aumento de burocracia considerada desnecessária durante a aplicação do ciclo PDCA. Contudo, os entrevistados também justificam positivamente as dimensões apontadas anteriormente ao relatarem que a estrutura hierárquica bem definida e estruturada garante que o aprendizado e toda a informação necessária sejam transmitidos de forma eficaz e natural a todo sistema de interesse.

Quanto aos aspectos informais e ocultos, destacam-se as percepções da influência do poder por parte de alguns entrevistados. Justifica-se tal correlação devido à possibilidade de divergência de foco entre a organização e sua estrutura hierárquica, fazendo com que gestores de determinados níveis possam influenciar positiva ou negativamente a percepção dos demais colaboradores a respeito da utilização e contribuição do ciclo PDCA.

Os entrevistados ID2, ID4 e ID5 destacaram também a importância de alinhar os objetivos da empresa com o PDCA e a cultura de melhoria contínua, tornando-os difundidos por toda a organização. Ressalta-se a fala do entrevistado ID5:

Se o objetivo da organização é a melhoria contínua, o uso da ferramenta do PDCA será de grande valia para a empresa, pois esta ferramenta permite mapear os processos: identificando o problema e analisando a causa raiz; aplicar contramedidas, avaliar os resultados e padronizar o processo, outrora deficiente.

Enfatiza-se também o comentário do entrevistado ID3 que, em muitas ocasiões, sobressaem outros pontos em relação à qualidade do processo, como o faturamento ou o cumprimento de prazos, conforme destacado abaixo: *Atualmente o que impacta o uso da metodologia é o faturamento, impactando nas tomadas de decisão e execuções dos processos.*

Dessa maneira, diante do contexto e das respostas analisadas, nota-se que questões relacionadas à importância de alinhar os objetivos da empresa com o PDCA e a cultura de melhoria contínua se encontram diretamente relacionadas à implementação e execução do ciclo PDCA. Com base nos aspectos formais e abertos, justifica-se tal afirmação devido à relação apontada pelos respondentes quanto à necessidade de alinhamento entre os objetivos e estratégias organizacionais e a utilização do PDCA, nesse contexto, atuando como tecnologia e prática organizacional de melhoria contínua. Entretanto, os entrevistados apontam que medidas que visam apenas questões financeiras, como o foco excessivo no faturamento, reforçam a necessidade de um alinhamento constante com o PDCA, visto que impactam no uso direto da metodologia.

Mediante os questionamentos relacionados aos aspectos informais, correspondentes a um campo mais subjetivo da cultura organizacional, os entrevistados destacaram como a relação entre os integrantes afeta a adesão e eficácia do PDCA. Nas palavras do entrevistado ID2:

O entendimento e o aceite de toda equipe são primordiais para a adesão e eficácia do PDCA como parte rotineira das análises de melhoria contínua, pois quem está no dia a dia do processo é quem retém todas as informações necessárias para tomada de ações eficazes e diretas para solução da causa raiz.

Entrevistado ID4 ressalta a relação entre transparência, interação e clareza nas informações entre o time: *A interação entre os participantes, a transparência dos dados e processos e a clareza do objetivo influenciam muito na adesão e eficácia do resultado esperado.*

Diante do contexto e das respostas analisadas, nota-se que questões relacionadas à relação entre os membros, somadas a questões de transparência, interação e clareza, afetam a adesão e a eficácia do PDCA. Com base nos aspectos formais e abertos, justifica-se essa afirmação, pois há uma relação necessária entre o aceite dos membros da equipe, seu entendimento e as políticas e diretrizes de pessoal difundidas na cultura organizacional. São essas normas que regem comportamentos e ações, influenciando diretamente a aceitação da implementação do ciclo PDCA.

Quanto aos aspectos informais e ocultos, os sentimentos e normais grupais vão ao encontro dos padrões e interações formais presentes no ambiente a organização, visto que as relações entre cada colaborador e o modo como ocorrem são pré-determinados mediante bases “concretas” na cultura organizacional da empresa, fazendo com que a comunicação durante o uso do PDCA possa vir a ser prejudicada.

A respeito do papel de líderes e gestores, nota-se um consenso entre todos os entrevistados. Todos os participantes acreditam que a liderança deva conscientizar, promover e treinar pessoas para construir uma cultura de melhoria e utilização do PDCA, conforme destacado pelo entrevistado ID5:

Os líderes e gestores têm um papel fundamental na implementação do PDCA. Pois ao inserirem e manterem a ferramenta do PDCA, além de mudar a cultura da empresa, também contribuirá para melhorar os processos, a produção e o principal ativo das empresas, que é o desenvolvimento de pessoas, para executarem cada vez melhor suas atividades.

ID4 ressalta não só o papel da liderança nas atividades, mas também na gestão de pessoas, reconhecendo e valorizando os envolvidos e os resultados: *O papel deve ser o de acompanhamento do trabalho, medição das metas intermediárias, da efetividade das ações definidas e implementadas. Assim como a valorização dos envolvidos e dos resultados alcançados.*

Diante das respostas e do contexto analisado em meio às respostas, percebe-se que questões voltadas ao papel e à importância da liderança afetam a implementação e a execução do ciclo PDCA. Com base nos aspectos informais e ocultos justifica-se essa afirmação mediante a percepção dos entrevistados a respeito dos padrões de influência e poder, por meio da figura do líder. Isso se justifica,

pois eles têm uma percepção comum a respeito do papel da liderança, o que fomenta seus valores organizacionais, individuais e gera expectativas sobre qual deve ser a posição do líder em meio ao processo de implementação do PDCA.

Os entrevistados também foram questionados sobre como a comunicação e o apoio entre todos os colaboradores podem impactar na implementação do PDCA. O conjunto de respostas obtidas foi muito semelhante, ficando claro que a interação, colaboração e comunicação assertiva são essenciais para alcançar os objetivos do negócio, conforme, destaca-se a fala do entrevistado ID1 capaz de sintetizar o grande grupo: *Comunicação direta e sem ruídos, com o engajamento de todos são fatores extremamente positivos para que o ciclo PDCA se desenvolva de forma natural.*

Outro ponto destacado durante a pesquisa foi a importância do senso de pertencimento, nas palavras do entrevistado ID3:

O impacto na implementação do PDCA vem de uma comunicação e um apoio entre os setores, pois para melhor utilização da metodologia é necessária também a implementação do pensamento ownership, visando que para bons resultados todas as áreas/processos precisam estar andando em conjunto e buscando melhoria contínua. Desse modo, a organização contará com pessoas engajadas na contribuição para os resultados.

Diante das respostas e do contexto analisado em meio às respostas, percebe-se que questões voltadas à comunicação e ao apoio entre todos os colaboradores, somadas ao senso de pertencimento, impactam na implementação do PDCA.

Para encerrar a pesquisa, foi perguntado aos entrevistados se havia algum comentário final. O ponto em comum destacado pela maioria dos entrevistados foi o reconhecimento da importância da ferramenta PDCA nos processos. Entretanto, eles reconhecem que a cultura organizacional é um obstáculo dificultoso em meio ao processo de implementação do ciclo. Destaca-se a fala do entrevistado ID 2:

O PDCA é algo que deve ser fundamental e natural dentro dos processos, algo que deve estar na cultura da empresa e dos funcionários. Uma ferramenta poderosa para que não ocorra uma sucessão de erros e desvios, além de uma fonte de informações para que o problema seja conhecido e tratado na raiz e se torne um aprendizado para que não ocorra novamente. O apoio e incentivo da alta direção são fundamentais para o sucesso do PDCA e da fomentação da cultura na organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo avaliar como a cultura organizacional afeta a implementação do método PDCA nas indústrias, **visando** identificar os elementos que promovem ou dificultam sua adoção.

Por meio das entrevistas conduzidas, compreendeu-se como a implementação da ferramenta de gestão da qualidade PDCA (*plan, do, check, action*) pode ser afetada pela cultura organizacional de uma indústria. Constatou-se que os desafios enfrentados pelas empresas ao adotarem práticas de melhoria contínua, culturas positivas e proativas podem acelerar a adoção do método, assim como culturas resistentes ou avessas à mudança podem atrasá-la. Isso mostra a necessidade de uma abordagem adaptativa à gestão da mudança, considerando os aspectos técnicos, culturais e humanos.

Os resultados mostram que usar o PDCA com sucesso significa mais do que apenas seguir a metodologia tecnicamente. É preciso desenvolver uma mentalidade de melhoria contínua alinhada à cultura organizacional. Políticas claras, estrutura hierárquica, comunicação eficaz e liderança inspiradora são aspectos fundamentais para a adoção efetiva do PDCA. Como cada organização é única em sua cultura, estrutura e desafios, implementar o PDCA e promover uma cultura de melhoria contínua é um desafio complexo. No entanto, as recompensas são significativas. As organizações que cultivam uma cultura que abraça o PDCA não só alcançam melhorias em eficiência e qualidade, como também se tornam líderes adaptáveis e resilientes.

Ao alinhar os princípios do PDCA à cultura organizacional, as empresas tendem a liberar o potencial de suas equipes em busca de sucesso no mundo dos negócios, mesmo que esse seja um caminho de constante aprendizado, adaptação e crescimento. Quando incorporado à cultura organizacional, o PDCA não promove apenas a melhoria dos processos, mas também o desenvolvimento das pessoas.

Além disso, a pesquisa mostrou a importância de envolver todos os níveis da organização na implementação do PDCA. A melhoria contínua não pode ser vista como uma responsabilidade exclusiva de um único departamento ou setor, mas como uma missão compartilhada por toda a organização. Portanto, o sucesso da implementação do PDCA não se resume à perfeição dos processos, mas também ao envolvimento das pessoas, cultivo de valores compartilhados e construção de uma cultura que aceite a mudança como oportunidade de crescimento e inovação. Destaca-se também, como contribuição acadêmica, o avanço no entendimento da relação entre cultura organizacional e PDCA, principalmente por se tratar de um campo pouco explorado no ambiente da literatura.

Entretanto, a presente pesquisa possui limitações, como a amostra reduzida de participantes, o foco em profissionais com longa experiência na carreira que trabalham diariamente com a qualidade dos processos e produtos. Sugere-se que futuras pesquisas abordem os aspectos formais e informais da cultura organizacional e seu impacto no PDCA, com uma amostra mais ampla de participantes, bem como em empresas de diferentes setores, além do de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**, 2. ed. SAGE, Los Angeles, 2013.

CENTRO DE TECNOLOGIA DE EDIFICAÇÕES. **Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: SINDUSCONSP, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, A. P.; GASPAROTTO, A. M. S. Uma análise crítica do ciclo PDCA na ABNT NBR ISO 9001 (2015) para auxiliar na redução de não conformidades. **Revista Interface Tecnológica**, v. 13, n. 1, p. 107-118, 2016.

DOUGLAS, A.; COLEMAN, S.; ODDY, R. The case for ISO 9000. **The TQM Magazine**. v. 15, n. 5, p. 316-324, 2003.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Bookman, 2009.

GONCALVES, W. P.; MORAIS, S. F. A.; SILVA, A. A.; ARAUJO, I. F.; BARBOSA, E. A. **O uso de ferramentas da qualidade visando a padronização do tamanho da massa da lasanha produzida em uma indústria alimentícia**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves - RS, out., 2012.

GOENFLO, G.; MORAN, J.W. **The ABCs of PDCA**; Public Health Foundation: New Delhi, India, 2009; Volume 7.

LIMA, A. I.; ALBANO, F. M. **Melhoria de processos no desenvolvimento de infoprodutos: Um estudo integrando o Ciclo PDCA, Lean Startup, Stage-Gate e Design Thinking**, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ed. Hucitec Editora. São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, J. C. N.; OLIVEIRA, O. J.; MAEKAWA, R. T. Um estudo sobre os benefícios e dificuldades da implantação e utilização das ferramentas e programas da qualidade em empresas certificadas ISO 9001 do Brasil. *In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2010, São Carlos, SP, Brasil.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. 2014. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12. ed. Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2014

ROCHA, B. A. B.; LIMA, F. R. S.; WALDMAN, R. L. Mudanças no papel do indivíduo pós-revolução industrial e no mercado de trabalho na sociedade da informação. **Revista Pensamento Jurídico**, v. 14, n. 1, 2020.

ROESCH, S. M.; BECKER, G. V.; de MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, E. A.; MIRAGLIA, S. G. E. Arquivos abertos e instrumentos de gestão da qualidade como recursos para a disseminação da informação científica em segurança e saúde no trabalho. **Ciência da Informação**, v. 38, p. 80-95, 2009.

SANTOS, H. O; ALVES, J. L. S; MELO, F. J. C; MEDEIROS, D. D. An approach to implement cleaner production in services: Integrating quality management process. **Journal of Cleaner Production**, v. 246, p. 118985, 2019.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership** (Vol. 2). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. Cortez, São Paulo, 2018.

SHAUGHNESSY, J.J.; ZECHMEISTER, E.B.; ZECHMEISTER, J.S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. Editora AMGH; 9. ed., 2012.

SILVA, T. A.; WOIDA, L. M. A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. **REGRAD** - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM, v. 12, p. 63-78, 2019.

SOUZA, E. M. A.; CASTRO, A. R. P.; ARAÚJO, W. R. M.; SOUZA, W. C.; FABRI, E. S.; MACHADO, P. A. SILVA. Análise da implantação de ferramentas da qualidade na gestão de acidentes em uma empresa industrial: estudo de caso aplicando o Ciclo PDCA e o Diagrama de Ishikawa. **Revista Delos**, v. 17, n. 60, 2024.

SOUZA, R.; MEKBEKIAN, G. Metodologia de Gestão da qualidade em empresas construtoras. **Encontro nacional de tecnologia do ambiente: construídos avanços em tecnologia e gestão da produção de edificações**, 1993, São Paulo. EDUSP, 1993. p. 127-131.

STEDILE, F. J.; GOULART, D. Ciclo PDCA: Estudo de Caso em Fiação de Costura. **Revista da UNIFE**: Edição Negócios, Administração e Direito, v.1, n. 29, p. 45-64, 2023.

TEIXEIRA JUNIOR, A. R.; SASAKI, R. Y. **Dificuldades na aplicação da metodologia seis sigma**. Monografia de Graduação em Engenharia. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas, São Paulo, 1987

VARGAS, A. R.; SOTO, K. C. A.; GUTIÉRREZ, T. C.; RAVELO, G. Applying the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle to reduce the defects in the manufacturing industry. A case study. **Applied Sciences**, v. 8, n. 11, p. 2181, 2018.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Bookman, Porto Alegre, 2014.

O PRINCÍPIO DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA NO SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE SOBRE A APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA NOS IMPOSTOS DIRETOS E INDIRETOS

Ana Flávia Ramos ¹

Gislaine Carpena ²

RESUMO: O artigo examina o princípio da capacidade contributiva no sistema tributário brasileiro, previsto no art. 145, § 1.º da Constituição Federal, como parâmetro essencial de justiça fiscal. O objetivo foi analisar a efetividade da aplicação do princípio, especialmente diante da distinção entre impostos diretos e indiretos, bem como discutir desafios e perspectivas de reforma tributária. Quanto ao método adotado, foi a pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada em doutrina, jurisprudência do Supremo Tribunal Federal e dados da Receita Federal. Como resultado, identificou-se que, apesar da previsão constitucional e da consagração jurisprudencial, a aplicação do princípio é limitada na prática. Impostos diretos, como o Imposto de Renda e o IPTU, permitem maior aproximação à progressividade, mas sofrem distorções decorrentes de deduções, isenções e desigualdades na fiscalização. Em contrapartida, a predominância de impostos indiretos, como ICMS, IPI e PIS/COFINS, gera regressividade, pois transfere a carga tributária de forma desproporcional para as camadas de menor renda. A jurisprudência do STF reforça a progressividade e a vedação ao confisco, mas reconhece a dificuldade em aplicar o princípio plenamente em tributos indiretos. Pode-se concluir que o sistema tributário brasileiro ainda se mostra regressivo e distante da plena concretização da capacidade contributiva. A reforma tributária em curso, com a adoção do IVA dual, representa um passo importante para reduzir distorções e simplificar a arrecadação. Contudo, a efetivação da justiça fiscal depende do fortalecimento da progressividade sobre renda e patrimônio, da redução da tributação regressiva e da implementação de políticas que garantam maior equidade social.

Palavras-chave: capacidade contributiva; justiça fiscal; progressividade.

ABSTRACT: *The article examines the principle of taxpaying ability in the Brazilian tax system, as outlined in Article 145, §1 of the Federal Constitution, as an essential parameter of tax justice. The aim is to analyze the effectiveness of the principle's application, especially in light of the distinction between direct and indirect taxes, as well as to discuss challenges and perspectives of tax reform. The method adopted was bibliographic and documentary research, based on legal doctrine, case law of the Federal Supreme Court, and data from the Federal Revenue Service. The results indicate that, despite its constitutional provision and jurisprudential recognition, the application of the principle remains limited in practice. Direct taxes, such as the Income*

¹ Graduando. Centro Universitário da Fundação Educacional de Brusque – UNIFE. E-mail: ana.amos@unifebe.edu.br

² Mestre. Centro Universitário da Fundação Educacional de Brusque – UNIFE. E-mail: gcarpena@unifebe.edu.br

Tax and the Urban Property Tax (IPTU), allow for greater approximation to progressivity, but are subject to distortions arising from deductions, exemptions, and unequal enforcement. Conversely, the predominance of indirect taxes, such as ICMS, IPI, and PIS/COFINS, generates regressivity, as the tax burden is disproportionately shifted to lower-income groups. The Supreme Court's case law has reinforced progressivity and the prohibition of confiscation, but acknowledges the difficulty of fully applying the principle to indirect taxation. It can be concluded that the Brazilian tax system remains regressive and far from the full realization of the taxpaying ability. The ongoing tax reform, with the adoption of a dual VAT, represents an important step toward reducing distortions and simplifying collection. However, the achievement of tax justice depends on strengthening progressivity in income and wealth taxation, reducing regressive taxation, and implementing policies that ensure greater social equity.

Keywords: *taxpaying ability; tax justice; progressivity.*

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o princípio da capacidade contributiva no sistema tributário brasileiro, previsto no artigo 145, § 1.º, da Constituição Federal de 1988, como critério fundamental de justiça fiscal. A pesquisa se delimita à análise da aplicação do princípio em impostos diretos e indiretos, destacando os desafios decorrentes da predominância da tributação sobre o consumo e seus impactos regressivos. A finalidade do trabalho é verificar em que medida o princípio da capacidade contributiva, embora consolidado constitucionalmente e reconhecido pela jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, é efetivamente aplicado na prática tributária brasileira.

O objetivo geral foi analisar a efetividade do princípio da capacidade contributiva no sistema tributário nacional. De forma mais específica, pretende-se: examinar os fundamentos constitucionais que sustentam o princípio; diferenciar a aplicação em impostos diretos e indiretos; avaliar a regressividade estrutural do sistema tributário brasileiro; investigar a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal sobre o tema; e discutir as perspectivas trazidas pela reforma tributária em curso.

A justificativa da pesquisa reside na relevância de compreender como a estrutura tributária brasileira, marcada pela regressividade e pela alta dependência de tributos sobre o consumo, compromete a efetividade do princípio da capacidade contributiva. O estudo contribui para o debate acadêmico e institucional ao evidenciar a necessidade de maior progressividade na tributação sobre renda e patrimônio, apontando caminhos para a construção de um sistema fiscal mais justo e alinhado aos ideais constitucionais de igualdade, solidariedade e justiça social.

2 FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAIS DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA

O princípio da capacidade contributiva constitui um dos pilares fundamentais do direito tributário brasileiro, encontrando previsão expressa no art. 145, § 1.º, da

Constituição Federal de 1988 (CF), segundo o qual os impostos “sempre que possível, terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte”. A inserção desse princípio no texto constitucional representa não apenas uma diretriz técnica para a arrecadação, mas também a afirmação de um valor ético-jurídico que conecta o sistema tributário aos fundamentos do Estado Democrático de Direito, vinculado à justiça social e à solidariedade.

O conteúdo do dispositivo constitucional revela duas dimensões centrais: de um lado, a necessidade de que os tributos sejam ajustados à aptidão econômica dos contribuintes; de outro, a afirmação de que a tributação deve respeitar a dignidade da pessoa humana, funcionando como limite ao poder de tributar. Nesse sentido, a capacidade contributiva apresenta-se como um critério de justiça fiscal, pois estabelece que a participação de cada cidadão no custeio das despesas públicas deve estar em consonância com sua possibilidade real de contribuir, evitando tanto a sobrecarga excessiva quanto a exclusão injustificada.

A capacidade contributiva não pode ser compreendida isoladamente. Ela se articula diretamente com o princípio da igualdade, cláusula fundamental prevista no art. 5.º da Constituição, que, no campo tributário, adquire um conteúdo específico: a isonomia tributária (art. 150, II, da CF). A igualdade em matéria fiscal não significa tratamento uniforme, mas sim tratamento proporcional, de modo que contribuintes em situações econômicas distintas não sejam onerados de forma equivalente.

Como bem observa Hugo de Brito Machado (2001), a capacidade contributiva representa a projeção da igualdade material na seara tributária, exigindo que o legislador e o aplicador do direito reconheçam as diferenças socioeconômicas entre os indivíduos. Assim sendo, cobrar o mesmo imposto de um cidadão de baixa renda e de um grande empresário, sem considerar suas condições econômicas, seria uma forma de violação da própria isonomia.

Outro ponto central na construção constitucional da capacidade contributiva é sua relação intrínseca com a vedação ao confisco, prevista no art. 150, IV, da Constituição. Esse dispositivo proíbe que os tributos se transformem em instrumentos de expropriação, ou seja, que tenham uma carga tão elevada a ponto de inviabilizar a subsistência digna ou a continuidade da atividade econômica do contribuinte.

O Supremo Tribunal Federal (STF) tem reconhecido essa conexão em diversos julgados, destacando que a tributação deve respeitar o limite do razoável e da proporcionalidade. Em casos como o Recurso Extraordinário - RE 562.045 (Tema 21 da repercussão geral), o Tribunal consolidou o entendimento de que o respeito à capacidade contributiva não é uma escolha política, mas uma obrigação constitucional, cuja inobservância pode configurar confisco.

2.1 CAPACIDADE CONTRIBUTIVA COMO EXPRESSÃO DA JUSTIÇA FISCAL E DA SOLIDARIEDADE

O princípio em análise vai além da mera técnica de graduação tributária: ele expressa um verdadeiro compromisso do sistema fiscal com a justiça distributiva e com a solidariedade social. Isso porque, em sociedades marcadas por desigualdades profundas como a brasileira, o sistema tributário não deve servir apenas como

instrumento de arrecadação, mas também como mecanismo de redistribuição de riquezas.

A solidariedade, nesse contexto, não se limita ao campo moral, mas adquire densidade jurídica: todos contribuem para o financiamento do Estado, mas em proporções compatíveis com sua aptidão econômica. Dessa forma, a maior carga deve recair sobre aqueles que detêm maior riqueza, preservando-se o mínimo existencial e evitando-se a tributação regressiva, que agrava as desigualdades sociais.

Apesar disso, a realidade brasileira ainda apresenta um descompasso entre a teoria constitucional e a prática arrecadatória. O sistema tributário nacional é fortemente baseado em tributos indiretos sobre o consumo (como Imposto sobre Circulação de Bens e Serviços - ICMS e Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI), que possuem efeito regressivo, pois oneram proporcionalmente mais as camadas de baixa renda. Isso demonstra uma aplicação insuficiente da capacidade contributiva como vetor de justiça fiscal.

A Constituição Federal buscou mitigar esse problema ao prever a seletividade nos tributos sobre o consumo, permitindo a aplicação de alíquotas diferenciadas de acordo com a essencialidade dos bens e serviços. Todavia, a aplicação prática desse mecanismo ainda enfrenta desafios, seja pela complexidade do sistema, seja pela falta de critérios claros que assegurem efetivamente a redução da regressividade, que será abordado nos desafios e perspectivas da reforma tributária.

2.2 CRÍTICAS E DESAFIOS À EFETIVIDADE DO PRINCÍPIO

Embora consolidado no plano normativo, o princípio da capacidade contributiva enfrenta resistências e limites em sua aplicação. Parte da doutrina critica a formulação constitucional por utilizar a expressão “sempre que possível”, o que abre margem para flexibilizações e interpretações restritivas por parte do legislador. Essa abertura, muitas vezes, resulta em escolhas políticas que privilegiam a tributação indireta, em detrimento da tributação sobre a renda e o patrimônio, que melhor refletem a aptidão econômica do contribuinte.

Outro desafio relevante é a dificuldade de operacionalizar a capacidade contributiva no contexto da globalização econômica e da mobilidade de capitais. Grandes empresas transnacionais e pessoas físicas de alta renda frequentemente se utilizam de mecanismos de planejamento tributário agressivo, transferindo sua carga fiscal para sistemas mais vantajosos, enquanto os contribuintes de baixa e média renda ficam submetidos a uma tributação mais rígida e inescapável.

Por isso, parte da doutrina, como Tipke (2002), sustenta que a capacidade contributiva deve ser entendida não como uma mera opção política, mas como um imperativo constitucional de justiça fiscal, cuja eficácia depende da atuação conjunta do legislador, do administrador e do Judiciário. Somente assim, o sistema tributário brasileiro poderá cumprir sua função de financiar o Estado sem reproduzir as desigualdades que busca combater.

2.3 CAPACIDADE CONTRIBUTIVA SUBJETIVA E OBJETIVA

A doutrina distingue duas dimensões essenciais do princípio: a capacidade contributiva subjetiva e a capacidade contributiva objetiva.

A primeira refere-se às condições pessoais e concretas do contribuinte. Busca-se, nesse caso, garantir que a tributação não ultrapasse os limites do “mínimo existencial”, isto é, o conjunto de recursos indispensáveis para assegurar uma vida digna (Sarlet, 2002). Essa vertente funciona, assim, como um mecanismo de proteção do contribuinte contra a tributação confiscatória, preservando direitos fundamentais e evitando que o dever de contribuir se converta em um ônus insuportável.

Já a capacidade contributiva objetiva corresponde à aptidão revelada por manifestações de riqueza previamente definidas pelo legislador, como renda, patrimônio e consumo (Xavier, 1974). Esses signos de riqueza, também chamados índices de capacidade contributiva, explicam a multiplicidade de tributos no sistema brasileiro, uma vez que diferentes manifestações de riqueza demandam formas distintas de incidência tributária.

Como observa Sacha Coelho (2018), a distinção clássica entre impostos pessoais (que consideram a situação individual do contribuinte) e impostos reais (que se concentram no objeto tributado, independentemente da condição subjetiva do sujeito passivo) ainda possui relevância, apesar das críticas. Para o autor, essa diferenciação ajuda a compreender a aplicação prática da capacidade contributiva e os limites de sua concretização no sistema (Coelho, 2018). Assim, embora não seja uma classificação perfeita, ela permanece como instrumento analítico importante para avaliar até que ponto a tributação respeita a justiça fiscal.

2.4 A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE CONTRIBUTIVA, IGUALDADE E VEDAÇÃO AO CONFISCO

A capacidade contributiva encontra fundamento imediato no princípio da isonomia tributária. Como sustenta Hugo de Brito Machado (2001), trata-se de uma projeção da igualdade material no campo fiscal, impondo ao Estado o dever de tratar desigualmente os desiguais, segundo suas condições econômicas. Em outras palavras, não basta que todos sejam igualmente obrigados a contribuir: é preciso que o *quantum* dessa contribuição seja calibrado pela situação econômica de cada um, sob pena de se perpetuarem desigualdades sociais.

Essa preocupação com a justiça fiscal também se articula com o princípio da vedação ao confisco, previsto no art. 150, IV, da Constituição Federal. O Supremo Tribunal Federal consolidou o entendimento de que a carga tributária será considerada confiscatória sempre que inviabilizar a subsistência digna ou o exercício regular de atividades econômicas lícitas. Nesse sentido, o ministro Celso de Mello, em voto proferido no RE 582.461/SP, destacou que a tributação não pode ser transformada em instrumento de 'expropriação indireta', sob pena de violação ao direito de propriedade e à dignidade da pessoa humana. Assim, capacidade contributiva e vedação ao confisco operam de forma conjunta, funcionando como limites materiais ao poder de tributar e como garantias fundamentais dos contribuintes.

2.5 O PRINCÍPIO DA PROGRESSIVIDADE

A progressividade constitui a principal técnica de concretização da capacidade contributiva. Consiste na aplicação de alíquotas crescentes conforme o aumento da base de cálculo, permitindo que os contribuintes com maior disponibilidade econômica arquem com uma parcela mais elevada do financiamento estatal.

No Brasil, a progressividade encontra previsão expressa na Constituição, como no caso do Imposto de Renda (IR), previsto no art. 153, § 2.º, I, CF, cuja estrutura deve observar critérios de generalidade, universalidade e progressividade. A progressividade pode ainda assumir uma função extrafiscal, como no caso do Imposto Territorial Rural (ITR), utilizado como instrumento de política pública para estimular a função social da propriedade.

Por outro lado, a adoção de critérios inadequados pode deturpar o princípio, como ocorre quando a progressividade é calculada apenas pela área de um imóvel, desconsiderando a efetiva capacidade econômica do proprietário (Carrazza, 2001).

A jurisprudência do STF, por muito tempo, restringiu a progressividade nos impostos reais, admitindo-a apenas em situações expressamente previstas, como no Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) para garantir a função social da propriedade (Súmula 668). Essa interpretação foi superada com a Emenda Constitucional n.º 29/2000, que autorizou a progressividade do IPTU também em razão do valor venal do imóvel. Em decisões posteriores, como no Recurso Extraordinário com Repercussão Geral - RE-RG 562.045 (Tema 21), o Supremo ampliou a aplicação do princípio, reconhecendo a legitimidade da progressividade em impostos como o Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD).

A tributação focada no consumo, segundo Misabel Derzi, cria um sistema de alta regressividade. Isso significa que, em vez de atenuar as diferenças sociais, ele acentua a concentração de renda, contrariando o ideal de uma sociedade mais justa previsto na Constituição Federal (artigo 3.º). O resultado é que os cidadãos com menor capacidade financeira acabam arcando com uma carga tributária proporcionalmente maior que a de aqueles com mais recursos.

2.6 CAPACIDADE CONTRIBUTIVA E TRIBUTOS DIRETOS E INDIRETOS

A distinção entre tributos diretos e indiretos acrescenta uma camada de complexidade ao debate. Os tributos diretos, como o IR e o IPTU, recaem sobre o próprio contribuinte de direito, permitindo uma aplicação mais clara do princípio da capacidade contributiva. Já os tributos indiretos, como ICMS e IPI, são repassados ao consumidor final, o que implica uma transferência do ônus tributário.

Essa dinâmica produz efeitos regressivos, uma vez que a tributação sobre o consumo afeta proporcionalmente mais as camadas de baixa renda. Pesquisas empíricas demonstram que, no Brasil, o sistema tributário é fortemente regressivo, pois as famílias mais pobres comprometem parcela significativamente maior de sua renda com tributos incidentes sobre bens de consumo essenciais, enquanto os mais ricos se concentram em tributos sobre renda e patrimônio, cuja participação no sistema é menor. Em outras palavras, os mais pobres pagam proporcionalmente mais impostos do que os mais ricos, perpetuando desigualdades sociais e enfraquecendo a efetividade do princípio da capacidade contributiva.

A Constituição buscou mitigar esse efeito ao prever o princípio da seletividade, aplicável ao IPI e ao ICMS, segundo o qual produtos e serviços essenciais devem ser

gravados com alíquotas menores, enquanto itens supérfluos podem ser mais onerados (Costa, 1991). A seletividade, nesse contexto, atua como um mecanismo compensatório da ausência de progressividade nos impostos indiretos.

Contudo, como adverte Tipke (2002), a seletividade e a própria aplicação da capacidade contributiva não podem ser tratadas como meras opções políticas do legislador. Devem ser compreendidas como imperativos constitucionais de justiça fiscal, de modo que sua inobservância compromete a legitimidade do sistema tributário e fragiliza a própria noção de Estado de Direito.

2.7 IMPOSTOS DIRETOS E A APLICAÇÃO DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA

Os impostos diretos são aqueles cujo ônus recai efetivamente sobre o contribuinte que suporta a obrigação legal de pagamento, sem possibilidade de repasse a terceiros. Essa característica os torna o instrumento mais adequado para a aplicação do princípio da capacidade contributiva, pois permite graduar a carga tributária de acordo com a aptidão econômica individual. Entre os principais impostos diretos no Brasil destacam-se: o Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF), o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), o IPTU, o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e o ITR.

A progressividade e a personalização são mecanismos centrais para a efetivação do princípio nos impostos diretos. No IRPF, por exemplo, a legislação prevê faixas de renda com alíquotas crescentes, de modo que contribuintes com maior capacidade econômica contribuam proporcionalmente mais. Já no IPTU e no ITR, a progressividade pode ocorrer tanto em razão do valor venal do imóvel quanto de características adicionais, como o cumprimento da função social da propriedade.

Apesar de seu caráter teórico ideal, a efetividade da progressividade do Imposto de Renda ainda enfrenta desafios. A complexidade do sistema e a existência de diversas deduções, isenções e incentivos fiscais podem criar distorções, favorecendo contribuintes de maior renda que conseguem planejar e reduzir legalmente sua carga tributária. Além disso, o IRPF ainda sofre limitações quanto à fiscalização e à atualização das faixas de tributação, o que pode reduzir sua capacidade de redistribuição efetiva.

Ainda assim, os impostos diretos permanecem o principal instrumento para a concretização da justiça fiscal no sistema tributário brasileiro, por possibilitarem uma tributação graduada e individualizada, alinhada à noção de solidariedade prevista na Constituição Federal.

2.8 IMPOSTOS INDIRETOS E A DIFICULDADE DE APLICAÇÃO DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA

Em contraste com os impostos diretos, os impostos indiretos são aqueles cujo ônus financeiro pode ser transferido a terceiros, geralmente embutido no preço de bens e serviços. Entre os principais impostos indiretos brasileiros estão: o ICMS, o IPI, o Imposto sobre Serviços (ISS), o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

A principal característica dos impostos indiretos é a possibilidade de repercussão econômica, que permite que a carga tributária seja transferida para o consumidor final. Isso cria, no Brasil, um problema estrutural de regressividade, pois os contribuintes de baixa renda acabam arcando com uma proporção maior de seus rendimentos, dado que gastam a maior parte de sua renda em consumo de bens essenciais, enquanto os mais ricos podem destinar uma parcela menor de seus recursos ao consumo imediato.

A doutrina debate intensamente a compatibilidade entre impostos indiretos e o princípio da capacidade contributiva. Autores como Sacha Calmon e José Roberto Vieira Costa defendem que a seletividade dos tributos sobre o consumo (prevista, por exemplo, para ICMS e IPI) atua como um mecanismo atenuador da regressividade, privilegiando bens essenciais com alíquotas menores e penalizando produtos supérfluos com alíquotas maiores. Todavia, essa solução é parcial e não substitui a necessidade de tributação direta progressiva, que refletiria de forma mais fiel a aptidão econômica do contribuinte.

A jurisprudência do Supremo Tribunal Federal também reconhece a dificuldade de aplicação plena da capacidade contributiva em tributos indiretos. Em decisões recentes, o STF tem afirmado que, embora os tributos indiretos não possam ser graduados de maneira tão personalizada quanto os diretos, a Constituição Federal exige que a progressividade e a seletividade sejam consideradas sempre que possível, evitando impactos excessivos sobre a população economicamente vulnerável.

Em síntese, os impostos indiretos revelam uma tensão estrutural no sistema tributário brasileiro: eles são instrumentos eficientes para arrecadação, mas limitados para a aplicação plena do princípio da capacidade contributiva, exigindo a combinação de políticas fiscais complementares, progressividade em impostos diretos e critérios de seletividade para reduzir desigualdades. A consolidação de um sistema tributário mais justo depende, portanto, de equilíbrio entre esses instrumentos, garantindo que a solidariedade e a justiça fiscal orientem a tributação, em consonância com os objetivos fundamentais da Constituição.

2.9 A REGRESSIVIDADE DO SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO

O sistema tributário brasileiro apresenta características marcadamente regressivas, resultado da predominância de tributos sobre o consumo em detrimento de impostos sobre patrimônio e renda. A estrutura tributária do país concentra a maior parte da arrecadação em impostos indiretos, como ICMS, IPI, ISS, PIS e Cofins, que incidem sobre bens e serviços e, portanto, são repassados aos consumidores finais. Essa configuração reflete um modelo típico de economias em desenvolvimento, em que a capacidade administrativa e política de tributar fortemente renda e patrimônio é limitada.

Segundo dados da Receita Federal, nos primeiros cinco meses de 2025, o governo federal arrecadou R\$ 1,19 trilhão, representando um crescimento real de 3,95% em relação ao mesmo período do ano anterior. O desempenho positivo foi impulsionado principalmente pelo aumento na arrecadação de tributos como PIS/Pasep e Cofins (5,52%) e pelo Imposto de Importação (29,79%) (Receita Federal, 2025). Essa concentração de tributos sobre o consumo evidencia a regressividade do

sistema: os contribuintes de baixa renda, que destinam maior proporção de seus rendimentos à aquisição de bens essenciais, acabam suportando um ônus fiscal desproporcional.

A regressividade tem impactos sociais significativos. Ao concentrar a tributação sobre os bens e serviços consumidos pelas camadas de menor renda, o sistema contribui para a ampliação da desigualdade social, limitando o acesso a bens e serviços essenciais e comprometendo a redistribuição de riqueza. Sob a ótica econômica, a elevada tributação sobre o consumo eleva os preços ao consumidor final, distorce os preços relativos dos produtos e afeta a demanda agregada, podendo desestimular investimentos e reduzir o crescimento econômico (Paz, 2008, p. 23).

A relação entre capacidade contributiva e desigualdade social torna-se evidente quando se observa que indivíduos de maior renda, que concentram patrimônio e renda mais elevados, contribuem proporcionalmente menos em relação aos seus ganhos. Estimativas indicam que a maior parte da população paga alíquotas efetivas de 45% a 50%, enquanto os contribuintes de alta renda, aqueles que recebem mais de US\$1 milhão por ano, pagam cerca de 20,6% de sua renda total em tributos. Este cenário viola frontalmente o princípio da capacidade contributiva, que preconiza que a carga tributária deve respeitar a aptidão econômica de cada contribuinte, e evidencia a necessidade de um modelo tributário mais justo e progressivo (Fleischacker, 2006, p. 91-92).

Comparações internacionais reforçam essa análise. Países com sistemas tributários mais equitativos, como os membros da União Europeia, apresentam maior progressividade na tributação sobre renda e patrimônio. Nesses modelos, a carga tributária sobre o consumo é significativamente menor, enquanto impostos diretos sobre renda, ganhos de capital e grandes fortunas garantem redistribuição e justiça fiscal. Por exemplo, na Suécia e na Dinamarca, a arrecadação de tributos sobre renda pessoal representa mais de 40% da receita tributária total, enquanto no Brasil os impostos sobre consumo representam aproximadamente 60% do total arrecadado (Ocde, 2024, p. 33). Essa diferença estrutural evidencia que o modelo brasileiro privilegia o consumo em detrimento da capacidade contributiva e da justiça fiscal.

Além disso, a regressividade tributária influencia diretamente o comportamento econômico. A alta carga sobre insumos e bens de consumo induz empresas a estratégias de verticalização ou fragmentação da produção, a fim de minimizar a tributação incidente (Oliveira, 2020, p. 3). Tais práticas podem resultar em menor eficiência econômica e menor especialização produtiva. A cumulatividade de impostos como ISS e PIS/COFINS e a adoção de regimes simplificados (Simples Nacional e lucro presumido) reforçam essas distorções, encarecendo bens de capital e desestimulando investimentos (Paz, 2008, p. 54-56; Appy, 2017, p. 327-340).

Recentemente, a Reforma Tributária promovida pela Emenda Constitucional 132/2023 busca mitigar a regressividade e simplificar a tributação sobre bens e serviços por meio do modelo de Imposto sobre Valor Agregado (IVA), que terá duas ramificações: o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), com arrecadação destinada aos Estados, Municípios e Distrito Federal, e a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), para a União, por isso tratado como IVA dual.

A adoção desse modelo visa reduzir distorções, garantir neutralidade fiscal e permitir a não cumulatividade plena, alinhando o país a práticas adotadas em economias avançadas (Appy, 2017, p. 327). Com a implementação de uma única

alíquota e a aplicação uniforme ao longo de toda a cadeia produtiva, o IVA diminui os incentivos à verticalização ou fragmentação das empresas, favorecendo eficiência econômica, redução de litígios fiscais e maior previsibilidade tributária.

Em síntese, a regressividade do sistema tributário brasileiro resulta da predominância de tributos sobre o consumo, da cumulatividade e da complexidade do sistema. Seus efeitos abrangem a desigualdade social, a distorção dos preços relativos, a fragmentação da produção e o desestímulo ao investimento. Comparações internacionais indicam que a adoção de um modelo mais progressivo, com maior peso de impostos diretos sobre renda e patrimônio, é crucial para a promoção da justiça fiscal e para o fortalecimento do princípio da capacidade contributiva no país. A Reforma Tributária em curso, ao propor o IVA dual e a simplificação da arrecadação sobre bens e serviços, representa um passo importante na correção dessas distorções, embora ainda seja necessário avançar em políticas que aumentem a progressividade e reduzam a desigualdade econômica.

2.10 A JURISPRUDÊNCIA DO STF SOBRE O PRINCÍPIO DA CAPACIDADE CONTRIBUTIVA

A concretização do princípio da capacidade contributiva no Brasil não se limita à legislação, sendo fortemente influenciada pela interpretação judicial, especialmente pelo Supremo Tribunal Federal (STF), guardião da Constituição Federal. Segundo observa Pessoa (2009), o Tribunal exerce papel central na harmonização entre a necessidade do Estado de arrecadar recursos e a proteção da justiça fiscal, atuando na defesa de direitos fundamentais e na limitação do poder de tributar.

Diversos entendimentos consolidados pelo STF refletem a importância da capacidade contributiva como vetor interpretativo da tributação. A Súmula 668 (2004) reconheceu a possibilidade de progressividade do IPTU em função da função social da propriedade, deslocando a análise de critérios puramente formais para elementos materiais ligados à justiça fiscal. No RE 562.045 (Tema 21), a Corte ampliou a aplicação da progressividade para tributos de caráter real, como IPTU e ITCMD, reforçando que a tributação deve ser proporcional à aptidão econômica do contribuinte e, portanto, mais alinhada à justiça distributiva. Já nos RE 566.303 e RE 593.849, reafirmou-se que tributos que inviabilizam a subsistência digna ou a atividade econômica configuram confisco, em violação ao art. 150, IV, da Constituição, o que evidencia a função da Corte na proteção de direitos fundamentais diante das exigências fiscais do Estado.

Além desses casos, o STF tem sido chamado a analisar situações envolvendo tributos indiretos, como ICMS e IPI, em que a capacidade contributiva é mais complexa de se aferir devido à repercussão econômica sobre o consumidor final. Nesses contextos, o referido tribunal atua ponderando os princípios constitucionais, buscando evitar que a arrecadação estadual e federal sobrecarregue de forma desproporcional as camadas de menor renda (Pessoa, 2009, p. 14-15).

A jurisprudência evidencia a tensão entre a necessidade de arrecadação do Estado e a observância da capacidade contributiva. O aumento de tributos, muitas vezes motivado por metas fiscais ou contingências econômicas, pode conflitar com a proporcionalidade exigida pelo princípio.

Por exemplo, a tributação de bens de consumo, especialmente de produtos essenciais, pode gerar efeitos regressivos, penalizando contribuintes de menor renda. Nesses casos, o STF tem atuado para equilibrar interesses, reconhecendo a necessidade de progressividade e de mecanismos compensatórios, como isenções e reduções para bens de primeira necessidade, reforçando a função social do tributo e protegendo direitos fundamentais (Pessôa, 2009, p. 12).

Outro conflito recorrente ocorre entre tributos estaduais e federais, em que decisões sobre substituição tributária, guerra fiscal e benefícios setoriais podem impactar a proporcionalidade da carga fiscal. O STF, ao julgar tais questões, frequentemente precisa avaliar se a legislação respeita o princípio da capacidade contributiva, mesmo que isso implique limitar a liberdade de iniciativa do Estado para estabelecer alíquotas e incentivos (STF, 2018).

Apesar do papel relevante, o STF enfrenta limites claros na concretização do princípio da capacidade contributiva. A Corte não pode criar tributos, definir políticas fiscais ou redistribuir renda, atribuições exclusivas do Legislativo. Sua função é assegurar que a lei vigente observe os princípios constitucionais, protegendo contribuintes de tributos confiscatórios ou desproporcionais.

O STF também reconhece que a interpretação do princípio deve considerar contextos econômicos e administrativos, evitando decisões que inviabilizem a arrecadação necessária ao funcionamento do Estado. Dessa forma, a atuação judicial se restringe à modulação do equilíbrio entre justiça fiscal e sustentabilidade financeira do Estado, evitando ingerência indevida na competência legislativa (Pessôa, 2019, p. 15).

A jurisprudência evidencia que a efetividade do princípio da capacidade contributiva depende da interação entre três elementos fundamentais: uma legislação adequada, uma interpretação judicial coerente e uma administração tributária eficiente. Os julgados recentes do Supremo Tribunal Federal indicam um movimento favorável à progressividade e à proteção do contribuinte, mas ainda revelam desafios significativos.

No que se refere aos tributos indiretos, a aplicação do princípio permanece limitada, demandando soluções legislativas que considerem critérios como seletividade, essencialidade e elasticidade da demanda, a fim de mitigar efeitos regressivos. A própria complexidade do sistema tributário nacional, marcada pela multiplicidade de tributos, regimes e benefícios fiscais, constitui obstáculo à plena concretização da capacidade contributiva. Somam-se a isso as pressões fiscais e econômicas, pois a necessidade de arrecadação em contextos de déficit ou crise frequentemente gera tensões com a justiça fiscal, impondo ao STF decisões de ponderação cuidadosa entre arrecadação estatal e direitos fundamentais.

Em síntese, a jurisprudência do STF mostra avanços significativos na proteção do princípio da capacidade contributiva, reconhecendo sua dimensão material e prática. No entanto, a efetividade plena depende de reformas estruturais, especialmente no campo legislativo, que promovam maior progressividade e reduzam a regressividade do sistema tributário brasileiro.

2.11 DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE REFORMA TRIBUTÁRIA

O sistema tributário brasileiro apresenta desafios estruturais profundos que comprometem a justiça fiscal e a efetividade do princípio da capacidade contributiva. A predominância de tributos sobre o consumo em detrimento da tributação sobre renda e patrimônio gera uma matriz regressiva, penalizando desproporcionalmente os contribuintes de menor renda e ampliando a desigualdade social. Nesse contexto, a reforma tributária surge como instrumento crucial para promover maior progressividade, simplificação e equilíbrio fiscal (Receita Federal, 2025).

A progressividade tributária é essencial para assegurar que a carga fiscal seja proporcional à capacidade econômica de cada contribuinte, evitando a concentração do ônus sobre as camadas mais vulneráveis. A atual estrutura brasileira apresenta forte regressividade, uma vez que impostos indiretos, como ICMS, IPI e PIS/COFINS, representam parcela significativa da arrecadação e incidem sobre bens e serviços consumidos majoritariamente por famílias de baixa renda (Legale, 2025).

A adoção de critérios de progressividade mais claros e eficientes é necessária não apenas para reduzir a desigualdade, mas também para garantir que o sistema tributário reflita princípios constitucionais, como a isonomia e a vedação ao confisco. Estudos comparativos com países que adotam sistemas tributários mais progressivos demonstram que a elevação da tributação sobre renda e patrimônio, associada à redução da carga sobre consumo, promove maior equidade sem comprometer a arrecadação estatal (Receita Federal, 2025).

No campo da tributação sobre o consumo, a proposta central da reforma consiste na criação de um IVA dual (Imposto sobre Valor Agregado), que substituiria diversos tributos cumulativos como PIS, COFINS e ISS, promovendo simplificação e redução da cumulatividade. Essa mudança permite que o imposto incida de forma uniforme ao longo da cadeia produtiva, minimizando distorções de preços relativos e incentivando uma alocação mais eficiente de recursos (Receita Federal, 2025).

A reforma tributária atualmente em tramitação busca alinhar-se ao princípio da capacidade contributiva ao promover: Simplificação da estrutura tributária: Redução da multiplicidade de tributos sobre o consumo, tornando a arrecadação mais transparente e previsível. Progressividade implícita e explícita: Maior carga sobre bens e serviços supérfluos, aliada a alíquotas mais elevadas sobre rendas e patrimônios elevados, promovendo justiça distributiva. Redução de distorções econômicas: Combate à cumulatividade e incentivo à eficiência produtiva, reduzindo a verticalização artificial da produção e a fragmentação de empresas para fins fiscais (Receita Federal, 2025).

Embora a reforma avance em diversos aspectos estruturais, seu êxito na efetivação da capacidade contributiva dependerá da implementação adequada de mecanismos que permitam progressividade real, evitando que a carga continue concentrada sobre contribuintes de baixa renda. A medida também demanda fiscalização eficaz e transparência administrativa para impedir evasão fiscal e práticas de planejamento tributário que corroem a justiça fiscal.

Um dos instrumentos mais discutidos para aumentar a progressividade do sistema tributário brasileiro é a implementação de impostos sobre grandes fortunas e heranças, inspirados em modelos internacionais que promovem redistribuição de renda e justiça fiscal (Legale, 2025). Esses tributos poderiam: taxar patrimônios de

alto valor de forma proporcional à riqueza do contribuinte, garantindo que aqueles com maior capacidade econômica contribuam mais significativamente para o financiamento do Estado. Incidir sobre heranças e doações de grande valor, prevenindo a concentração de riqueza intergeracional e ampliando o acesso a políticas públicas sociais. Gerar receita adicional sem aumentar a carga sobre o consumo, reforçando a equidade e alinhando-se aos princípios constitucionais de proporcionalidade e justiça fiscal.

Entretanto, a adoção desses tributos enfrenta desafios políticos e administrativos, incluindo resistência de grupos econômicos, necessidade de cadastro eficiente de patrimônios e risco de evasão fiscal. Para superar essas barreiras, a implementação deve ser acompanhada de legislação clara, sistemas de fiscalização robustos e cooperação internacional em casos de ativos no exterior (Receita Federal, 2025; Legale, 2025).

Em síntese, a reforma tributária brasileira representa uma oportunidade histórica para aproximar a estrutura fiscal do país aos princípios da capacidade contributiva, promovendo maior progressividade, justiça social e eficiência econômica. A consolidação de um sistema mais justo depende da conjugação de medidas estruturais, como o IVA dual, a progressividade sobre renda e patrimônio e a criação de tributos sobre grandes fortunas e heranças.

A efetividade dessas mudanças requer diálogo entre Legislativo, Executivo e Judiciário, fiscalização eficiente e conscientização da sociedade sobre a importância de um sistema tributário equitativo. A modernização fiscal, alinhada à capacidade contributiva, pode transformar a arrecadação em instrumento de desenvolvimento social, redução da desigualdade e promoção da solidariedade econômica, princípios centrais do Estado Democrático de Direito.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é organizada por sua natureza, básica. Quanto à abordagem do problema, é qualitativa e em relação ao objetivo é exploratória utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica e documental, com análise doutrinária, jurisprudencial e de dados oficiais da Receita Federal.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa demonstrou que, embora o princípio da capacidade contributiva esteja expressamente previsto na Constituição Federal e amplamente reconhecido pela jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, sua aplicação prática ainda se mostra limitada. O estudo indicou que os impostos diretos, como o Imposto de Renda e o IPTU, permitem aproximação à progressividade e, portanto, à justiça fiscal. Contudo, esses tributos sofrem distorções em virtude da complexidade normativa, da existência de isenções e deduções que beneficiam determinados grupos e da dificuldade de fiscalização, o que compromete a efetividade do princípio.

Por outro lado, verificou-se que a predominância de impostos indiretos, como ICMS, IPI, ISS, PIS e COFINS, confere ao sistema tributário brasileiro um caráter marcadamente regressivo. Como esses tributos incidem sobre o consumo, acabam onerando de forma desproporcional as camadas de baixa renda, que destinam a maior

parte de seus rendimentos à aquisição de bens essenciais. Essa configuração contraria a lógica do princípio da capacidade contributiva e amplia a desigualdade social.

A análise também apontou avanços na interpretação constitucional, especialmente na atuação do STF, que tem reforçado a importância da progressividade e da vedação ao confisco. Entretanto, esses avanços jurisprudenciais ainda não foram suficientes para corrigir o viés estrutural regressivo do sistema. Nesse contexto, a reforma tributária em curso, com a adoção do IVA dual, surge como oportunidade relevante de simplificação e redução de distorções, mas sua efetividade dependerá da implementação de mecanismos de progressividade sobre renda e patrimônio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que o princípio da capacidade contributiva, embora consagrado na Constituição Federal e amplamente reconhecido pela jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, ainda enfrenta obstáculos significativos para sua efetiva concretização no sistema tributário brasileiro. A análise revelou que os impostos diretos se aproximam mais do ideal de justiça fiscal ao permitir progressividade e personalização, mas sofrem limitações decorrentes de isenções, deduções e fragilidades na fiscalização. Em contrapartida, a predominância dos impostos indiretos confere caráter regressivo ao sistema, sobrecarregando de forma desproporcional as camadas de menor renda e acentuando desigualdades sociais.

A jurisprudência do STF tem avançado para reforçar a progressividade, a seletividade e a vedação ao confisco como instrumentos de efetivação do princípio. Contudo, essas decisões, embora relevantes, não são suficientes para superar a estrutura regressiva da tributação nacional, que depende de mudanças legislativas e administrativas mais profundas.

Nesse contexto, a Reforma Tributária em curso representa um passo importante ao propor a simplificação da tributação sobre consumo por meio do IVA dual, buscando maior neutralidade e redução de distorções. Ainda assim, sua eficácia estará condicionada à adoção de mecanismos que fortaleçam a progressividade sobre renda e patrimônio e reduzam a excessiva carga sobre bens e serviços essenciais.

Conclui-se, portanto, que a efetividade da capacidade contributiva no Brasil exige a conjugação de três fatores centrais: (i) reformas estruturais que redistribuam o peso da carga tributária; (ii) fortalecimento da jurisprudência que assegure a proporcionalidade e a proteção dos contribuintes; e (iii) aprimoramento da administração tributária. Somente a integração dessas medidas permitirá que o sistema tributário cumpra sua função de financiar o Estado sem reproduzir desigualdades, promovendo, de fato, justiça fiscal e solidariedade social, em consonância com os objetivos constitucionais do Estado Democrático de Direito.

6 AGRADECIMENTOS

Os autores expressam seu agradecimento ao Centro Universitário da Fundação Educacional de Brusque - UNIFE, pelo respaldo acadêmico e pelo

estímulo constante à produção científica, que foram determinantes para o desenvolvimento e a conclusão deste estudo.

REFERÊNCIAS

APPY, John. **Economic Effects of Taxation on Consumption and Investment**.

New York: Routledge, 2008. Disponível em:

<https://www.unsw.edu.au/content/dam/pdfs/business/acct-audit-tax/research-reports/ejournal-of-tax-research/2024-12-ejournal-tax-research-v22-n3/2024-12-eJTR-the-functions-of-taxation-v22-n3.pdf>. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Receita Federal. **Arrecadação Federal – Relatório de maio de 2025**.

Brasília: RFB, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Receita Federal. **Reforma do consumo: entenda o programa e as propostas**.

Brasília: RFB, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-e-atividades/reforma-consumo/entenda>. Acesso em: 6 set. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário n.º 562.045/RS** (Tema 21 da repercussão geral). Rel. Min. Ricardo Lewandowski. Julgamento em 6 ago.

2008. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário n.º 566.303/SP**. Rel.

Min. Ellen Gracie. Julgamento em 13 de maio de 2011. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário n.º 582.461/SP**. Rel.

Min. Gilmar Mendes. Voto do Min. Celso de Mello. Julgamento em 18 de maio de 2011. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário n.º 593.849/MG**. Rel.

Min. Ricardo Lewandowski. Julgamento em 24 jun. 2010. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula 668**. A progressividade do IPTU não ofende o princípio da capacidade contributiva. Brasília, DF, 24 set. 2004. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 21 set. 2025.

CAMPOS, André. **Princípios Constitucionais do Direito Tributário**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

CAMPOS, Diogo Ferraz. **Capacidade Contributiva e Justiça Fiscal**. 2. ed. São Paulo: Editora Fórum, 2018.

CAMPOS, José Eduardo Soares de. **Direito Tributário: Teoria da Capacidade Contributiva**. São Paulo: Atlas, 2018.

CARRAZZA, Roque Antônio. **Curso de Direito Constitucional Tributário**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

CARRAZZA, Roque Antônio. **Curso de Direito Tributário**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

CONTI, Antônio. **História do Direito Tributário**. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

CONTI, José Maurício. **Princípios Tributários: Capacidade Contributiva, Igualdade e Progressividade**. São Paulo: Dialética, 1997.

COSTA, José Roberto Vieira. **Direito Tributário Brasileiro: princípios e normas**. Rio de Janeiro: Forense, 1991.

COSTA, Regina Helena. **Princípio da Capacidade Contributiva**. São Paulo: Malheiros, 1991.

FLEISCHACKER, Samuel. **Teoria do Sacrifício e Justiça Fiscal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HUGO DE BRITO MACHADO. **Direito Tributário Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

LEGALE. **Reforma tributária no Brasil: desafios e perspectivas**. Disponível em: <https://legale.com.br/blog/reforma-tributaria-no-brasil-desafios-e-perspectivas/>. Acesso em: 21 set. 2025.

MACHADO, Hugo de Brito. **Curso de Direito Tributário**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MACHADO, Hugo de Brito. **Os Princípios Jurídicos da Tributação na Constituição de 1988**. São Paulo: Dialética, 2001.

NETTO, Rubem Ferreira. **O Princípio da Capacidade Contributiva como Ideia de Justiça Fiscal**. Rio de Janeiro. EMERJ, 2012. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/paginas/trabalhos_conclusao/2semestre2011/trabalhos_22011/RubemFerreiraNetto.pdf. Acesso em: 14 set. 2025.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Revenue Statistics in Latin America 2024**. Paris: OECD, 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org/>. Acesso em: 21 set. 2025.

PAZ, Carlos. **Tributação e Crescimento Econômico: Análises Contemporâneas**. Brasília: Ipea, 2008.

PESSÔA, L. C. O princípio da capacidade contributiva na jurisprudência do Supremo Tribunal Federal. **Revista Direito GV**, v. 5, n. 1, p. 95–106, jan. 2009. Disponível em: <https://direitogv.fgv.br/>. Acesso em: 21 set. 2025.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Arrecadação Federal** – Relatório de maio de 2025. Brasília: RFB, 2025.

SAMPAIO, Bruno Nou. **O princípio da capacidade contributiva e a jurisprudência do STF**. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/22465>. Acesso em: 22 set. 2025.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TIPKE, Klaus. **Justiça Fiscal e Capacidade Contributiva**. São Paulo: Malheiros, 2002.

TIPKE, Klaus. **Sistema Tributário e Capacidade Contributiva**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

XAVIER, Alberto. **Do Lançamento no Direito Tributário Brasileiro**. Rio de Janeiro: Forense, 1974.

XAVIER, João. **Capacidade Contributiva e Tributação**. Belo Horizonte: Del Rey, 1974.

OS RECURSOS HUMANOS NO DIVÃ: UM ESTUDO PSICANALÍTICO DO MAL-ESTAR DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

HUMAN RESOURCES ON THE COUCH: A PSYCHOANALYTIC STUDY OF THE DISCOMFORT IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AT A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Juliana Peixer¹
Gustavo Angeli²

RESUMO: Este artigo problematiza e analisa o conflito e o mal-estar por meio da prática da escuta do líder sobre os seus liderados em uma instituição comunitária de ensino superior. O objetivo deste trabalho foi escutar as repetições e o mal-estar no contexto universitário. O método utilizado foi a psicanálise extramuros, ou seja, escutamos e analisamos o mal-estar, as repetições, os sintomas e as possíveis elaborações de uma profissional dos Recursos Humanos em uma instituição de ensino superior comunitária. Com base na escuta e construção de ilustrações do cotidiano, foi analisado o sofrimento psíquico, tanto aqueles que tiveram relação com o ambiente de trabalho como os que foram originados na vida pessoal dos liderados. Também foi possível compreender que, em alguns momentos, o mal-estar e, por consequência, os conflitos resultaram das dificuldades de comunicação e de interpretação. Dito de outro modo, da escuta no ambiente organizacional. A repetição fez-se presente ao longo de todos os registros e apontamentos. Não é possível apenas a instauração de um protocolo para eliminar o problema, porém, apontamos a necessidade de um espaço de escuta e de elaboração para uma implicação do colaborador nas próprias questões. Conclui-se que um espaço de escuta no qual sejam possíveis uma implicação e a escuta dos desdobramentos dos conflitos e do mal-estar apresentados, para além de uma provisória resolução dos problemas, pode possibilitar a quebra de um ciclo de repetições em torno de um sintoma ou conflito institucional.

Palavras-chave: conflito; mal-estar; psicanálise; repetição; trabalho.

ABSTRACT: *This article problematizes and analyzes conflict and discomfort through the practice of leaders listening to their subordinates within community higher education institutions. This study aimed to listen to repetitions and discomfort within the university context. The method employed was extramural psychoanalysis; in other*

¹ Acadêmica do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Psicanálise: da clínica à cultura da UNIFEBE. *E-mail:* julianapeixer@hotmail.com

² Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Psicologia pela Universidade Estadual de Maringá. Psicólogo pela Universidade Regional de Blumenau. Docente do curso de Psicologia do Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE. *E-mail:* gustavooangeli@gmail.com.

words, we listened to and analyzed the discomfort, repetitions, symptoms, and possible elaborations shared by a human resources professional at a community-based higher education institution. Based on attentive listening and the construction of everyday life illustrations, we analyzed the psychological suffering experienced by subordinates, both those related to the work environment and those rooted in their personal lives. It was also possible to understand that, at times, discomfort and consequently, conflict stemmed from difficulties in communication and interpretation; in other words, from the listening practices within the organizational environment. Repetition was a recurring element throughout all records and notes. It is not possible to simply implement a protocol to eliminate the issue; rather, we highlight the need for a listening and elaboration space that encourages the employee's implication in their own issues. We conclude that a space for listening—where implication and the unfolding of conflicts and discomfort can be addressed can, beyond the temporary resolution of problems, make it possible to break the cycle of repetition surrounding an institutional symptom or conflict.

Keywords: *conflict; psychoanalysis; repetition; unwell; work.*

1 INTRODUÇÃO

O mal-estar apresenta-se como uma questão para a civilização. Não é possível conviver sem produzir conflitos, animosidade ou minimamente desconforme diante das inúmeras renúncias pulsionais. Em especial, neste presente artigo, interrogamos como os conflitos se apresentam e podem ser escutados em uma instituição de ensino superior.

O mal-estar na civilização é analisado por Freud (1930/1996), ao relacionar o princípio do trabalho com a relação familiar. Na obra, o autor aponta que estava nas mãos do homem melhorar a sua sorte na Terra por meio do trabalho e que quem trabalhava com ele adquiriu o valor de um companheiro de trabalho, com quem era útil conviver. Freud (1930/1996) acreditava ainda que, na época anterior, o homem adotara o hábito de formar famílias e, provavelmente, os membros de sua família foram os seus primeiros auxiliares. A tese freudiana em relação à convivência do homem em sociedade apresenta, por um lado, a viabilidade da sobrevivência e do desenvolvimento das cidades, das famílias e do trabalho, porém, acarreta uma renúncia em torno das satisfações individuais. Viver em sociedade é a possibilidade de sobreviver às forças da natureza e do tempo, entretanto, exige de cada um o adiamento e a renúncia ante as possibilidades de satisfação em nome próprio. Dessa forma, Freud (1930/1996) ressalta que não é sem angústia e desconforto que um sujeito vive em sociedade. Uma desmistificação da natureza das relações sociais, ou seja, de uma suposta essência *a priori* que determinaria e possibilitaria o desenvolvimento social sem conflitos ou questões.

O mal-estar a que o autor se refere se mantém mesmo após o domínio pelo ser humano da tecnologia e o avanço do conhecimento científico. O desenvolvimento da civilização e a necessidade de normatização para a convivência em sociedade não aliviaram esse sentimento. Pelo contrário, a busca pela felicidade ou a tentativa de eliminação do desprazer, da frustração e do sofrimento não aniquilaram o sentimento

de angústia e de ansiedade do ser humano. Em especial, o presente artigo problematiza o universo do trabalho e das instituições como fonte de mal-estar, para além do desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e social.

A partir do momento em que a produção de bens de consumo e serviços deixou de ser resultante de um processo individual e a troca foi substituída por compra e venda, as empresas passaram a dominar a produção de determinados bens de consumo e de serviços. Assim, as organizações precisaram ser estruturadas com burocracias, organogramas, hierarquias e definições de papéis. Quando os locais de trabalho passaram a ter líderes e liderados, de forma estruturada e organizada, inicialmente as relações tinham uma linha tênue entre medo e respeito.

Percebe-se, então, que a relação entre líder e liderado se assemelha à dinâmica do contexto familiar e do mal-estar diante da renúncia pulsional. Inconscientemente, há uma repetição que parece independente do contexto. Ao analisar melhor o que cada indivíduo traz, é possível perceber que essa repetição inconsciente mobiliza cenas e histórias do passado, que se tornam presentes na relação cotidiana de trabalho. Entretanto, o contexto também tem sua responsabilidade, pois é ele que atravessa e promove repetições.

O papel do profissional de recursos humanos ao escutar e acolher o líder e o liderado é fundamental para compreender o processo de produção do mal-estar. Quando esse profissional escuta a respeito do mal-estar sem romantizar, é que ele pode lidar com essas situações, sem encobrir as faltas. O desafio dessa atividade é escutar sem promover um juízo de valor, sem culpabilizar quem está em busca de uma forma de acalantar a sua angústia. Por outro lado, não é papel desse profissional remediar a situação para oferecer um paliativo ou uma forma de anestesiá-lo o sentimento. O papel desse profissional está em escutar e, com base nesses elementos, procurar uma maneira de comunicar para que o sujeito possa elaborar o que se repete em dinâmicas inconscientes. Dessa forma, o trabalho da psicanálise perpassa pela interpretação baseada no que há de resistência, da escuta daquilo que se encontra recalcado, das repetições inconscientes, dos discursos e dos atos cotidianos despercebidos dos pacientes. Nesse sentido, destaca-se a repetição como elemento central da escuta do analista e a necessidade de uma passagem da repetição à elaboração por meio da possibilidade de produção de narrativas, ou seja, é justamente na construção de um discurso sobre história que posso parar de repetir ou atuar. Narrar por meio de um laço transferencial é a aposta de poder parar de repetir sintomaticamente minha história.

De acordo com Nasio (2014), a repetição é uma série de pelo menos duas ocorrências em que um objeto aparece: na *primeira ocorrência* desaparece e reaparece; na *segunda ocorrência*, a cada vez ligeiramente diferente, embora reconhecível como sendo sempre o mesmo objeto. Segundo o autor, há três leis que presidem todo processo de repetição: 1) a lei do mesmo e do diferente - o mesmo nunca se repete idêntico a si mesmo, porém é sempre reconhecível; 2) a lei da alternância da presença e da ausência - embora o objeto se repita de forma modificada, é preciso constatar que ele se ausenta entre as duas presenças; 3) lei da intervenção do observador que enumera a repetição - a repetição é o resultado de um processo mentalizado, portanto, é preciso um agente humano que isole o fato relevante com o pensamento, o nomeie e conte o número de vezes que ele se reproduz, assim, um simples fato é transformado em significante.

Laplanche (1992) conceitua a compulsão à repetição como uma dinâmica na qual o sujeito se coloca ativamente em situações penosas, repetindo, assim, experiências antigas sem se recordar do protótipo e tendo, pelo contrário, a impressão muito viva de que se trata de algo plenamente motivado na atualidade. O autor salienta o sintoma como o fato de reproduzir, de maneira mais ou menos disfarçada, certos elementos de um conflito passado. Assim, o recalcado procura reviver neste caso sob a forma de elaboração, pois o que ficou incompreendido retorna, até que cesse a angústia. Dito de outro modo, o aparelho psíquico recoloca em cena, pelas repetições, situações desagradáveis do passado para poder, por mais penoso que seja o recordar, dominar aquilo que nos solicita constantemente respostas e traduções.

Roudinesco e Plon (1998) transmitem o que Freud escreveu em carta a Wilhelm Fliess. Os autores orientam que é no manejo da transferência que encontramos o principal meio de barrar a compulsão à repetição e transformá-la numa razão para lembrar. Tornamos essa compulsão anódina, ou mesmo útil, limitando seus direitos, não permitindo que ela subsista senão num domínio circunscrito. Permitimos que se utilize a transferência, um lugar onde poderá se expressar livremente, e onde se pede que compartilhe tudo o que está oculto no inconsciente do indivíduo. Nesse sentido, a proposta freudiana se encontra justamente na possibilidade de transformar em palavras aquilo que se encontrava no campo da repetição e do ato, de ao invés de o sujeito atuar e repetir aquilo que não pode lembrar e ao mesmo tempo não pode esquecer, ou seja, o recalcado, o que um analista solicita pela transferência é que o analisando conte e produza narrativas sobre suas histórias e dinâmicas. O campo da palavra como possibilidade de elaboração daquilo que antes era apenas ato. Aqui, reforçamos o importante papel da escuta nas organizações, para poder colocar no campo da palavra as repetições inconscientes que produzem mal-estar e adoecimentos nos trabalhadores e instituições.

A cada nova geração e diante da evolução mundial, algumas relações de trabalho passaram a produzir mal-estar e conflitos relacionados ao modo de se relacionar entre diferentes épocas, por envolver nas equipes de trabalho faixas etárias distintas. Porém, nem todos os sentimentos que causam mal-estar, nem todas as atitudes que causam conflito necessariamente são somente resultantes do ambiente de trabalho ou das relações profissionais. Em algumas situações, esses comportamentos e essas emoções foram resultantes de situações pessoais não superadas ou não bem administradas na vida dos liderados.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é escutar as repetições e o mal-estar no contexto universitário. Com base nesse contexto, utilizaremos a construção de ilustrações a partir da experiência de uma profissional de recursos humanos ao longo de quatro anos (2020 a 2023), por meio da escuta de uma líder de equipe de uma instituição de ensino superior comunitária. Levando em conta essa análise, será possível compreender o quão importante é uma proposta de escuta do mal-estar para ajudar na qualidade de entrega dos resultados.

A escuta pela profissional de recursos humanos das queixas e angústias de líderes e liderados e, neste processo, conhecer as suas questões, as suas vivências, as suas convicções é um método interessante para medir elementos importantes para a empresa canalizar suas ações em prol dos colaboradores e, assim, conseguir atingir engajamento para apresentar bons resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Os papéis dos líderes nas organizações vão desde a identificação do perfil dos liderados para executar as tarefas necessárias para a empresa, recrutar e selecionar esses profissionais, bem como treiná-los e organizar um ambiente adequado para a realização das atividades.

Contudo, cumprir esses requisitos ainda não é suficiente para que o trabalho seja harmonioso dentro da área de sua atuação, nem para que os objetivos sejam alcançados. É preciso que faça sentido para todas as partes. Para isso, os interesses precisam ser atendidos. Sem essa relação de troca, dificilmente um gestor manterá a sua equipe engajada. Mas como administrar profissionais que, mesmo tendo o perfil adequado para a vaga, têm origens diferentes dos demais colegas de trabalho, faixas etárias distintas, formação e conhecimento algumas vezes distantes e formas de pensar e reagir muitas vezes opostas?

Conhecer e saber aplicar a arte de administrar conflitos é um dos elementos para assumir um papel na área de gestão de pessoas. Gerir processos não é suficiente para que as atividades sejam realizadas. Mesmo em uma empresa onde a tecnologia é de ponta, ainda existem pessoas que fazem parte de alguma etapa do processo. E esse é um dos maiores desafios de um novo líder. Perceber a origem dos conflitos e conseguir realizar o manejo de modo a garantir que o trabalho seja realizado e a harmonia prevaleça, dito de outro modo, manejar e escutar o mal-estar inerente ao trabalho e às organizações.

Santo e Sousa (2010, p. 167) apresentam três estilos de liderança: a) autoritária: que gera desconforto para os colaboradores que não têm motivação, compromisso e prazer para cumprir com obrigações laborais; os casos de indisciplina são constantes, principalmente pela falta de bom relacionamento entre o líder autocrático e seus colaboradores; b) liberal: que comete excessos e o principal é o excesso de liberdade para os colaboradores; acarreta intrigas e individualismo por parte dos colaboradores; c) democrática: deixa transparentes seus conhecimentos técnicos e suas habilidades diante das mais diversas situações sem mostrar exibicionismo, para não criar ciúmes e consequentes antipatias perante o seu grupo; as virtudes têm que ser empregadas a favor da empresa e dos seus colaboradores, busca um relacionamento amigável entre o líder e os seus colaboradores, sabendo cada um de sua participação e responsabilidade dentro da organização, sem liberdade em exagero e com integração geral entre os grupos de trabalho.

A liderança autêntica é definida por Cunha e Judith (2015) como um padrão de comportamento do líder que se baseia em e promove ambos as capacidades psicológicas e um clima ético, para fomentar uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, o processamento balanceado de informações e a transparência relacional por parte de líderes que trabalham com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento.

George (2009) resume que líderes autênticos usam suas habilidades, mas também reconhecem as suas limitações e trabalham para superá-las. Entende que eles lideram com objetividade, sentido e valores. E que constroem relações permanentes com as pessoas. Outros os seguem porque sabem em que eles se

apoiam. São consistentes e autodisciplinados. O autor afirma que, quando seus princípios são testados, os líderes autênticos recusam-se a comprometê-los. Líderes autênticos, segundo o autor, dedicam-se ao próprio desenvolvimento porque sabem que para chegar à liderança é necessária uma vida inteira de desenvolvimento pessoal.

O líder tem um papel fundamental na gestão do clima organizacional. O manejo que ele pode ser capaz de realizar por meio do conflito que ocorre na sua equipe é primordial para o resultado desse sentimento coletivo. Antes de entender o que impacta o clima, é preciso compreender o que causa um conflito. Sabe-se que o conflito nada mais é do que a percepção diferente entre duas ou mais pessoas acerca da mesma situação. Invariavelmente uma ou mais partes do conflito acreditam que estão sendo ou podem vir a ser prejudicadas ou ter seus desejos não atendidos a partir de determinado ponto.

Algumas vezes o resultado do conflito pode gerar uma reflexão acerca de um dado que não havia sido analisado pela empresa, pelo gestor ou até mesmo pelos liderados. A não precipitação na oitiva das queixas pode resultar até em uma inovação para a empresa.

De acordo com Abella e Santos (2017), para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando à eficiência do processo. A estrutura, o pessoal, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem contribuir para que os executivos tenham a possibilidade de perceber as posturas conflitantes, tomem decisões e incluam na cultura organizacional a ética e o senso moral.

Portanto, um gestor que pretende obter êxito com seus liderados na gestão dos seus conflitos precisa desenvolver uma escuta ativa. Estar presente e atento ao que o seu liderado fala, às palavras que ele escolhe e ao sentido que elas têm para ele no contexto da sua fala contribuem para que o gestor consiga destrinchar o emaranhado de situações apontadas que se tornam a sua queixa.

Ouvi-los sem distrações, ajudá-los a refletir sobre o que eles apontam e a perceber o que acaba se repetindo nas suas falas, bem como a buscar em algum espaço de seus pensamentos a origem do desconforto que sentem com determinadas situações é uma estratégia que o líder pode utilizar na gestão de conflitos. Os sintomas institucionais podem ser analisados com mais profundidade. A cultura pode ser melhor escutada quando esse aprofundamento é acolhido pelo líder.

2.1 A LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A liderança de equipes em instituições de ensino superior é uma tarefa ainda mais desafiadora. Além dos liderados, há clientes internos com alto nível de escolaridade e exigência, um cliente externo que é um estudante universitário, tão exigente quanto uma comunidade acadêmica que circunda a instituição de ensino que tem grandes esperanças com os serviços e ações realizadas para a comunidade municipal e regional, e uma administração superior que nada perde em termos de conhecimento e expectativa de entrega.

Segundo Colombo (2011), cabe ao líder viabilizar e estreitar a comunicação com esse público, garantindo o engajamento nas atividades da universidade. O autor

entende que as suas responsabilidades englobam formar e desenvolver alianças estratégicas, relacionar-se com as várias esferas da comunidade, identificar e criar oportunidades que possam agregar valor para todos os participantes. Em resumo, o autor concorda que não é uma tarefa fácil lidar com inúmeros atores e com necessidades e interesses distintos e nem sempre convergentes em um palco complexo em movimento acelerado pelas mudanças do mercado.

Esse autor ainda afirma de forma corajosa que os líderes das instituições de ensino superior precisam se posicionar de maneira firme na sociedade em relação às mudanças descabidas que o Ministério da Educação frequentemente instaura, o que prejudica a gestão da educação superior brasileira.

Para tanto, o autor aponta como características fundamentais de uma liderança de uma instituição de ensino superior: ouvir, delegar poder, ser imparcial, ter flexibilidade, compreender as situações e as pessoas de maneira ampla e sem preconceitos, assumir riscos maduros e cumprir o prometido (Colombo, 2011).

Bittar (2009) afirma que uma instituição comunitária tem como características não estar subordinada a interesses empresariais, mas a um objetivo social; seus bens não são de propriedade particular, nem transmitidos por herança; os cargos de direção têm rotatividade, o que demonstra a ausência de um dono; e a sociedade civil controla e participa das decisões por meio de órgãos representativos.

Assim, fica evidente que a gestão de uma área de uma instituição de ensino superior comunitária se distingue da gestão de pessoas em empresas privadas e até de órgãos públicos. Ao mesmo tempo que os empregados não têm estabilidade, pois suas contratações seguem a regulação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), eles também não têm um gestor que é o proprietário da empresa. Os gestores das instituições de ensino superior comunitárias ocupam cargos eletivos e são empregados assim como eles. Há uma rotatividade de administradores da instituição, o que pode afetar a missão, a visão e os valores da organização. É claro que para isso ocorrer, os representantes dos órgãos da sociedade civil, os empregados e até os acadêmicos precisam ser convencidos.

Dessa forma, o desafio de um gestor de uma determinada área da instituição de ensino superior torna-se maior do que o dos gestores de outras organizações. Eles têm que prestar contas para órgãos como o Ministério Público, entidades representativas de categorias profissionais e representantes da administração pública municipal. Precisam ainda seguir um planejamento estratégico pensado pela gestão eleita da instituição. E ainda, tão importante quanto atender a todas essas obrigações, está a gestão de conflitos por meio da escuta do mal-estar dos seus liderados.

2.3 MAL-ESTAR NO TRABALHO: LEITURAS PSICANALÍTICAS DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Fromm (1967) levanta a teoria de que o trabalho é insatisfatório e alienante. O autor entende que o trabalho produz duas reações: o ideal de ociosidade e uma hostilidade inconsciente para com o trabalho, as atividades e as pessoas relacionadas a ele. Em sua análise, como o empregado não é um agente ativo, pois apenas executa uma parte do trabalho que lhe é delegada, seu único interesse é a contraprestação

que recebe. E, com seu salário, consome o que produz e procura adquirir facilidades, como eletrodomésticos cada vez mais automatizados, por exemplo.

O autor afirma ainda que muitos profissionais têm um desprezo secreto pelo que produzem e detestam clientes e competidores. O autor encerra a sua tese concluindo que esse desprezo pelos outros e até por si mesmos é inconsciente, que apenas ocasionalmente se torna consciente em um pensamento momentâneo, mas que rapidamente é posto de lado.

Carvalho (2008) entende que a psicanálise desempenha um relevante papel do ponto de vista dos interesses da sociedade ao revelar os mecanismos de captura do sujeito que passa pela articulação desejo/gozo na dimensão do pequeno objeto a, e que inserem o sujeito neste jogo do capital, e ao apontar a posição passiva que o sujeito assume ao ser reduzido à condição exclusiva de consumidor. O autor entende ainda que a psicanálise pode indicar como o homem tem subestimado a importância do trabalho na busca de sua própria felicidade e desconsiderado sua própria história na definição de suas vocações.

Duarte (2006) afirma que o indivíduo, quando é impelido pela organização a reprimir seus desejos, sofre. Esse sofrimento é decorrente também de precárias condições de trabalho e pressões impostas por essa organização. Entretanto, nem sempre o sofrimento é prejudicial à saúde física e mental do trabalhador. Pelo contrário, ele pode representar um meio de o sujeito, por meio da sublimação, conferir uma nova significação ao trabalho, à medida que, quando levado à resolução de problemas na organização, o sujeito tem a chance de alcançar um reconhecimento social de seu trabalho e se torna capaz de dominar suas angústias e, consequentemente, controlar seu sofrimento, salvando seu equilíbrio mental.

Os autores concluem que o homem, pelo prisma psicanalítico, tem a liberdade e oportunidade de voltar o olhar para si mesmo e para as suas necessidades físicas e psicológicas.

O sujeito faz suas escolhas a partir de seus elementos e recursos internos. As organizações, por sua vez, na interação com os indivíduos, associadas aos mecanismos de poder exercidos de uma forma especial através de suas lideranças, formais ou informais, podem ser consideradas instrumentos de dominação ou realização do indivíduo no ambiente no qual estão inseridas (Mognhon, 2012, p. 5).

Ao pesquisar sobre a ressignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal, Morrone (2003) concluiu que o valor atribuído ao trabalho como alternativa de sobrevivência exerce um papel preponderante na dinâmica de enfrentamento das situações de trabalho propiciadoras da vivência de sofrimento.

Oliveira (2019), por sua vez, concluiu que o sofrimento psíquico do trabalhador pode partir do medo de não ser capaz de desempenhar o trabalho de forma adequada, ao mesmo tempo, de não estar verdadeiramente à altura das novas exigências, como o tempo, a formação, a informação, experiência e, principalmente, a cultura e a ideologia da organização.

A tese de Vilela (2020) confirma a perspectiva psicanalítica da liderança; as figuras parentais também foram lembradas, representando o papel da liderança paterna associado aos valores morais, à 'lei', ao 'fazer o certo' e ao 'senso de justiça'. Já a figura materna foi lembrada representando a ideia de 'mulheres fortes' e o

acolhimento associado ao papel da liderança. A identificação com os pais, com as personalidades e antigos chefes permeia os traços que fazem sentido aos gestores como exemplos de líderes, e com que eles se autoidentificam.

De acordo com Tolfo e Piccinini (2007), o sentido do trabalho é compreendido como um componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade em um dado momento histórico. Na interpretação das autoras, os valores relacionados com o trabalho se estabelecem por intermédio da educação na infância e na adolescência e têm efeito durável na personalidade das pessoas, mas se modificam e se adaptam nas diferentes etapas da vida e em situações sociais distintas. Elas entendem que o sentido do trabalho influencia as formas de atividade laboral, a flexibilidade e a produtividade dos trabalhadores, pois afeta as crenças sobre o que é legítimo e o que se pode tolerar no trabalho.

Desse modo, é possível concluir que não há uma relação simples e direta, quase que matemática, para interpretar o sentido do trabalho de forma coletiva. Cada sujeito tem a sua história, as suas experiências, vivências e traumas. Para compreender o que o move, é preciso ouvi-lo além das palavras. É preciso entender de que forma ele pensa, como ele sente o que vivencia e de que forma ele reage à realidade organizacional. Não existe um molde, um padrão, em que os trabalhadores possam ser encaixados para terem a mesma produtividade, a mesma automotivação, a mesma atitude no ambiente de trabalho.

Dito isso, o papel da escuta da profissional do setor de recursos humanos, tanto da líder como do liderado, pode contribuir significativamente para compreender as demandas da comunidade acadêmica em uma instituição de ensino superior, que, dentre os seus membros, tem os seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo científico foi elaborado com base no método psicanalítico intitulado psicanálise extramuros e para tanto utiliza-se a construção do caso clínico para elaboração de ilustrações do cotidiano de um profissional de RH. Dessa forma, a experiência de uma das autoras ao longo de quatro anos, período esse em que realizou a escuta tanto da líder quanto dos liderados de um departamento de uma instituição de ensino superior comunitária da cidade de Brusque, do estado de Santa Catarina, possibilitou a criação de recortes e exemplos ficcionais das demandas e questões do departamento pessoal.

Kobori (2013) faz uma primeira análise a respeito do que se espera quando se fala em pesquisa científica. O primeiro pensamento que surge é de uma pesquisa empírica, um modelo positivista, com pesquisas quantitativas e suas tabelas, gráficos e demonstrações concretas sobre o objeto estudado. Porém, o autor conclui que a psicanálise segue outra vertente, pois se utiliza de um modelo próprio de investigação e demonstração de resultados, mesmo que seja possível fazer uma pesquisa psicanalítica qualitativa e quantitativa simultaneamente.

O método psicanalítico se utiliza de três etapas: observação, investigação e interpretação. Dessa forma, chegou-se, por exemplo, à nomenclatura histeria e, por consequência, da psique humana. Porém, mesmo Freud não se restringia ao consultório ou às pessoas, especificamente. Ele analisava as obras de arte, a cultura,

a sociedade e o funcionamento psíquico do ser humano (Kobori, 2013). Nesse sentido, ressalta-se que a psicanálise é uma estratégia de produção de conhecimento que permite a construção de saberes por meio de suas ferramentas conceituais e metodológicas. Na presente pesquisa destacam-se a escuta e a atenção flutuante como possibilidade de construção de uma pesquisa e o tecimento de novos e outros saberes no campo organizacional.

O método utilizado para elaboração deste artigo científico foi a psicanálise extramuros. A expressão psicanálise extramuros foi utilizada por Laplanche (1992) para demarcar o que era conhecido como psicanálise aplicada, expressão essa dos tempos de Freud. O autor entende que o termo aplicação remete ao ato de, quase que de forma física ou mecânica, uma extração e uma transferência da metodologia e da teoria, quase que como uma engenharia, de um lugar para outro, ou seja, da clínica para outro espaço físico, como se fosse uma ponte. O autor rejeita a terminologia de psicanálise aplicada, pois entende que desdenha da função e do papel do movimento psicanalítico. Laplanche (1992) relaciona a psicanálise com um movimento cultural, em que o homem psicanalítico não é apenas um homem segundo a psicanálise, e sim um homem marcado culturalmente pela psicanálise.

A estratégia escolhida para a pesquisa e investigação consiste em relacionar o método psicanalítico em local diferente do espaço clínico tradicional, pois para esse método o que é considerado é o contato com o objeto e não o espaço físico em que ele transcorre. As elaborações produzidas conduziram o percurso da pesquisa, tanto o objeto quanto o sujeito se transformaram ao longo da pesquisa.

Quando se fala em sujeito transformado, não só o sujeito que foi ouvido e que realizou a transferência, mas também o pesquisador, aquele que fez a escuta e que foi instrumento para a reflexão do analisando. O pesquisador que utiliza o método psicanalítico na sua pesquisa amplia a sua percepção a respeito do objeto trazido pelo analisante.

A entrega do “pesquisador” ao “objeto”, o deixar-se fazer por ele e, em contrapartida, construí-lo à medida que avançam suas elaborações e descobertas fazem desta “pesquisa” um momento na história de uma relação que não deixa nenhum dos termos tal como era, antes da própria pesquisa ser iniciada. Isso é mais óbvio em uma situação “terapêutica”, mas a atitude clínica pode se manifestar em outras condições e sempre terá como efeito a transformação das partes em jogo, o “objeto” e o “sujeito” da pesquisa [...] (Figueiredo; Minerbo, 2006, p. 260).

Pode-se dizer que há uma quebra de paradigma também para quem escuta. Ao ouvir sem os limites da lógica, sem tentar rapidamente encontrar a resposta, o profissional de recursos humanos que escuta a queixa de um líder ou de um dos seus liderados consegue ser um agente de mudança sem conduzir propositadamente à conclusão do queixoso.

O método relevante utilizado para escuta, além da fala, é a atenção flutuante. Assim como o paciente deve relatar tudo o que sua auto-observação possa detectar e impedir todas as objeções lógicas e afetivas que procuram induzi-lo a fazer uma seleção entre elas, também o ouvinte deve se colocar em posição de fazer uso de tudo o que lhe é dito para fins de interpretação e identificar o material inconsciente oculto, sem substituir sua própria censura pela seleção de que o paciente abriu mão.

Para melhor formulá-lo: ele deve voltar seu próprio inconsciente, como um órgão receptor, na direção do inconsciente transmissor do paciente (Freud, 1914/1996).

Pode-se entender que a atenção flutuante se assemelha a uma postura de não pensar, ou seja, de associar livremente, sem que o analisando procure saber se está ou não por inteiro, com uma fala desprendida. Assim, o que resiste não é o sujeito em análise, mas o discurso, na medida em que se escolhe. Da mesma maneira deve ser para o analista. Para que o analista esteja ali como inconsciente receptor, é preciso menos o entendimento e a compreensão do que tal postura de não pensar, derivada do método da atenção flutuante (Souza; Coelho, 2012).

Além disso, é importante esclarecer que há diferenças entre uma pesquisa teórica sobre psicanálise e uma pesquisa em psicanálise. Uma pesquisa teórica sobre psicanálise pode ser realizada por qualquer um que não seja analista. Já uma pesquisa em psicanálise pressupõe um desenvolvimento teórico atravessado diretamente pelas experiências do pesquisador enquanto analista, mesmo naquelas de cunho e desenvolvimento essencialmente teóricos (Tavares; Hashimoto, 2013). Esse é o caso do profissional de recursos humanos, que também é o autor do presente artigo.

Esclarecemos que este trabalho não se trata de uma pesquisa empírica baseada em entrevistas, questionários ou coleta direta de dados pessoais identificáveis. O texto parte de uma perspectiva psicanalítica, especialmente no campo da chamada psicanálise extramuros, e adota uma metodologia reflexiva e ensaística, ancorada na experiência profissional da autora como supervisora de Recursos Humanos em uma instituição de ensino superior.

Os fragmentos e cenas descritos no artigo são construções ficcionais que têm como objetivo ilustrar e problematizar questões conceituais e rotinas institucionais. Embora se inspirem em vivências acumuladas ao longo dos anos, esses recortes foram elaborados para não representar pessoas ou situações reais. Qualquer semelhança com fatos ou indivíduos específicos é meramente coincidente, tendo sido adotados todos os cuidados para preservar o anonimato e evitar identificação. Trata-se, portanto, de uma escrita que utiliza a ficção como ferramenta para promover uma reflexão crítica e conceitual, e não de uma investigação empírica com sujeitos de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A ESCUTA DA LÍDER E SEUS LIDERADOS

A estratégia de produção de conhecimento do presente trabalho foi elaboração de ilustrações do cotidiano de um profissional de RH, ou seja, registros, anotações e lembranças da profissional de recursos humanos que fez a escuta de uma líder e de seus liderados, considerando a escuta do mal-estar apresentado pelos colaboradores diante do ambiente e às relações de trabalho em instituição de ensino superior da cidade de Brusque, do Estado de Santa Catarina, no período compreendido entre 2020 e 2023.

A escuta analítica é uma escuta criativa, na qual está implícita uma atividade silenciosa de interpretação daquilo que está sendo dito, ou melhor, daquilo que se expressa por meio de várias linguagens (Minerbo, 2015). A autora afirma que a escuta

analítica tenta acessar as várias formas de sofrimento da criança no adulto. Esse sofrimento, que está diretamente ligado à história emocional com os objetos primários, mobilizou as defesas psíquicas que garantiram a sobrevivência psíquica, mas impediram que essas experiências fossem integradas. A autora entende que as partes não subjetivadas da própria história tendem a se repetir em busca de simbolização e de integração. Assim, o analista desenvolve a escuta necessária para reconhecer esses efeitos no material clínico. Roussillon sustenta que, quando o sofrimento tem a ver com experiências emocionais vividas no psiquismo antes da aquisição da linguagem, irá se manifestar nas várias formas de linguagem não verbal próprias desse momento da vida (Minerbo, 2015).

Em um retrospecto da história, Figueiredo (2014) distingue cinco estratégias de escuta. Sendo, o primeiro momento:

- 1) a associação livre, que a partir de 1907, segundo as atas da sociedade psicanalítica de Viena, ganha o estatuto de regra fundamental para a prática clínica;
- e 2) a associatividade, que corresponde ao próprio modo de funcionamento de nosso psiquismo. Essa distinção é importante justamente porque a associação livre é sempre verbal, e ele está interessado em dar um estatuto metapsicológico a formas de associatividade que são pré-verbais e/ou não verbais. Define, com Freud, associatividade como sendo inerente ao funcionamento psíquico, tanto normal quanto patológico, que tem uma coerência interna própria, determinada pelas vicissitudes da história emocional de cada um (Minerbo, 2015, p. 221).

O segundo momento da teoria da mente torna necessário escutar, além do recalado, também as resistências e os aspectos inconscientes ligados a isso. Figueiredo (2014) nomeia de escuta gestáltica dos sistemas resistenciais do paciente: forma, estilos, modo de funcionamento, atmosfera relacionais, caracterizando o que pode ser denominado de escuta estética. Essa segunda estratégia de escuta observa uma totalidade, um estilo, um modo de funcionar.

O terceiro momento é o kleiniano. Além da escuta das trilhas associativas verbais e da apreensão estética de uma forma, há a escuta das identificações projetivas e da contratransferência, com a percepção por parte do analista de que ele perdeu a liberdade de ser ele mesmo. Ele foi convocado a se identificar com um objeto interno não integrado pelo eu do paciente (Figueiredo, 2014).

O quarto momento é o bioniano, no qual surge a escuta imaginativa, que envolve a *rêverie* do analista. Nesse momento, o analista usa sua imaginação para selecionar um fato e uni-lo aos fragmentos associativos do primeiro momento (Figueiredo, 2014).

O quinto momento é o da escuta empática, quando o analista vai tentar escutar o sofrimento emudecido da criança-no-adulto. Assim, é preciso escutar aquilo que não aconteceu, os efeitos traumáticos das necessidades do eu que não foram atendidas pelo objeto primário. Segundo Figueiredo (2014), Winnicott usou o termo “preocupação materna primária” para um estado de extrema sensibilidade regressiva que permite à mãe escutar, reconhecer e atender de maneira suficientemente sintônica às necessidades somatopsíquicas do eu da criança. A identificação narcísica

de base torna o analista sensível e empático ao sofrimento mudo da criança no paciente.

Figueiredo (2014, p. 135) finaliza a sua fala sobre os cinco momentos com um sexto e atual momento:

Hoje, a noção de “atenção igualmente flutuante” deve incluir uma dimensão não prevista por Freud: a flutuação entre diferentes canais de comunicação, entre as diferentes vozes – incluindo as caladas ou entrecortadas [...] Criase uma escuta ampliada, diversificada, paradoxal – uma escuta verdadeiramente polifônica.

Um dos papéis dos profissionais de recursos humanos é realizar a escuta das pessoas vinculadas à organização. Ao ouvir os seus relatos, com suas experiências e suas afirmações, a profissional acolhe o ponto de vista do colaborador e procura entender o motivo da procura pela área de recursos humanos.

Se é por uma questão de organização pessoal, por exemplo, a sua logística para se deslocar para cumprir seu horário de trabalho. Ou se tem relação com a sua organização financeira e as suas escolhas e consequências, a saber, o investimento em alimentação, moradia ou transporte. Em outras situações, a profissional de recursos humanos ouve queixas sobre a sua saúde e a dificuldade para buscar acompanhamento médico ou psicológico e iniciar seu tratamento. Em alguns momentos, os profissionais relatam dificuldades afetivas, como um cônjuge que não apoia seus estudos, comete agressão ou até um filho que não segue o padrão esperado dos seus pais. Dito de outro modo, a profissional de recursos humanos escuta a demanda do colaborador, para além de uma queixa.

Todas essas questões apresentadas pelo colaborador e ouvidas pela profissional de recursos humanos impactam na sua presencialidade, no seu desempenho e no seu relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. O manejo dessas histórias requer zelo e sensibilidade de quem assume esse papel.

Freud (1912/1996) desmistifica a compreensão de que aquele que houve precisa se ater aos mínimos detalhes e se utilizar de grande memória para registrar tais dados.

A técnica, contudo, é muito simples. Como se verá, ela rejeita o emprego de qualquer expediente especial (mesmo de tomar notas). Consiste simplesmente em não dirigir o reparo para algo específico e em manter a mesma ‘atenção uniformemente suspensa’ (como a denominei) em face de tudo o que se escuta. Desta maneira, poupamos de esforço violento nossa atenção, a qual, de qualquer modo, não poderia ser mantida por várias horas diariamente, e evitamos um perigo que é inseparável do exercício da atenção deliberada. Pois assim que alguém deliberadamente concentra bastante a atenção, começa a selecionar o material que lhe é apresentado; um ponto fixar-se-á em sua mente com clareza particular e algum outro será, correspondentemente, negligenciado, e, ao fazer essa seleção, estará seguindo suas expectativas ou inclinações. Isto, contudo, é exatamente o que não deve ser feito. Ao efetuar a seleção, se seguir suas expectativas, estará arriscado a nunca descobrir nada além do que já sabe; e, se seguir as inclinações, certamente falsificará o que possa perceber. Não se deve esquecer que o que se escuta, na maioria, são coisas cujo significado só é identificado posteriormente.

Repassar as informações para o gestor tomar conhecimento não é uma estratégia adequada para a condução da situação. Orientar o colaborador sobre o que ele deve fazer baseado em sua fala também não é uma decisão que tem bons resultados a longo prazo. Por esse motivo, o ouvinte das queixas deve acolher o que está sendo dito e proporcionar ao colaborador, que está em situação muitas vezes de sofrimento, a oportunidade de refletir. Enxergar os possíveis cenários, estudar as possíveis consequências das ações que decidir tomar. Esse é um dos passos para pensar com base nessa angústia. Porém, antes de entender qual caminho traçar, é importante conduzir o colaborador para o caminho do entendimento e da implicação da causa da sua angústia. Entender de onde vem aquela indignação, aquela inflexão, o descontentamento gerado é um caminho mais longo, mas que é preciso ser percorrido.

De nada adianta a profissional de RH com a sua escuta desvendar o mistério ali revelado se o colaborador não participar desse processo de entendimento. Com o tempo e situações diferentes, o colaborador pode voltar a repetir sua mesma dinâmica e causar o mesmo sofrimento. Será imperceptível aos seus olhos que todo aquele resultado foi gerado pela repetição de uma dinâmica psíquica.

A profissional de RH ao longo dos quatro anos escolhidos para esta análise acompanhou uma diversidade de demandas e queixas dos colaboradores. Nesse sentido, apresentamos algumas situações para ilustrar o cotidiano de um profissional de RH, assim como sustentar a necessidade e a importância da escuta no ambiente organizacional.

Um colaborador do sexo masculino em relacionamento abusivo com companheira deprimida que o impediu de manter o emprego em razão de ciúmes e ameaças. Era um colaborador com muito potencial, que recentemente havia sido promovido e que receberia um investimento em seus estudos para alcançar novas oportunidades.

Também acompanhou a situação de uma colaboradora que evitava reconhecer que tinha como filha uma pessoa dependente química. Inicialmente afirmava que a causa das suas tentativas de suicídio era outra. Omitiu que a própria filha furtava bens de sua casa para manter o seu vício. Procurou de todas as formas internar a sua filha. E onde quer que ela estivesse, causava transtornos. Aos poucos, seu comportamento começou a afetar o comportamento de sua mãe no trabalho. Entrou em processo de endividamento, precisou de várias formas de auxílio da empresa, tornou-se insubordinada, faltou em alguns momentos sem comunicação prévia, precisou de acompanhamento médico e psicológico, resistiu ao tratamento e começou a definhando. Aos poucos, a solução foi transferi-la para ambiente com menos pressão, para recuperação e manutenção de suas condições financeiras. Apesar de todo investimento em soluções paliativas, a culpa que a mãe carregava foi mais forte e a adoeceu a ponto de precisar ser afastada do ambiente de trabalho.

Também na mesma equipe há duas irmãs que nunca comunicaram para o gestor ou para a instituição que eram irmãs. Não têm os mesmos pais em seu registro. Isso porque naquela época, filho concebido fora do casamento não recebia o nome do pai. As mães não são as mesmas. O adoecimento e o posterior falecimento do pai que ambas têm em comum causaram um processo de luto que fez com que uma delas se mudasse para outro estado e a outra ficou muito adoecida a ponto de se afastar do trabalho.

Outro colaborador trouxe para a empresa uma necessidade: tornar o seu filho menor de idade um atleta de alto desempenho e para isso gostaria que a empresa permitisse que ele utilizasse a sua academia de musculação sem supervisão profissional e de responsável legal. Apresentou ainda proposta de acompanhamento por *personal trainer* a distância. Também gostaria que os colaboradores contribuíssem com as suas passagens de transporte para competições esportivas.

Há outro colaborador que tem o famoso "sangue nos olhos". Entrega além do esperado, com muita agilidade. Mas não suporta receber ordens nem ter a atenção chamada. Acumula dois empregos. Na empresa, foi promovido para uma função de liderança. Porém, não consegue compreender o seu papel nessa ramificação da árvore da equipe. Acredita que ser líder é fazer mais. Tem dificuldade de entender o seu papel de planejar, orientar, oferecer *feedback* e ter tolerância com aqueles que não têm o mesmo perfil que ele.

Dessa forma, ilustra-se uma situação exemplar em relação à escuta e repetição do mal-estar dentro de uma instituição de ensino superior, objetivando produzir novos e outros olhares para a psicanálise no contexto organizacional.

De todos os relatos recebidos da equipe, o mais complexo e paradoxalmente o mais simples é o da atual gestora dessa equipe. Com boa formação acadêmica de base, é analítica, estável e com uma vontade de ser justa. Contudo, com a complexidade das relações, perde sua capacidade de raciocínio e tomada de decisão. Fica insegura e teme cometer alguma injustiça. Queixa-se com frequência do comportamento das pessoas da sua equipe e do comportamento dos gestores de outras equipes. Tem dificuldade de expor o seu ponto de vista, sem parecer resistente ou pessimista. Acredita que os fluxos dos processos precisam ser reiniciados para darem certo. Mas não consegue fazer uma proposta de melhoria e tomar atitudes a partir do seu pensamento.

Ao ouvir os relatos, tanto da gestora quanto dos líderes e dos liderados, são perceptíveis a angústia e a dificuldade na comunicação. A impaciência, a intolerância, a dedução, o julgamento, a fofoca, todas essas atitudes que surgem na relação de trabalho acabam minando a evolução da equipe, das relações no ambiente de trabalho e, por consequência, o resultado esperado.

A gestora demonstra suas inseguranças no trato com a sua equipe, teme promover falas que possam ser questionadas, calcula toda a repercussão de suas falas, depois de fazê-las, avalia as reações e se preocupa em demasia em provar para sua equipe que agiu corretamente. Oscila entre firmeza e distanciamento. Constantemente demonstra insatisfação com o desamparo, com o que compreende ser uma falta de respeito por seu papel e uma falta de clareza a respeito de a quem cabe cada atribuição. Sente-se ignorada em processos importantes, distancia-se do processo e faz constantes previsões negativas sobre os resultados desses processos dos quais não se sentiu incluída.

Acredita que punir sua equipe, mesmo que de forma incorreta, aplicando penalidades disciplinares sem o devido fundamento, dará força e fará com que os demais membros da equipe a temerão e a respeitarão. Centraliza todo o trabalho da equipe, mas se sente incomodada quando a equipe a procura para resolver situações mínimas de conflito e de falta de clareza. Gostaria que os líderes abaixo de sua alçada fossem mais autônomos, mas se incomoda quando eles tomam decisões sem consultá-la.

A profissional que recebe todas essas falas da gestora aponta repetições de fala, semanalmente, para que a gestora perceba quantas vezes repetiu a mesma queixa, quantas vezes se comprometeu a delegar, quantas vezes afirmou que daria autonomia para os líderes de sua equipe, mas que, ao reproduzir suas falas, ficou claro que seu nome sempre é citado quando algum comando é enviado para os liderados. E, assim, continua o vai-e-vem de insatisfações. Líderes não conseguem se desenvolver no seu posto, por falta de conhecimento, falta de acompanhamento, falta de clareza e dificuldade de se descolar dos antigos colegas de trabalho.

Nesse ponto, é perceptível o pedido de socorro da líder por meio das suas repetidas buscas pela profissional de RH para verbalizar a respeito das atitudes dos liderados e de como se sentiu a respeito. Também o desejo de dividir com a profissional da área de gestão de pessoas quais atitudes decidiu tomar, na esperança de validar a sua posição ou de receber uma repreensão sobre o seu pensamento. Com todos esses elementos, fica claro que é preciso que a líder encontre na profissional de RH, ou seja, no representante da empresa que tem como uma de suas missões acolher os seus colaboradores, um espaço de escuta, para que assim ela possa lidar com suas repetições e sintomas. E conseguir associar a sua dinâmica com a origem dos seus sentimentos e atitudes.

4.2 A REPETIÇÃO E O MAL-ESTAR INSTITUCIONAL

Diante de todas as escutas realizadas, a profissional de recursos humanos tem uma potente ferramenta que pode contribuir com a transformação dos caminhos institucionais. As informações ouvidas com atenção em um pequeno espaço de trabalho são mais preciosas que muitos dados acumulados em sistemas de administração de pessoal, de recrutamento e seleção, de controle de ponto e refeitório, de beneficiários e tarefeiros e tantos outros módulos operacionais que apenas sistematizam dados.

Não que os dados ali capturados e ordenados não sejam importantes. E como o são! Podem confirmar alguma fala ou até apresentar um ato falho de algum líder ou liderado. Ou até podem desfazer mal-entendidos. Porém, aqueles dados que não são preenchidos em formulários, que não são ditos durante a entrevista de emprego e que tentam ser ocultados em avaliações psicológicas acabam se revelando em falas desprezíveis. Em momentos de queixas como o atraso no vale-transporte, o desconto de salário pela falta de registro de frequência no relógio eletrônico de ponto ou a dificuldade de cumprimento da jornada de trabalho.

E são nas repetições que a profissional de recursos humanos acaba identificando algum ponto que não é aquele que exatamente está sendo dito. Freud (1914/1996, p. 25) ressalta que recordar, repetir e elaborar segue um processo terapêutico que serve de base para que o analisando possa mergulhar nos momentos do passado que tenham contribuído para o seu comportamento atual.

Aprendemos que o paciente repete ao invés de recordar e repete sob as condições da resistência. Podemos agora perguntar o que é que ele de fato repete ou atua (*acts out*). A resposta é que repete tudo o que já avançou a partir das fontes do reprimido para sua personalidade manifesta - suas inibições, suas atitudes inúteis e seus traços patológicos de caráter. Repete também todos os seus sintomas no decurso do tratamento. E podemos agora

ver que, ao chamar atenção para a compulsão à repetição, não obtivemos um fato novo, mas apenas uma visão mais ampla. Só esclarecemos a nós mesmos que o estado de enfermidade do paciente não pode cessar com o início de sua análise e que devemos tratar sua doença não como um acontecimento do passado, mas como uma força atual. Este estado de enfermidade é colocado, fragmento por fragmento, dentro do campo e alcance do tratamento e, enquanto o paciente o experimenta como algo real e contemporâneo, temos de fazer sobre ele nosso trabalho terapêutico, que consiste, em grande parte, em remontá-lo ao passado.

Quando há uma queixa da líder sobre o comportamento do seu liderado, muitas vezes a queixa não é dele mesmo. Ela nem sequer presenciou o fato. Em alguns momentos, ela se vê cansada de ouvir reclamações de outras pessoas e busca na profissional de recursos humanos alento para suas possíveis decisões. Em alguns momentos, o seu pensamento está no encerramento do vínculo empregatício, em outros na aplicação de alguma penalidade disciplinar, em outros na escolha das palavras para um *feedback* mais assertivo, mas muitas das vezes o que a gestora não consegue é tomar uma decisão e executá-la.

O medo de tomar uma atitude que pode ser considerada equivocada, de cometer uma injustiça ou até mesmo de uma inversão de papéis por meio de uma reclamação trabalhista faz com que a líder permaneça estática, sem esboçar reação alguma, demonstrando apatia. Com isso, as mudanças ficam adiadas, as reclamações se acumulam, as falhas aumentam, a angústia se torna cada vez mais latente. Novamente, é preciso verbalizar o que se pensa com a profissional de recursos humanos. A líder quer certezas, uma fórmula milagrosa, alguém com quem dividir a culpa de uma possível falha. Com a falta de atitude, sua criatividade e a sua capacidade analítica vão perdendo potência.

Nessa situação, o papel da profissional de recursos humanos não é oferecer respostas. É, junto da líder, estudar os cenários. Os possíveis resultados das suas ações. A conferência dos dados que a líder traz com informações válidas. Ajudá-la a afastar teorias incertas, suposições, opiniões mal-intencionadas ou com interesses pessoais que prejudiquem o coletivo.

Figueiredo (2014, p. 124) evidencia a necessidade de acolher o sofrimento do sujeito e tentar identificar o que está se encontra inconsciente:

Nas escutas em análise, a ideia é dar atenção às dimensões inconscientes do psiquismo a partir do que se “manifesta”. Trata-se de uma escuta clínica voltada para os sofrimentos do sujeito, mas de uma escuta particularmente endereçada às diversas dimensões inconscientes destes sofrimentos.

Ao verbalizar as suas queixas, as suas angústias, fazer um autoexame de consciência, estudar probabilidades e dados concretos sobre os seus subordinados, a líder faz um acordo com a profissional de recursos humanos. Primeiro, esgotar todas as tentativas de desenvolver seu liderado, com devolutivas, treinamento, plano de desenvolvimento individual, pequenas atitudes, negociações, investimento em conhecimento e reconhecimento.

Esgotadas todas as ações que podem ser realizadas por uma líder para com o seu liderado, é preciso estudar estratégias para as mudanças que precisam ser feitas. Se haverá desligamento ou remanejamento de profissionais para áreas mais próximas

do seu perfil, se haverá promoção interna, se será preciso divulgar novas vagas externamente, qual a estratégia de atração e recrutamento de talentos, quais benefícios precisam ser oferecidos para concorrer com o mercado e como reiniciar o processo de inclusão de um novo colaborador em sua equipe de trabalho.

Para que, acolhido, capacitado, desenvolvido, ele possa ter as suas necessidades e os seus objetivos atendidos e para que a instituição de ensino superior continue a oferecer um serviço que desenvolve seres humanos comprometidos com a qualidade de vida e com a excelência na educação superior, atuando na produção e difusão do conhecimento para o bem comum.

Freud (1913/1996, p. 13) esclarece que o acolhimento como processo de escuta não produz um efeito imediato. Porém, uma vez que o processo de mudança é iniciado, a mente já não é mais a mesma.

Abreviar o tratamento analítico é um desejo justificável, e sua realização, como aprenderemos, está sendo tentada dentro de várias orientações. Infelizmente, opõe-se-lhe um fator muito importante, a saber, a lentidão com que se realizam as mudanças profundas na mente - em última instância, fora de dúvida, a 'atemporalidade' de nossos processos inconscientes.

Freud (1912/1996) apresenta a necessidade de que o processo consciente do pensamento supere as resistências da repressão, para que depois que elas forem superadas, o inconsciente possa emergir e a recordação possa ser revelada. Com esse processo de recordar, repetir e elaborar, a profissional de RH pode contribuir com a líder e até mesmo com o liderado para que de alguma forma os interesses possam ser apresentados e, quem sabe até, negociados para que se chegue a um acordo e que ambas as partes saiam com o sentimento de que suas queixas foram ouvidas e que a sua opinião tenha sido considerada antes de uma decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escuta de líderes pela profissional de recursos humanos foi um recurso utilizado com a perspectiva de compreender a rotatividade, absenteísmo e produtividade no ambiente de trabalho. Por meio desses dados, foi possível refletir sobre as abordagens de comunicação, *feedback* e valorização utilizadas pela líder e pela empresa para reter, desenvolver e reconhecer os colaboradores. A escuta dos liderados também foi uma abordagem utilizada para compreender o ponto de vista, os sentimentos e os comportamentos dos liderados.

Ao longo da escrita deste artigo foi possível compreender a importância da escuta das queixas e angústias de profissionais de uma instituição de ensino superior comunitária da cidade de Brusque, no estado de Santa Catarina. Foi possível identificar a diferença entre uma instituição que não possui um dono, que foi instituída pelo poder público, mas que se mantém de maneira privada. Que tem como fiscais órgãos representativos da comunidade o Ministério Público e que precisa seguir todos os regramentos determinados pelo Ministério da Educação para manter o seu status acadêmico e continuar oferecendo seus serviços. Foi possível perceber que o caráter comunitário, com as suas ações de extensão e os serviços prestados para a

comunidade de maneira gratuita, traz para os líderes mais responsabilidade e ao mesmo tempo mais senso de pertencimento e sentido para os seus liderados.

Também foi importante observar que a simplicidade da atividade, que é estar disponível para ouvir e, assim, contribuir para a análise da problemática que tenha gerado conflito entre colaboradores, setores ou até com acadêmicos, é crucial para o desenvolvimento das lideranças e a sua retenção na equipe. Ter alguém para validar os seus pensamentos e as suas ideias e com quem dividir informações confidenciais que não podem ser divididas com mais ninguém se tornou um diferencial oferecido pela área de recursos humanos.

Figueiredo e Minerbo (2006, p. 260) discorrem sobre a natureza da transformação do objeto e o papel de desconstrução de quem ouve: “Interpretar significa olhar para o fenômeno investigado fora de seu campo habitual. O olhar do psicanalista é um olhar fora da rotina, que desopacifica o objeto. Ele ressurgue diferente, desconstruído, transformado. O sujeito também se transforma na medida em que se torna capaz de ver coisas que não via antes”

Entender que esse papel não se fez pronto a partir do seu início, ou seja, que ele não tinha eficácia desde quando começou a ser realizado, mas que a repetição também foi importante para que a profissional de recursos humanos pudesse validar o seu conhecimento e a sua experiência nessa área profissional que não é tão comum no mercado. E aprender a se respeitar como profissional, que não precisa oferecer um repertório de soluções e que mais importantes do que respostas são as perguntas. As perguntas que não costumam ser feitas e as respostas que nunca se parou para pensar. Sair da caixa, deixar de lado a cartilha básica do que se espera de um profissional de recursos humanos, com metas e entregas necessárias, mas que são rasas para uma entrega plena.

Portanto, mais válido do que perceber o conteúdo das queixas da líder deste estudo de caso e do que é possível identificar no comportamento dos seus liderados, foi compreender que esse papel de escutar, acolher e prestar suporte para as pessoas que escolhem fazer parte de um corpo acadêmico com características peculiares e que também precisa que a singularidade seja acolhida e compreendida.

REFERÊNCIAS

ABELLA, Teresinha Teixeira *et al.* Gestão de conflitos organizacionais. **Revista Multidebates**, v. 1, n. 2, 2017.

BITTAR, Mariluce. **Universidade Comunitária: uma identidade em construção**. São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos, 1999 - ucdb.br.

CARVALHO, Matheus Cotta de. Angústia e trabalho. **A relação sujeito-trabalho-organização na contemporaneidade e a psicanálise: porta de saída ou pacto com o diabo?** Reverso, Belo Horizonte, ano 30, n.56, p. 93-102. Out. 2008.

COLOMBO, Sônia Simões. **Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior**. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011.

DUARTE, Daniele Almeida *et al.* Psicologia do trabalho e psicanálise: uma possibilidade de compreensão do sofrimento psíquico. *In: Encontro de Psicologia, 19/ Encontro de Pós-Graduação da UNESP*. Assis, 6. 2006.

FIGUEIREDO, Luís Cláudio. Escutas em análise / Escutas poéticas. **Revista Brasileira de Psicanálise**, v. 48, n. 1, p. 123-137, 2014.

FIGUEIREDO, Luís Cláudio; MINERBO, Marion. Pesquisa em Psicanálise: Algumas Ideias e um Exemplo. **Jornal de Psicanálise**: São Paulo, v. 39, n. 70, p. 257-278, jun. 2006.

FOLLE ESPER, Aulina Judith; CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, vol. 5, núm. 2, abril-junho. 2015, pp. 60-72. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Santa Catarina, Brasil.

FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v. 21**. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1930.

FREUD, Sigmund. Recordar, Repetir, Elaborar. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v. 12**. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1914.

FREUD, Sigmund. Recomendações aos médicos que exercem a psicanálise. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v. 12**. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1912.

FREUD, Sigmund. Sobre o início do tratamento. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v. 12**. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1913.

FROMM, Erich. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

GEORGE, Bill. **Liderança autêntica**: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. São Paulo: Editora Gente, 2009.

KOBORI, Eduardo Toshio. Algumas considerações sobre o termo Psicanálise Aplicada e o Método Psicanalítico na análise da Cultura. **Revista de Psicologia da UNESP**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 73-81, 2013.

LAPLANCHE, Jean. **Novos fundamentos para a psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MINERBO, Marion. Escuta analítica: diálogo com uma jovem colega. **JORNAL de PSICANÁLISE** 48 (89), São Paulo, 219-237. 2015.

MOGNHON, Élviz *et al.* **Análise da liderança e do poder na perspectiva psicanalítica**. Salão do Conhecimento, Ijuí, 2012.

MORRONE, Carla Faria *et al.* A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis. V. 3. N. 2. Dez. 2003.

NASIO, Juan-David. **Porque repetimos os mesmos erros**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

OLIVEIRA, Larissa Aragão de Freitas de. O prazer-sofrimento psíquico no trabalho e a perspectiva de Christophe Dejours. **Revista Psicologia & Saberes**. v.8. n. 11. 2019.

ROUDINESCO, Elisabeth; MICHEL, Plon. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

SANTO, Eniel Espirito *et. al.* **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**. Biblionline, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010 ISSN 1809-4775.

SOUZA, Carolina Rodrigues Alves de; COELHO, Daniel Menezes. O neutro em psicanálise: da técnica à ética. 96 Fractal: **Revista de Psicologia**, v. 24 – n. 1, p. 95-110, Jan./Abr. 2012.

TAVARES, L. A. T.; HASHIMOTO, F. A pesquisa teórica em psicanálise: das suas condições e possibilidades. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**. Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 166-178, 2013.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Revista Psicologia & Sociedade*, 2007.

VILELA, Juliana Souza. **O discurso do líder ideal**: modos de representação e identificação. Curitiba: Universidade Positivo, 2020. 179.f.

PERFIL DAS FINANÇAS PESSOAIS DE ALUNOS DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIFEBE

PERSONAL FINANCE PROFILE OF UNDERGRADUATE STUDENTS IN ACCOUNTING AT UNIFEBE

Ana Henriqueta Marchi ¹
Rodrigo Barraco Marassi ²

RESUMO: A educação financeira vai além de cálculos, promovendo uma mentalidade saudável sobre dinheiro. Controlar o orçamento é crucial para gerenciar os gastos de forma eficaz. As finanças pessoais incluem investimentos, gerenciamento de contas e planos de aposentadoria. A independência financeira marca a transição para a vida adulta, enquanto a alfabetização financeira influencia o conhecimento em estudantes universitários. Com isso, este estudo tem como objetivo geral analisar as Finanças Pessoais dos alunos de graduação em Ciências Contábeis da UNIFEBE. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, conduzida por meio de survey, com abordagem do problema quantitativa. A população da pesquisa abrangeu 174 alunos do curso e a amostra obtida foi de 106 respondentes. Os dados foram coletados por meio de questionários online sobre o perfil financeiro, conhecimentos em finanças pessoais, técnicas de planejamento, endividamento e cultura de investimento. Após coletar os dados, foi aplicada a análise estatística de distribuição de frequências para analisar os resultados encontrados. Isso evidenciou que, em sua maioria, os alunos de Ciências Contábeis da UNIFEBE apresentam controle sobre suas finanças pessoais. A pesquisa revelou que, apesar de terem conscientização financeira, muitos alunos ainda enfrentam desafios, como gastos imprevistos e o uso excessivo do cartão de crédito, o que destaca a necessidade de educação financeira contínua. Além disso, observou-se uma preferência por investimentos conservadores, embora com interesse moderado por opções de maior risco.

Palavras-chave: orçamento pessoal; planejamento financeiro; endividamento.

ABSTRACT: *Financial education encompasses more than just calculations; it fosters a healthy mindset about money. Controlling your budget is crucial for managing your expenses effectively. Personal finances include investments, account management, and retirement planning. Financial independence marks the transition to adulthood, and financial literacy affects university students' knowledge. Thus, this study aims to analyze the personal finances of undergraduate accounting students at UNIFEBE. We conducted a descriptive survey through a quantitative approach with a population of 174 students, and 106 responses were obtained. We collected data by online questionnaires that addressed the students' financial profiles, knowledge of personal*

¹ Bacharel em Ciências Contábeis. Centro Universitário de Brusque. ana.marchi@unifebe.edu.br

² Mestre em Ciências Contábeis. Centro Universitário de Brusque. rodrigomarassi@unifebe.edu.br

finance, planning techniques, indebtedness, and investment culture. Frequency distribution analysis was applied to the data. The results showed that most accounting students at UNIFE have control over their personal finances. However, despite their financial awareness, many still face challenges such as unexpected expenses and excessive credit card use, highlighting the need for continuous financial education. Additionally, a preference for conservative investments was observed alongside moderate interest in higher-risk alternatives.

Keywords: *personal budget; financial planning; indebtedness.*

1 INTRODUÇÃO

A educação financeira representa um conjunto de atitudes do dia a dia que vão muito além de saber calcular quanto se pagam juros na compra de um automóvel, por exemplo. O processo de educação financeira é constante e remete à absorção de uma mentalidade saudável em relação ao dinheiro. Significa adquirir intimidade com o tema e fazer com que o dinheiro se torne um aliado para a felicidade familiar a curto, médio e principalmente a longo prazo (Kruger, 2014).

Santos e Altoé (2023) afirmam que é fundamental que cada indivíduo mantenha o controle de seu orçamento pessoal. Ao organizar as finanças individuais, incluindo a identificação de receitas, despesas fixas e outras variáveis, é possível compreender melhor a situação financeira real. E assim, encontrar maneiras de reduzir gastos e gerenciá-los de forma mais eficaz.

Finanças pessoais é a ciência que estuda a aplicação de conceitos financeiros nas decisões financeiras de uma pessoa ou família. Neste aspecto são considerados os eventos financeiros de cada indivíduo, bem como sua fase de vida para auxiliar no planejamento financeiro. Destacam-se: estudo de opções de investimentos, gerenciamento de conta corrente, plano de aposentadoria, acompanhamento de patrimônio e acompanhamento de gastos. Pois são todos exemplos de tarefas associadas a finanças pessoais (Schimith, 2013).

O estudo da independência financeira de jovens adultos desponta como uma abordagem interessante do estudo da transição para a vida adulta: o indivíduo se torna adulto quando consegue sustentar o próprio consumo com sua própria renda. Por mais que ser financeiramente independente ainda possa ser um conceito subjetivo, no estudo da transição da vida adulta, ele é mais objetivo do que conceitos mais tradicionais (Santos, 2022).

A importância do tema finanças relacionado à alfabetização financeira examina o nível de conhecimento financeiro em estudantes universitários e investiga se a experiência acadêmica influencia esse conhecimento. Pois pressupõe-se que a alfabetização financeira em nível de graduação atua como um marco preparatório para o mercado de trabalho e para a vida, por enfatizar os benefícios pessoais, sociais e de saúde de um bom entendimento financeiro (Souza, 2021).

O curso de Ciências Contábeis da UNIFE objetiva a formação de profissionais contábeis com visão gerencial e espírito empreendedor, comprometidos a trabalhar com ética, responsabilidade econômica, política e social (UNIFE, 2024). Cecato (2023) realizou uma pesquisa para identificar o perfil de endividamento dos alunos de graduação da UNIFE. A autora investigou uma amostra representativa

de toda a instituição de ensino, sem foco específico no curso de Ciências Contábeis. Para replicar o estudo de Cecato (2023) com especificidade no curso de Ciências Contábeis da UNIFE e ao ampliar a temática para incluir também o tema de investimentos, além do endividamento, surge uma lacuna de pesquisa: a realização do seguinte trabalho.

Diante do assunto contextualizado, surge o seguinte problema da pesquisa: qual é o perfil das Finanças Pessoais de alunos de graduação em Ciências Contábeis da UNIFE? Para responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho, constitui-se como objetivo geral: analisar o perfil das Finanças Pessoais de alunos de graduação em Ciências Contábeis da UNIFE.

Estudos anteriores sobre finanças pessoais de estudantes de Ciências Contábeis revelam uma tendência de responsabilidade financeira, com controle sobre despesas, poupança e investimentos. Pesquisas de Schweitzer (2012), Medeiros e Lopes (2014), Ivanowski (2015), Lizote *et al.* (2016), Radaelli (2018), Marques, Takamatsu e Avelino (2018), Flores, Flores e Martins (2019), Santos (2020), Oliveira *et al.* (2022), Santos e Moreira (2022), Araujo (2022), Santos e Altoé (2023) e Hawerth (2023) demonstram que esses estudantes possuem habilidades financeiras, mas também enfrentam desafios como endividamento e planejamento financeiro. Cecato (2023) destaca baixos níveis de endividamento entre estudantes. Esses estudos evidenciam a importância da educação financeira na formação acadêmica e profissional.

Com isso, a presente pesquisa dá continuidade ao estudo de Cecato (2023) e se justifica por uma amostra mais específica de alunos, neste caso no curso de Ciências Contábeis. Juntamente com a ampliação de conteúdo, o que possibilita a expansão das pesquisas sobre o tema de finanças pessoais na graduação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FINANÇAS PESSOAIS E EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Finanças pessoais envolvem a aplicação de princípios financeiros nas escolhas monetárias individuais ou familiares. Este campo considera os eventos financeiros específicos de cada pessoa, bem como sua fase na vida, visando auxiliar no planejamento financeiro pessoal (Cherobim; Espejo, 2010).

A educação em Finanças Pessoais é um campo em contínua evolução e está ganhando destaque devido à sua relação direta com as decisões econômicas de indivíduos e famílias. Por meio dessa educação, é possível avaliar a situação financeira atual, controlar gastos, tomar decisões sobre poupança e investimentos e planejar para as necessidades atuais e futuras (Cunha, 2021).

De acordo com Gitman (1997), finanças é a arte e a ciência de gerenciar fundos. Todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. As finanças envolvem os processos, instituições, mercados e instrumentos relacionados à transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos. Com essa compreensão das finanças oferecida por Gitman, é possível aprofundar o entendimento sobre finanças pessoais e, posteriormente, explorar mais sobre educação financeira.

O Quadro 1 apresenta a diferença entre Finanças Pessoais e Educação Financeira.

Quadro 1 – Diferenças entre Finanças Pessoais e Educação Financeira

Aspecto	Finanças Pessoais	Educação Financeira
Definição	Refere-se à gestão do dinheiro pessoal de forma prática e cotidiana, incluindo orçamento, economia, crédito, investimentos e planejamento financeiro pessoal.	Envolve o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para tomar decisões financeiras informadas e responsáveis ao longo da vida.
Abordagem	Pragmática e operacional envolvem atividades, como elaboração de orçamento, controle de despesas, gestão de dívidas e escolha de produtos financeiros.	Educativa e formativa; visa promover o entendimento sobre princípios financeiros e a importância de hábitos sustentáveis para a saúde financeira a longo prazo.
Objetivo	Melhoria imediata da situação financeira pessoal e familiar, visando à estabilidade e ao crescimento patrimonial.	Capacitação contínua para tomar decisões financeiras informadas, adaptáveis às diferentes fases da vida e às mudanças no ambiente econômico.

Fonte: elaborado com base em Kiyosaki e Lechter (2000) e OCDE (2024).

A educação financeira envolve conhecimentos para controlar, planejar e organizar as finanças, devendo ser transmitida pela família e pelas instituições de ensino. No Brasil, a ausência de uma cultura sólida nessa área, somada ao consumismo e à crise econômica, afeta todas as classes sociais, com maior impacto nas de baixa renda, que enfrentam dificuldades crescentes (Silva *et al.*, 2018).

2.2 ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA

De acordo com Marques e Frade (2003), endividamento é a situação em que um indivíduo ou entidade assume um saldo devido, utilizando recursos de terceiros para financiar seu consumo. Essa prática implica em comprometer-se a devolver o montante recebido em uma data determinada, geralmente com a incidência de juros e correção monetária.

Quando o devedor não cumpre pontualmente seus compromissos financeiros, surge a inadimplência, caracterizada pela falta de pagamento nos prazos acordados. O endividamento surge como resultado de uma falta de controle financeiro, portanto, é essencial que as pessoas avaliem se a compra de um bem realmente atende às suas necessidades antes de assumir qualquer compromisso. No entanto, devido à disponibilidade de crédito facilitada por instituições bancárias, os consumidores muitas vezes optam por financiar suas compras em vez de adquiri-las à vista (Rassier, 2010).

Muitas vezes, o consumidor se vê em uma situação de endividamento sem estar plenamente consciente dela. A ausência de um planejamento adequado leva ao acúmulo de dívidas que ultrapassam os rendimentos do indivíduo, dificultando, assim, a capacidade de cumprir com todos os compromissos financeiros assumidos. Essa tendência de financiar, muitas vezes sem uma avaliação cuidadosa da capacidade de pagamento, pode levar ao inadimplemento (Franco, 2010; Rassier, 2010).

A inadimplência ocorre quando uma pessoa ou entidade não realiza o pagamento ou não cumpre as obrigações financeiras ou contratuais no prazo previsto. Isso pode envolver falhas em saldar dívidas, não cumprir com compromissos

contratuais ou não honrar outras responsabilidades financeiras acordadas. Em geral, a inadimplência acarreta consequências adversas para o devedor, como a imposição de juros de mora, multas, restrições de crédito e outras medidas, dependendo do contexto e das leis aplicáveis (Silva, 1978).

Sandroni (1999) afirma que inadimplência se refere à violação das cláusulas de um contrato num prazo especificado. Além de ficar em dívida, a parte que não cumpre suas obrigações contratuais está sujeita ao pagamento de juros de mora, multas contratuais ou outros encargos.

Com isso, a inadimplência consiste na falta de cumprimento ou satisfação de uma obrigação dentro do prazo estabelecido por lei ou contrato. A falta de pagamento de uma dívida pode acarretar encargos adicionais, tais como multas e juros, que aumentam ainda mais o endividamento. Portanto, o comportamento de financiar compras sem uma análise criteriosa pode culminar no inadimplemento, exacerbando os problemas financeiros e perpetuando o ciclo de endividamento (Silva, 1978).

2.3 INVESTIMENTOS DE PESSOA FÍSICA

Silva Neto (2003) apresenta a perspectiva dos economistas com o seguinte conceito: o investimento é o meio pelo qual o dinheiro do poupador, aquele que disponibiliza o capital, é canalizado para o tomador de recursos, aquele que necessita de capital para investir (gerar riqueza) ou simplesmente consumir. Ambos os lados envolvem indivíduos, empresas e até mesmo o governo, que geralmente atua como tomador de recursos.

Há uma vasta gama de opções de investimento disponíveis no mercado; o Quadro 2 apresenta os principais tipos de investimentos, relacionados à pessoa física, segundo a literatura.

Quadro 2 – Principais tipos de investimentos de PF

Técnicas de Investimento	Conceitos	Autor
Renda Fixa	Investimentos conservadores e de baixo risco, nos quais o investidor prevê seus ganhos no momento da aplicação.	Pereira (2010)
Renda Variável	Investimentos em ações ou títulos cujo retorno depende das oscilações do mercado.	Fortuna (2008)
Aplicação Financeira	É a destinação de recursos em diversos investimentos para gerar retorno econômico ao longo do tempo.	Kulzer (2020)
Tesouro Direto	Investimento em renda fixa cujos títulos têm valor sujeito às variações do mercado e às taxas de juros futuras.	Sousa (2019)
Certificados de Depósito Bancário (CDBs)	São disponibilizados por bancos, com prazo e rendimento definidos no momento da contratação.	Frankenberg (1999)
Ações	Títulos emitidos por empresas para captar recursos, enquanto investidores que as adquirem se tornam acionistas com expectativa de retorno financeiro.	Portal do Investidor (2024)
Letras de Crédito Imobiliário (LCI)	Título emitido por instituições financeiras, que garante crédito ao investidor e destina recursos ao setor imobiliário.	Gov.br (2024)
Letras de Crédito do Agronegócio (LCAs)	Título semelhante à LCI, com isenção de IR e prazos mínimos de vencimento, lastreado em créditos do agronegócio.	Gov.br (2024)

Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI)	Título lastreado em créditos imobiliários, usado para captar recursos para financiamentos e transações no setor imobiliário.	A Bolsa do Brasil – B3 (2024)
Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRA)	Título vinculado a recebíveis do agronegócio, originados de financiamentos e operações ligadas à produção e comercialização agrícola.	A Bolsa do Brasil – B3 (2024)
Debênture	É um título de dívida que garante ao investidor direito de crédito, com remuneração em juros e devolução do valor investido no vencimento.	A Bolsa do Brasil – B3 (2024)
Poupança	É um investimento comum em bancos, com rendimento mensal, mas que muitas vezes apenas protege o capital da inflação, limitando a rentabilidade real.	Martins e Santos (2013)

Fonte: elaborado com base nos autores citados.

De acordo com os autores citados no Quadro 3, os investimentos oferecem diversas opções para os investidores, cada uma com características específicas, riscos e retornos. Desde opções conservadoras como Renda Fixa, Tesouro Direto e CDBs até opções mais arrojadas como Renda Variável, Ações e Fundos de Investimento. Além disso, considerar fatores como educação financeira, planejamento e diversificação é crucial para obter sucesso em investimentos e adequado ao perfil de cada investidor.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE FINANÇAS PESSOAIS EM ALUNOS DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O estudo de Schweitzer (2012) teve como objetivo central identificar o perfil de gestão financeira dos graduandos de curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. A análise dos dados revelou que os participantes da pesquisa possuem uma abordagem financeira prudente, com o uso de práticas como o controle financeiro pessoal, o conhecimento de suas despesas mais relevantes, o planejamento financeiro para alcançar objetivos, investimentos em instrumentos financeiros e, notavelmente, o hábito de poupar recursos excedentes.

Medeiros e Lopes (2014) investigaram o comportamento dos alunos do Curso de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior Privada de Santa Maria – RS no que diz respeito às suas finanças pessoais. Os resultados revelaram que a maioria dos participantes demonstrou consciência de seus rendimentos e habilidade para administrar as finanças pessoais, com predominância na opção por pagamentos à vista em dinheiro.

A pesquisa de Ivanowski (2015) traz como objetivo principal avaliar as finanças pessoais dos alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a maioria dos estudantes organiza suas finanças de forma adequada, controla os gastos, apresenta baixo ou nenhum endividamento e manifesta preocupação em formar uma reserva financeira.

Lizote *et al.* (2016) trazem em seu artigo o objetivo de descrever o perfil financeiro pessoal dos estudantes de graduação em Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior em Santa Catarina. O estudo indicou que, na amostra analisada, não houve diferença entre características pessoais e familiares na

percepção sobre finanças pessoais. A posse de financiamentos não apresentou relação significativa, mas a gestão desses financiamentos e a educação financeira mostraram associação positiva com o desempenho acadêmico.

O estudo de Radaelli (2018) investigou como os estudantes do curso de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Vale do Taquari organizam suas finanças pessoais. Nos resultados, identificou-se que a maioria dos alunos apresenta controle sobre suas finanças pessoais e que possui preocupações com o futuro financeiro.

Marques, Takamatsu e Avelino (2018) analisaram a gestão financeira dos estudantes do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). De modo geral, os acadêmicos de Ciências Contábeis mostraram elevado nível de bancarização, com destaque para a posse de poupança e a realização de depósitos regulares. Observou-se maior propensão à poupança entre alunos de famílias com renda acima de R\$ 5.201,00 e aversão ao crédito entre aqueles que poupam para prevenir emergências, sem relação entre a idade e os padrões de comportamento.

O trabalho de Flores, Flores e Martins (2019) teve como propósito examinar como os alunos de Ciências Contábeis percebem suas finanças pessoais. Os resultados mostraram que a maioria dos alunos possui conhecimento regular sobre o tema, mas demonstra interesse em ampliar informações sobre educação financeira e reconhece sua importância na formação do cidadão. Verificou-se ainda a preocupação dos participantes em administrar melhor os recursos para assegurar estabilidade financeira futura.

Santos (2020) examinou como os estudantes de Ciências Contábeis da UNITINS, no *campus* de Augustinópolis - TO, organizam suas finanças pessoais. Os resultados indicaram que o nível de educação financeira dos alunos é regular, com maiores deficiências em investimento pessoal e planejamento financeiro. Embora a maioria possua algum conhecimento para gerir recursos e tomar decisões, muitos relataram dificuldades em aplicar o planejamento ou sequer iniciaram sua prática.

O estudo de Oliveira *et al.* (2022) teve como objetivo determinar quais fatores impactam o controle financeiro pessoal dos alunos de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Maranhão. Os resultados, ainda que sem significância estatística, apontaram relação positiva entre o controle financeiro pessoal e fatores, como semestre cursado, escolaridade, renda familiar, estado civil, número de filhos e estilos de aprendizagem.

Santos e Moreira (2022) tiveram como objetivo examinar como os estudantes dos cursos de Ciências Contábeis e de Ciências Econômicas de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública administram suas finanças pessoais. Os resultados mostraram que os estudantes assumem responsabilidade no manejo do dinheiro e sofrem influência dos padrões familiares em suas decisões de consumo. A maioria prefere pagar à vista e utiliza o cartão de crédito como principal meio de pagamento, sendo este também a principal fonte de dívidas entre os poucos que as possuem.

O objetivo da pesquisa de Araújo (2022) foi examinar se os conhecimentos adquiridos durante o curso de ciências contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte influenciam na gestão das finanças pessoais dos estudantes. Os resultados revelaram que, apesar de já controlarem suas finanças, os alunos apresentaram evolução no comportamento financeiro ao longo do curso,

especialmente entre os estágios iniciais e finais, demonstrando também maior confiança para investir em produtos financeiros de seu conhecimento.

Santos e Altoé (2023) avaliaram a habilidade de planejamento e gestão das finanças pessoais dos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), no Campus Santa Cruz. Verificou-se relação significativa entre o gerenciamento de receitas e despesas e o número de integrantes do lar. Famílias com renda entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.200,00 também apresentaram associação relevante, indicando que o planejamento financeiro dos alunos se concentra no curto prazo.

O estudo de Hawerth (2023) teve como objetivo investigar se o curso de graduação em Ciências Contábeis proporciona uma educação financeira satisfatória aos alunos, com a finalidade de verificar se há uma evolução significativa ao longo do tempo. O estudo indicou que o curso de Ciências Contábeis proporciona educação financeira adequada, evidenciada pelo maior domínio conceitual e pela tomada de decisões mais conscientes sobre consumo, investimento e poupança entre os estudantes das fases finais em comparação com os das fases iniciais.

Cecato (2023) teve como objetivo neste trabalho analisar o endividamento dos alunos de graduação da UNIFE. A pesquisa indicou baixo nível de endividamento, concentrado principalmente em cartão de crédito, financiamento de veículos e empréstimos bancários, dentro de uma população de 2.571 estudantes de graduação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa quanto aos objetivos se classifica como descritiva. Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A abordagem do problema deste trabalho era classificada como quantitativa. Richardson (1999) afirmava que a abordagem se distinguia pelo uso de medidas quantitativas tanto na coleta quanto no processamento de dados, empregando uma variedade de técnicas estatísticas.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos da pesquisa, este estudo foi categorizado como uma pesquisa de levantamento (survey). Oliveira (2023) afirma que o método de pesquisa do tipo survey tem como principal objetivo obter dados de forma abrangente por meio de uma abordagem quantitativa, visando capturar informações ou dados sobre as ações, características ou opiniões de um público específico.

A população de uma pesquisa *survey* é composta por elementos distintos que contêm certo número de características comuns. Esses elementos são as unidades de análise sobre as quais são recolhidas as informações (Contandriopoulos *et al.*, 1994). A população objeto de estudo consistiu nos 174 estudantes matriculados no curso de Ciências Contábeis da UNIFE durante o semestre 2024.2, período destinado à coleta de dados deste estudo. Os estudantes mencionados representaram o conjunto sobre o qual o questionário foi direcionado.

Crespo (2009) afirma que, devido às restrições de tempo, recursos econômicos ou outras limitações, tornava-se impraticável observar toda a população

em uma determinada pesquisa. Assim, os pesquisadores optavam por analisar apenas uma porção representativa dessa população, denominada amostra.

Para apuração da amostra mínima, foi utilizado o método de amostragem de Barbetta (1998). De acordo com o autor, em um processo de amostragem, qualquer subgrupo da população que contenha o mesmo número de elementos tem a mesma probabilidade de ser selecionado para fazer parte da amostra. O erro amostral tolerável para essa pesquisa é de 6%. Após encontrado o erro amostral aplica-se a fórmula:

Figura 1 – Fórmula para o tamanho mínimo da amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{N * n_0}{N + n_0}$$

Fonte: Barbetta (1998).

Portanto:

$$n_0 = 1 / E^2 \quad n = 278$$

$$n = (N.n_0) / (N+n_0) \quad n = 106$$

N = Tamanho da população

n = Tamanho da amostra

n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra

E_0^2 = Erro amostral tolerável (Barbetta, 1998).

Após definida a amostra mínima, procedeu-se à coleta de dados por meio de questionário elaborado com base na pesquisa de Cecato (2023), ao qual foram acrescentadas novas questões referentes à cultura de investimentos, alinhadas ao objetivo geral do estudo. Com a finalidade de interligar o objetivo da pesquisa com o questionário, foi elaborado o constructo da pesquisa.

Quadro 3 – Construção da pesquisa

Objetivo geral da pesquisa	Assuntos pesquisados	Assuntos abordados nas questões	Autores
Analisar o perfil das Finanças Pessoais de alunos de graduação em Ciências Contábeis da UNIFEFE.	Caracterização da amostra.	Renda bruta mensal e tipos de renda.	Cecato (2023).
	Conhecimentos sobre finanças pessoais.	Conhecimentos sobre finanças e nível de segurança na gestão do dinheiro.	Cecato (2023).
	Técnicas de planejamento financeiro.	Planejamento financeiro pessoal e problemas com o orçamento pessoal.	Cecato (2023).
	Perfil de endividamento.	Perfil das contas a pagar, presenças de dívidas, tipos de dívidas.	Cecato (2023).

	Cultura de investimentos.	Tipos de investimentos e motivos que levam os alunos a investirem.	Pereira (2010), Fortuna (2008), Kulzer (2020), Santos (2019), Sousa (2019), Frankenberg (1999), Portal do Investidor (2024), Gov.br (2024).
--	---------------------------	--	---

Fonte: elaborado pelos autores com base nos autores citados.

Depois de elaborado o questionário, o instrumento foi submetido a um pré-teste, aplicado a quatro alunos de diferentes fases do curso de Ciências Contábeis. No entanto, não foi necessário realizar alterações no instrumento de pesquisa, uma vez que, com base nos pré-testes realizados, identificou-se que o instrumento estava adequado para coletar dados relacionados ao objetivo geral do estudo.

Após a validação do questionário, o instrumento foi transposto para a plataforma *Google Forms*, com o objetivo de gerar um link de acesso para facilitar o processo de coleta de dados com participantes da pesquisa. Os autores compareceram à sala de aula de cada fase do curso, solicitando a contribuição dos alunos para a pesquisa. Por meio do site ME-QR, foi impresso um QR Code e disponibilizado para que os acadêmicos pudessem escanear a pesquisa com a câmera de seus celulares, facilitando e agilizando na obtenção das respostas. É importante ressaltar que os respondentes não precisavam se identificar, ou seja, as respostas foram recebidas de forma anônima, para incentivar a participação e garantir que elas fossem fiéis à realidade dos participantes.

Para analisar os dados coletados, foi empregada a técnica estatística de distribuição de frequência, procedida da seguinte forma:

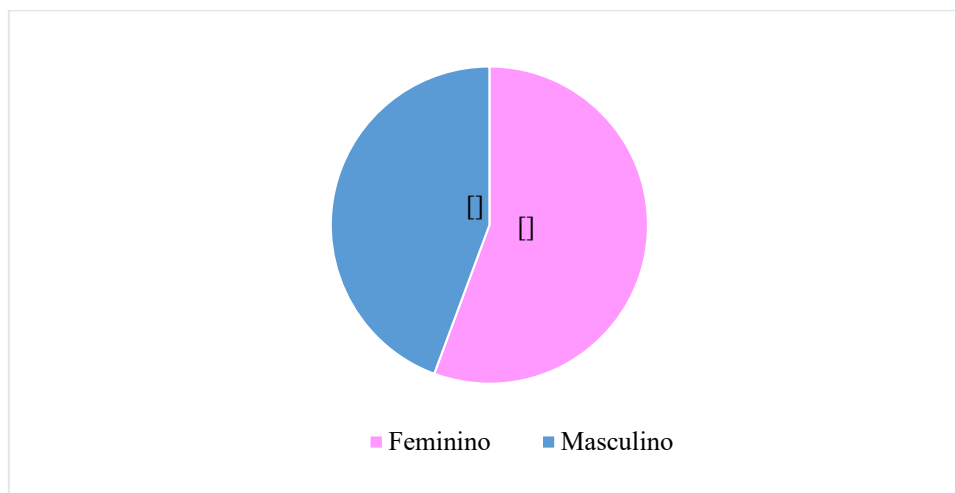
- Após a coleta dos dados por meio do questionário, os resultados foram tabulados no Excel;
- A partir dessa tabulação, foram construídos gráficos e tabelas para apresentar os dados do Tópico 4, "Resultados da pesquisa";
- Foram selecionados quatro tipos de formatos: tabela, gráfico de pizza, gráfico de coluna e gráfico de barras;
- A escolha dos formatos foi orientada pela busca pela melhor visualização e interpretação dos dados na análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram desta pesquisa 106 discentes do curso de graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. Para iniciar a análise dos resultados, o Gráfico 1 descreve os participantes quanto ao gênero.

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no Gráfico 1, o número de participantes do sexo feminino é superior com um total de 59 respondentes, enquanto o sexo masculino conta com 47 participantes.

Os participantes também foram questionados sobre sua idade e os resultados podem ser encontrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Idade

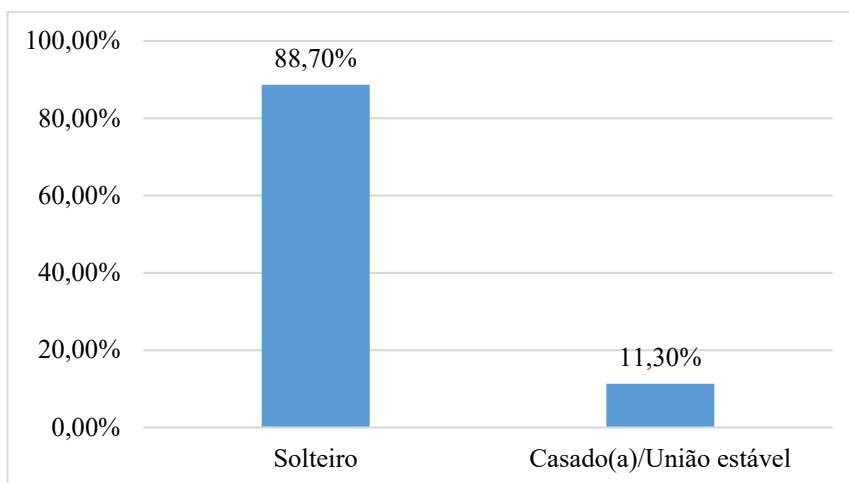
Classes por idade	Frequência percentual
De 18 a 20 anos	47,17%
De 21 a 30 anos	50,00%
De 31 a 40 anos	2,83%
TOTAL	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 1, que apresenta a distribuição etária dos participantes, mostra que a faixa etária de 21 a 30 anos tem a maior frequência percentual, totalizando metade da amostra. Em seguida, pela classe de 18 a 20 anos. Juntas, essas duas faixas etárias somam 97,17% da amostra.

Após a descrição dos participantes da pesquisa quanto ao sexo e à idade, o Gráfico 2 apresenta a distribuição dos respondentes conforme o estado civil.

Gráfico 2 – Estado civil

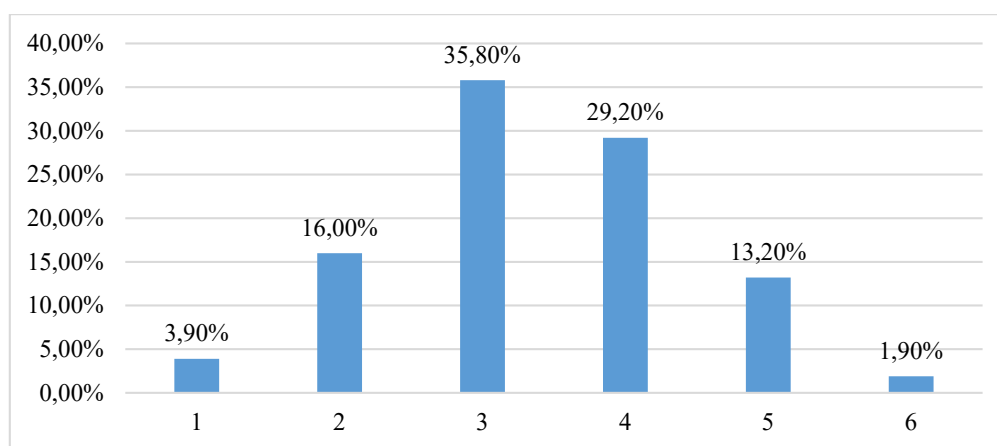


Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico apresentado, a maioria dos participantes, 94 pessoas, declarou ser solteira. Os outros 12 informaram que são casados ou vivem em união estável.

Outra característica indagada aos respondentes foi a quantidade de pessoas que residem na mesma casa que eles, incluindo o próprio participante. O Gráfico 3 apresenta os resultados desses questionamentos.

Gráfico 3 – Pessoas que moram na casa



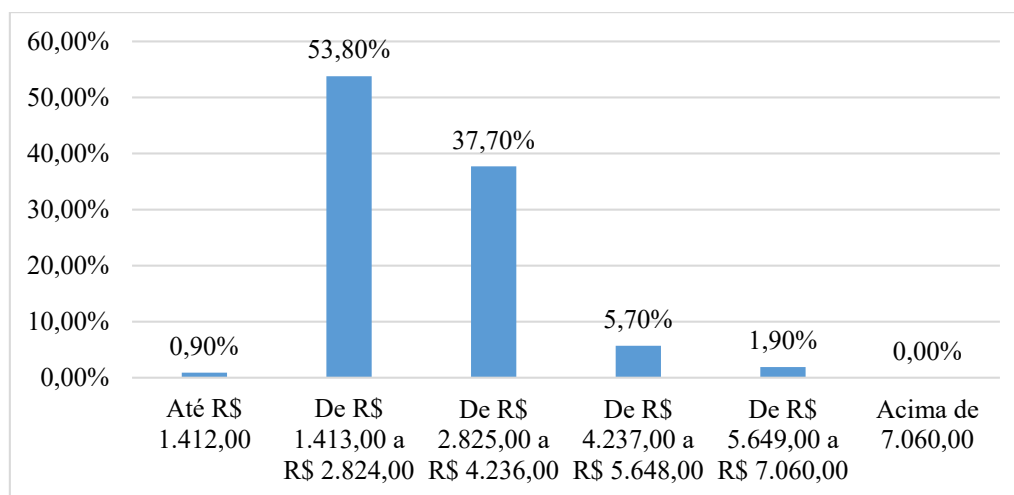
Fonte: dados da Pesquisa.

Conforme os dados da pesquisa, quatro respondentes moram sozinhos, considerando o número de pessoas que dividem a residência. A maior concentração de respostas ocorreu na categoria “Três pessoas”, com 37 respondentes. Quanto às demais categorias, 17 participantes vivem em residências com duas pessoas, 31 vivem em residências com quatro pessoas e 14 afirmaram residir em casas com cinco

peçoas. Quatro acadêmicos informaram morar sozinhos e dois alunos afirmaram que vivem com seis peçoas.

O Gráfico 4, a seguir, ilustra as características sobre o perfil financeiro dos participantes da pesquisa. Os valores utilizados para definir as faixas de renda são baseados no Salário mínimo, estabelecido em R\$ 1.412,00, no período da coleta de dados.

Gráfico 4 – Renda bruta mensal



Fonte: dados da Pesquisa.

Conforme demonstrado no Gráfico 4, a faixa de renda mensal bruta mais prevalente entre os participantes da pesquisa está entre um e dois salários mínimos, com 57 respostas. Logo após, encontra-se o intervalo de dois a três salários mínimos, com 40 respostas. Juntas, essas duas faixas representam 91,50% da amostra, o que indica que a maioria dos respondentes tem renda mensal entre R\$ 1.413,00 e R\$ 4.236,00 em 2024.

Ao comparar os resultados do presente estudo com os dados obtidos por Cecato (2023), que analisou todos os cursos de graduação da UNIFEBE, observou-se que, em ambos os estudos, a maior frequência de respostas se concentra nas faixas de renda entre um e dois salários mínimos e entre dois e três salários mínimos. No entanto, ao detalhar os dados dos estudantes da UNIFEBE, a faixa de um salário mínimo corresponde a 14,43% dos alunos, enquanto, no curso de Ciências Contábeis, apenas uma resposta indicou uma renda inferior a um salário mínimo.

Os resultados obtidos por Ivanowski (2015) identificaram que 28,44% dos alunos da UnB recebiam até um salário mínimo, resultado distinto do presente estudo. Já Araújo (2022) observou maior concentração na faixa de um a dois salários mínimos, semelhante ao achado atual, embora com representatividade menor de 29% contra a maioria nesta pesquisa.

Essas comparações sugerem que os alunos de Ciências Contábeis da UNIFEBE possuem uma concentração mais elevada de renda na faixa de um a três salários mínimos, em relação ao perfil encontrado em estudos anteriores.

Foi questionado aos participantes da pesquisa quanto ao recebimento de auxílio financeiro e suas respectivas origens. A Tabela 2 apresenta esses resultados.

Tabela 2 – Ajuda financeira

Classes	Recebe ajuda financeira?		
Sim	37,70%	De quem?	
		Dos pais	60,00%
		Dos filhos	0,00%
		Cônjuge	2,50%
		Parentes e/ou amigos	5,00%
		Do governo	25,00%
		Outros	7,50%
Não	62,30%	-	-
Total	100,00%	-	100,00%

Fonte: dados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, a maioria dos respondentes relatou não receber nenhum tipo de auxílio financeiro. Com base nos questionários, dos 40 participantes que afirmaram receber apoio financeiro, a principal fonte é proveniente dos pais, com 24 respostas. A segunda fonte de ajuda financeira mais frequente é o governo, com 9 respostas. Na categoria outros destacam receber ajuda das empresas onde trabalham e das bolsas de estudo. Vale destacar que os participantes podiam indicar mais de um tipo de ajuda financeira.

Em comparação com o estudo realizado por Cecato (2023), embora a maioria dos estudantes da UNIFEBE não receba auxílio financeiro, o percentual de alunos que recebem algum tipo de apoio é superior ao verificado entre os alunos do curso de Ciências Contábeis, com 46,77%. Em ambos os estudos, a principal fonte de auxílio são os próprios pais.

4.2 PERCEPÇÃO DE CONHECIMENTOS SOBRE FINANÇAS

Neste bloco são abordadas as percepções dos participantes sobre o conhecimento em finanças. A pesquisa questionou os respondentes sobre a presença de conhecimentos financeiros e a origem desses saberes. Os resultados dessa análise estão apresentados na Tabela 3. É importante destacar que os participantes tinham a possibilidade de indicar mais de uma fonte de conhecimento na questão "como adquiriu esse conhecimento". Nesse sentido, o total de 145 responderam a esse questionamento.

Tabela 3 – Conhecimento sobre finanças

Classes			
Tem conhecimento sobre finanças?			
Sim	87,70%	Como adquiriu esse conhecimento?	
		Com a família	25,55%
		No ensino médio	9,80%
		No curso de graduação	28,80%
		Em cursos específicos que fiz relacionados a finanças	23,90%
		Outros	11,95%
Não	12,30%	-	-
Total	100%	-	100,00%

Fonte: dados da Pesquisa.

Conforme os dados apresentados na Tabela 3, a maioria dos participantes afirmou ter algum nível de conhecimento sobre finanças. Com a maior concentração de respostas, 53 dos participantes apontaram que seu aprendizado se deu durante o curso de graduação. Em segundo lugar, os respondentes indicaram que adquiriram seu conhecimento principalmente com a família, representando 47 das respostas. Na sequência, 22 dos respondentes mencionaram ter feito cursos específicos relacionados a finanças. Por último, 9 dos respondentes atribuíram seu conhecimento ao ensino médio.

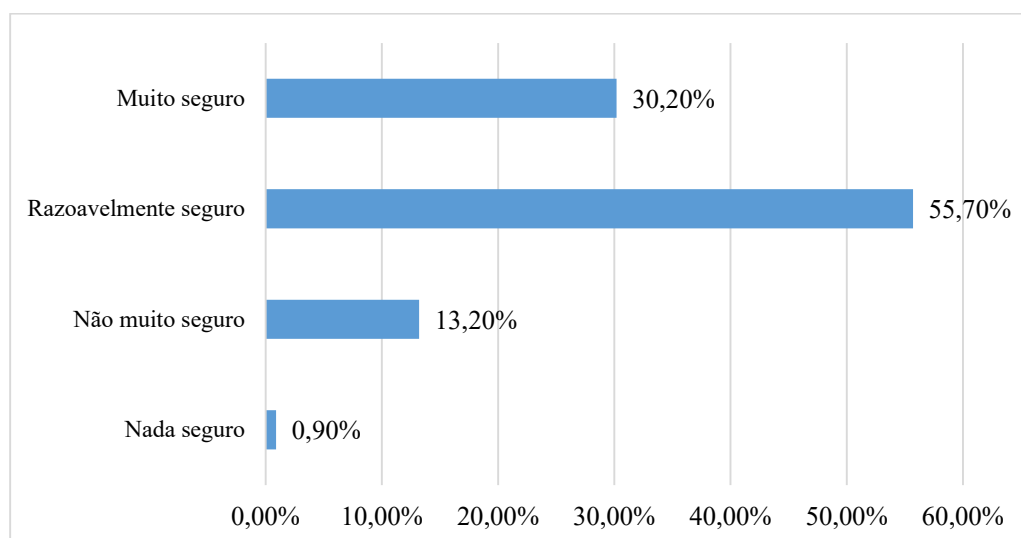
Outras fontes de conhecimento citadas pelos participantes: a internet, livros e influenciadores digitais como fontes de conhecimento em finanças pessoais. Destacaram ainda a troca de experiências com amigos, o aprendizado prático ao longo da vida e a realização de pesquisas online sobre temas específicos ligados ao trabalho ou a interesses pessoais.

Ao comparar com o estudo de Cecato (2023), para os alunos de Ciências Contábeis da UNIFE, a compreensão sobre finanças é mais avançada do que a média dos alunos de toda a instituição, que apresentou uma frequência de 46,77%. Ao analisar a UNIFE como um todo (Cecato, 2023), a família foi a principal fonte de auxílio financeiro. Entretanto, no curso de Ciências Contábeis, a graduação em si foi a principal fonte de conhecimento e suporte financeiro, afirmada pelos acadêmicos.

Os resultados convergem com Flores, Flores e Martins (2019), ao indicar que a maioria dos alunos tem conhecimentos sobre finanças. Mas divergem quanto à fonte, já que esses autores, assim como Santos (2020), apontaram a família e a internet como principais meios de aprendizado, porém, no presente estudo, prevaleceu a graduação.

O grau de confiança dos participantes na administração de suas finanças pessoais foi outro ponto analisado, conforme mostrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Nível de segurança



Fonte: dados da Pesquisa.

Segundo os dados apresentados no Gráfico 5 e nas respostas dos questionários, a maior concentração de respostas indica que 59 participantes da pesquisa se sentem razoavelmente seguros na administração de suas finanças pessoais. Em seguida, 32 estudantes afirmaram sentir-se muito seguros nesse aspecto. Por outro lado, 14 participantes expressaram que não se sentem muito seguros em relação à gestão do próprio dinheiro e um respondente indicou que não se sente seguro de forma alguma sobre a gestão de suas finanças.

Essa diversidade nas percepções sobre a segurança financeira revela a necessidade de maior suporte e educação financeira para aqueles que se sentem menos confiantes em suas habilidades de gerenciamento.

No estudo de Cecato (2023), a maior concentração de respostas também se deu na opção “razoavelmente seguro”, no entanto, sem representar a maioria dos pesquisados. Isso discorda do presente estudo, pois entre os alunos do curso de Ciências Contábeis, esse dado representa a maioria dos pesquisados.

Os resultados de Ivanowski (2015) discordam do presente estudo, que identificou maior insegurança financeira entre alunos da UnB, atribuída à ausência de educação financeira abrangente, enquanto no presente estudo esse perfil correspondeu a menos de 20% da amostra.

4.3 USO DE TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Este título aborda as técnicas de planejamento financeiro e os problemas relacionados ao orçamento. A Tabela 4 apresenta os resultados da pesquisa sobre a realização do planejamento financeiro pelos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis da UNIFEBE.

Tabela 4 – Planejamento financeiro

Classes	Realiza planejamento financeiro para as suas finanças?		
Sim	87,70%	De que forma?	
		Elaboração de Planejamento em planilhas de Excel	53,80%
		Anotações dos gastos em caderno	25,50%
		Aplicativos específicos de finanças	6,60%
		Outros Meios Eletrônicos	14,10%
Não	12,30%	-	
Total	100%	-	100%

Fonte: dados da pesquisa.

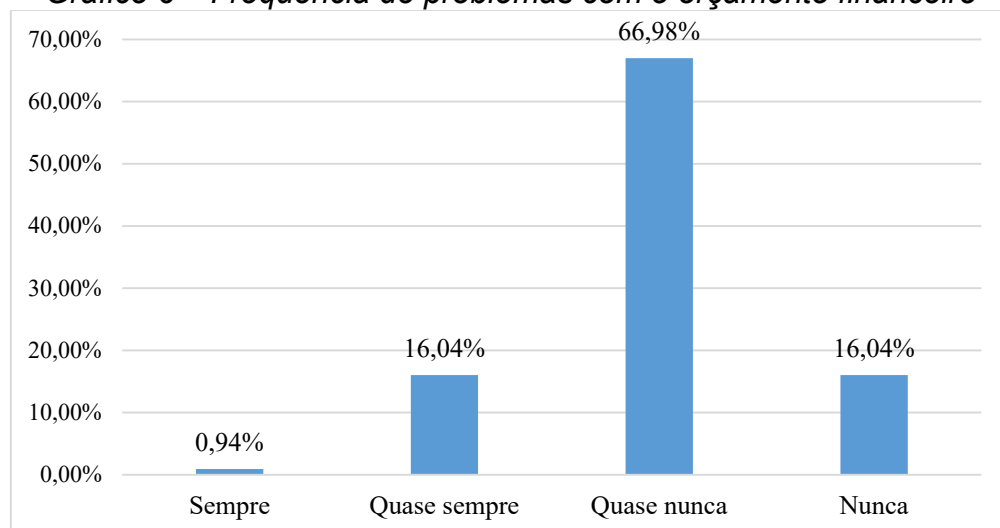
A pesquisa evidenciou que a maioria dos alunos (93) realiza algum tipo de planejamento financeiro, enquanto 13 afirmaram não adotar essa prática. Entre os que planejam, prevalece o uso de planilhas em Excel (57), seguido por anotações em cadernos (27) e outros meios eletrônicos não especificados (19). Apenas uma minoria (7) declarou utilizar aplicativos específicos para gerenciar as finanças.

Em comparação com Cecato (2023), ambos os estudos apontaram que a maioria dos alunos realiza planejamento financeiro, sendo esse percentual maior em Ciências Contábeis. O Excel foi a ferramenta mais utilizada nas duas pesquisas. Na segunda maior frequência de respostas, os alunos de Ciências Contábeis recorreram mais a anotações em caderno e menos a aplicativos de celular do que os demais estudantes da UNIFEBE.

Radaelli (2018) identificou que 89,4% dos alunos da Univates realizam planejamento financeiro, com 11,5% utilizando aplicativos de celular, percentual superior ao observado entre os estudantes de Ciências Contábeis da UNIFEBE. De forma semelhante, Santos (2020) verificou na Unitins que 29,6% dos alunos possuem controle total de suas finanças, 50% controlam parcialmente e 20,4% não exercem controle algum, resultados que se aproximam dos encontrados no presente estudo.

Quanto à frequência de problemas relacionados ao orçamento financeiro, os resultados estão ilustrados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Frequência de problemas com o orçamento financeiro



Fonte: dados da Pesquisa.

De acordo com os dados da pesquisa apresentados no Gráfico 6, apenas um participante relatou que sempre enfrenta problemas relacionados ao seu orçamento financeiro. Por outro lado, a maior frequência de respostas, com 71 estudantes, indica que raramente têm dificuldades nesse aspecto. Houve 17 alunos que afirmaram enfrentar problemas com mais frequência, ao assinalar a resposta "quase sempre". Enquanto outros 17 acadêmicos destacaram que "nunca" têm intercorrências financeiras.

O estudo de Cecato (2023) também teve a resposta "quase nunca" como a maior frequência de respostas para os alunos da UNIFE. No entanto, não representou a maioria da amostra como no presente estudo com os alunos de Ciências Contábeis. Isso ocorreu, pois na pesquisa de Cecato (2023), a opção "nunca" na UNIFE apresentou maior expressividade de respostas, com 36,32% de sua amostra.

Com base em um questionamento dissertativo presente no instrumento de pesquisa, ao indagar "Que tipo de problemas você tem com o seu orçamento mensal?", essas respostas indicaram que 51 participantes relataram dificuldades financeiras, agrupadas em seis categorias: gastos imprevistos, uso do cartão de crédito, falta de controle, gastos excessivos, renda e salário, além de outros fatores. Esses desafios refletem tanto questões de gestão de recursos quanto problemas relacionados a emergências financeiras e ao uso do crédito.

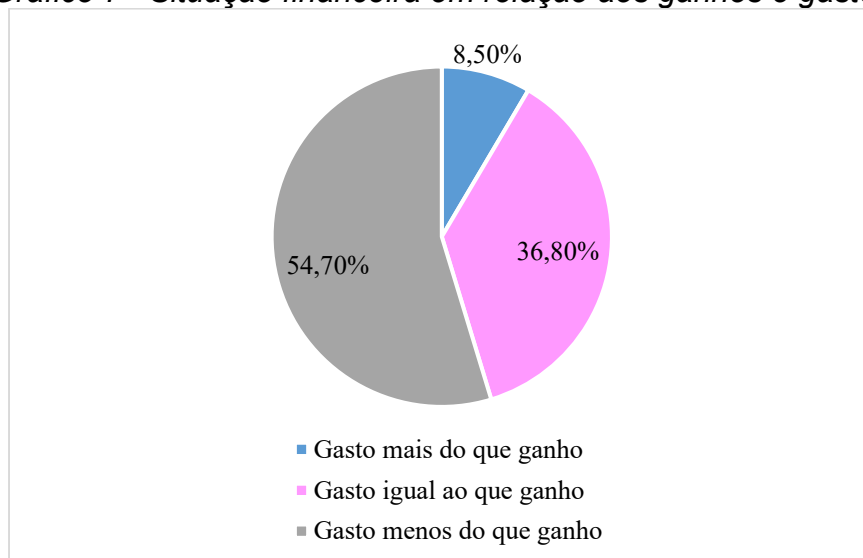
Entre os principais problemas, destacaram-se os gastos imprevistos, como manutenção de veículos e celebrações, que superam as reservas para emergências. O cartão de crédito também apareceu como ponto crítico, com participantes relatando ultrapassar limites diante de despesas inesperadas, evidenciando a necessidade de maior rigor no controle. Soma-se a isso a dificuldade em organizar os gastos, limitar excessos e manter uma margem para poupança, o que compromete a estabilidade financeira.

Além disso, alguns participantes apontaram que a insuficiência salarial para cobrir despesas gera dificuldades adicionais, especialmente quando há necessidade de contribuir com os gastos de familiares. Essa situação reforça a percepção de que parte dos respondentes enfrenta problemas para gastar menos do que ganha e para investir adequadamente, mostrando que emergências financeiras e lacunas no conhecimento em gestão ainda representam barreiras relevantes.

4.4 PERFIL DE ENDIVIDAMENTO

Outro aspecto avaliado foi a situação financeira dos participantes em relação aos seus ganhos e gastos, conforme ilustrado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Situação financeira em relação aos ganhos e gastos



Fonte: dados da Pesquisa.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 7, a maioria dos participantes da pesquisa afirmou gastar menos do que ganham, com 58 respostas. Trinta e nove pesquisados indicaram que seus ganhos e gastos estão equilibrados e 9 respondentes afirmaram gastar mais do que suas receitas. Assim, é possível afirmar que 91,50% da amostra mantém hábitos financeiros mais saudáveis, em comparação com os 8,5% restantes que enfrentam dificuldades financeiras.

Os presentes resultados divergem parcialmente da pesquisa de Cecato (2023), pois ao considerar os alunos UNIFEBE como um todo, a opção “gasto menos do que ganho” também obteve a maior concentração de respostas, mas sem representar a maioria da amostra. Outro ponto relevante é que na UNIFEBE em geral, o percentual de estudantes que gastam mais do que ganham foi superior ao do curso de Ciências Contábeis, com 15,42%.

Após verificar se os estudantes gastam menos ou mais do que ganham, o instrumento de pesquisa indagou o nível e o perfil de contas parceladas dos respondentes. Na questão sobre os fatores que ocasionam o parcelamento das contas, os participantes tiveram a possibilidade de selecionar mais de uma opção. O total de respostas registradas para essa questão foi de 83, refletindo as diversas razões indicadas pelos alunos. Os resultados são descritos na Tabela 5.

Tabela 5 – Contas parceladas

Classes		Tem contas parceladas?			
Sim	80,20%	Qual é a porcentagem da renda comprometida com contas parceladas?		Quais fatores ocasionaram as contas parceladas?	
		até 20%	30,60%	Vestuário	27,90%
		Entre 21% e 40%	36,50%	Móveis para casa	6,00%
		Entre 41% e 60%	10,60%	Financiamento de veículos	20,50%
		Entre 61% e 80%	11,80%	Financiamento de imóveis	4,60%
		Entre 81% e 100%	8,20%	Saúde	15,70%
		Mais de 100%	2,30%	Viagens	10,90%

		-	-	Outros	14,40%
Não	19,80%	-	-	-	-
Total	100%	-	100,00%	-	100,00%

Fonte: dados da Pesquisa.

De acordo com as informações apresentadas na Tabela 5, a maioria dos alunos declarou possuir compras parceladas, e 26 comprometem até 20% da renda e 31 entre 21% e 40%, o que indica que grande parte da amostra destina até 40% de seus ganhos a esse tipo de pagamento. Em casos extremos, dois respondentes afirmaram comprometer mais de 100% da renda mensal, enquanto apenas 21 estudantes relataram não possuir parcelas, preferindo compras à vista.

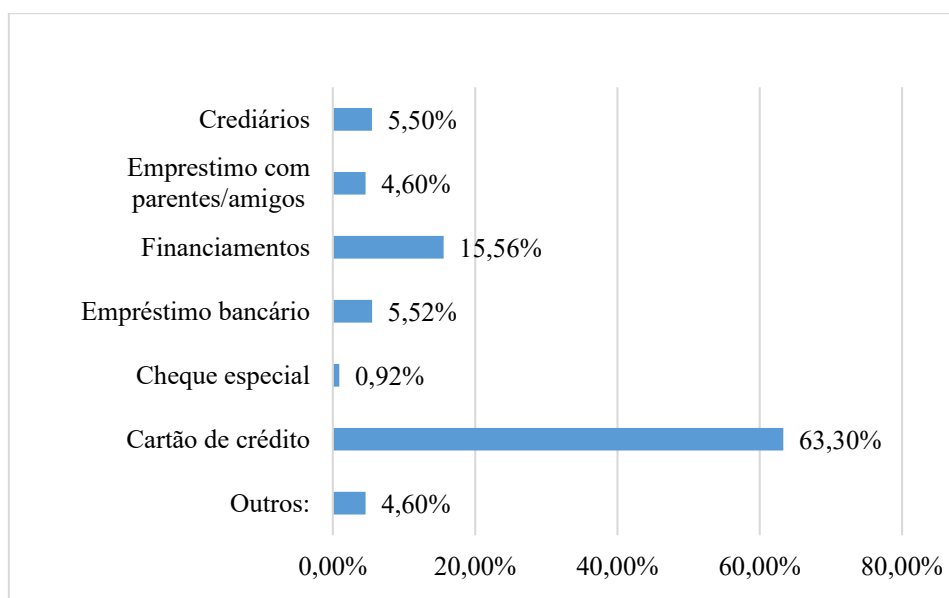
Os principais fatores que levaram ao parcelamento das contas foram gastos com vestuário (48 respostas), seguidos por financiamento de veículos (22), saúde (17), viagens (14), imóveis (8) e móveis (10). Além disso, 24 participantes mencionaram outros motivos, como compras para casa, eletrônicos, manutenção de automóveis, seguro, despesas acadêmicas, presentes e hobbies.

Os resultados diferem de Cecato (2023), que identificou maior concentração de alunos comprometendo até 20% da renda com despesas. Contudo, ambos os estudos convergem ao apontar vestuário e financiamento de veículos como principais motivos do parcelamento.

Ao comparar esses achados com a pesquisa de Medeiros e Lopes (2014), também foi observado que os gastos com financiamentos de veículos possuem relevância na amostra de alunos do curso de Ciências Contábeis da IES de Santa Maria.

Na questão sobre os instrumentos que representam as fontes de dívidas, os participantes puderam marcar mais de uma opção. O total de respostas obtidas nesse questionamento foi de 109 e os resultados são apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Fontes de dívida



Fonte: dados da Pesquisa.

Conforme os dados apresentados no Gráfico 8, o cartão de crédito foi apontado pela maioria da amostra pesquisada como a principal fonte de endividamento, com 69 respostas. A segunda maior concentração de respostas se deu na categoria financiamentos, com 17 respostas. Tanto os empréstimos bancários quanto os crediários tiveram 6 respostas cada. O cheque especial foi mencionado por 1 participante, enquanto os empréstimos com familiares ou amigos somaram 5 respostas. O grupo "outros" também obteve 5 respostas, englobando consórcios e boletos diversos.

Ao comparar com o estudo de Cecato (2023), esta pesquisa apresentou resultados semelhantes. Assim, tanto para a UNIFEFE quanto para o curso de Ciências Contábeis, o cartão de crédito aparece como a principal fonte de endividamento, seguido pelos financiamentos.

O estudo de Radaelli (2018) também teve os resultados semelhantes; em ambas as pesquisas, o cartão de crédito é identificado como a principal fonte de dívidas.

Os acadêmicos foram questionados sobre a presença de contas em atraso e os fatores que as ocasionam. Na questão sobre o motivo relacionado a esse tópico, os participantes puderam selecionar mais de uma alternativa e obteve-se o total de 11 respostas. Os resultados obtidos estão registrados na Tabela 6.

Tabela 6 – Contas em atraso

Classes		Tem contas em atraso?	
Sim	10,40%	Por qual motivo?	
		Falta de planejamento/desorganização financeira	30,00%
		Problemas de saúde	10,00%
		Facilidade de acesso ao crédito	10,00%
		Renda pessoal inferior ao gasto pessoal	15,00%
		Atrasos de salários	10,00%
		Despesas sazonais	15,00%
		Divórcio	10,00%
Não	89,60%	-	
Total	100%	-	100%

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa, a maioria dos participantes enfrenta dificuldades para manter suas contas em dia, com 95 respostas. Quanto aos motivos que levaram 11 participantes a atrasar suas contas, as respostas foram as seguintes: três associaram a inadimplência à falta de planejamento e desorganização financeira, dois citaram a renda pessoal inferior aos gastos, nove mencionaram desemprego ou queda na renda, um apontou problemas de saúde, um relatou atraso de salários, dois referiram despesas sazonais e 1 mencionou divórcio.

Tanto nesta pesquisa quanto no estudo de Cecato (2023), na minoria da amostra que afirmou ter contas em atraso, a principal causa apontada para o atraso nas contas foi a falta de planejamento e a desorganização financeira.

Os resultados concordam com Flores, Flores e Martins (2019), que identificaram entre alunos da UCSC a maioria sem dívidas ou financiamentos em atraso (75%), sendo a falta de planejamento e a má gestão financeira apontadas como principais causas para contas não quitadas.

4.5 CULTURA DE INVESTIMENTOS

O último título dos resultados da pesquisa analisa os investimentos realizados pelos alunos do curso de Ciências Contábeis da UNIFEFE. O primeiro questionamento deste bloco indagou aos respondentes se eles já realizaram algum tipo de investimento financeiro. Os resultados estão disponíveis na Tabela 8.

Tabela 7 – Investimento financeiro

Classes	Você já realizou ou realiza algum investimento		
Sim	74,50%	O investimento que você realiza ou realizou foi de?	
		Renda Fixa	67,50%
		Renda Variável	9,60%
		Ambos	22,90%
Não	25,50%	-	-
Total	100%	-	100,00%

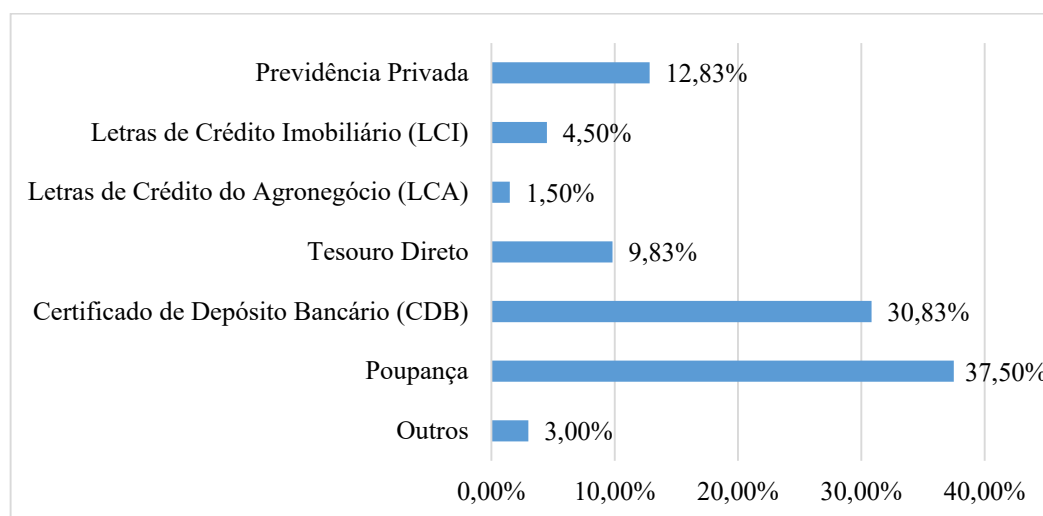
Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os dados dos questionários e da Tabela 7, a maioria dos respondentes afirmou que já realizou ou realiza algum tipo de investimento, com um total de 79 respostas. Em contraste, 27 alunos pesquisados afirmaram não ter feito nenhum investimento até o momento.

Entre os 79 alunos que já investiram, 56 escolheram renda fixa, oito optaram por renda variável e 19 diversificaram entre as duas modalidades. Esses resultados indicam preferência por segurança, mas também a existência de uma parcela disposta a assumir riscos em busca de maiores retornos.

Para verificar com especificidade os investimentos realizados, os participantes da pesquisa foram questionados sobre quais investimentos de renda fixa utilizam, conforme apresentado no Gráfico 9. É importante ressaltar que, nessa questão, era possível marcar mais de uma alternativa, e o total de respostas foi de 129.

Gráfico 9 – Investimento em Renda Fixa



Fonte: dados da pesquisa.

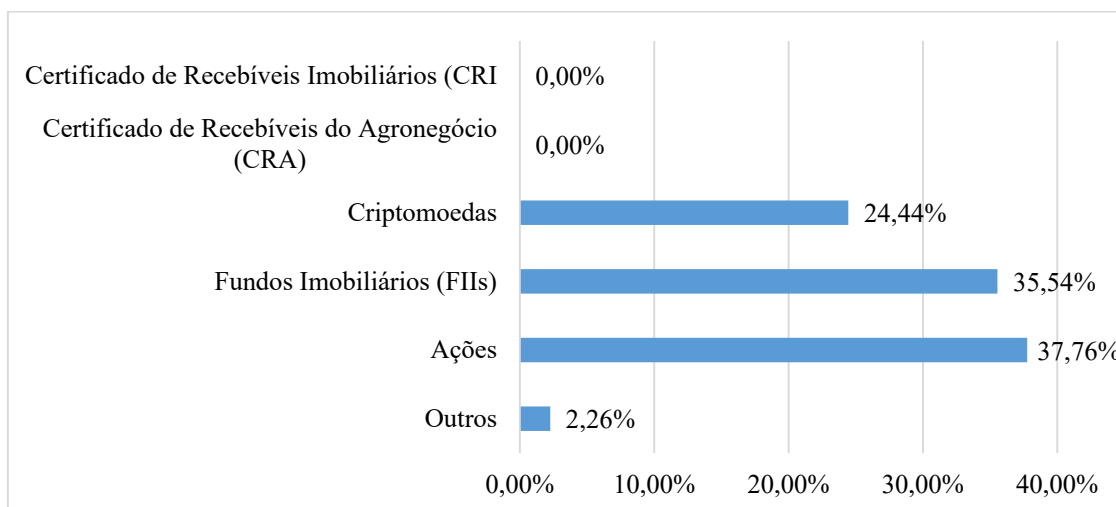
O Gráfico 9 mostra que, entre os investimentos de renda fixa, a poupança foi a opção mais citada, seguida pelo CDB (41 respostas) e pela previdência privada (17). Tesouro Direto (13), LCI (6) e LCA (2) tiveram menor adesão, enquanto quatro participantes indicaram outras alternativas, incluindo título de capitalização.

A comparação com Schweitzer (2012) na UFSC mostra diferenças nas escolhas de investimento: 6,41% dos alunos aplicaram em CDB e no Tesouro Direto, enquanto a poupança foi predominante, com 62,82%. Esse resultado, superior ao observado na UNIFEBE, indica preferência por segurança e estabilidade financeira, típica de investidores conservadores.

Ao continuar a análise específica dos investimentos realizados, dessa vez, os participantes da pesquisa foram questionados sobre quais investimentos de renda variável utilizam, conforme apresentado no Gráfico 10.

Assim como em outras questões, é importante destacar que os participantes puderam escolher mais de uma opção de investimento, tendo um total de 44 respostas.

Gráfico 10 – Investimentos em Renda Variável

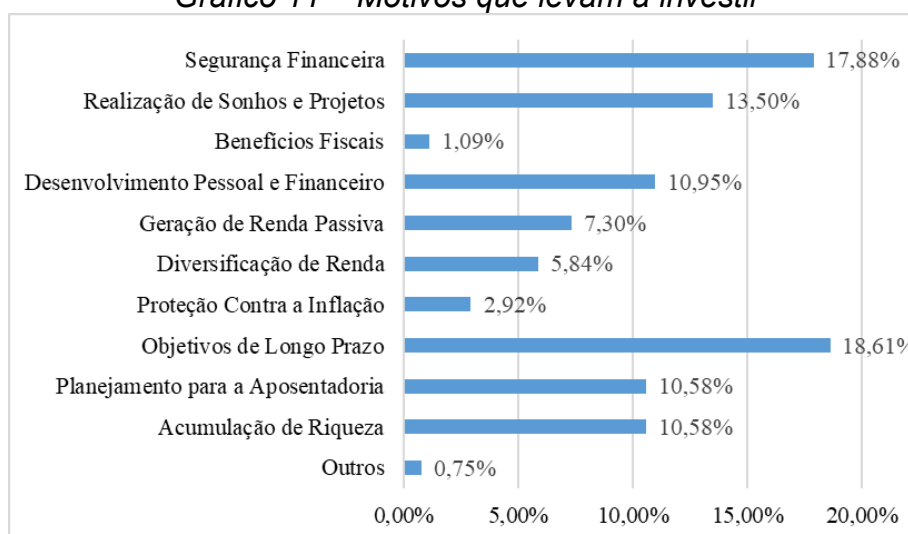


Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 10 mostra que, entre os investimentos de renda variável, as principais escolhas foram ações (17) e fundos imobiliários (16), seguidas por criptomoedas (11). Não houve adesão ao CRA ou ao CRI, e apenas um participante citou contratos futuros em criptomoedas na categoria outros.

O Gráfico 11 apresenta os principais fatores que influenciam a decisão dos participantes da pesquisa ao optarem por investir. Nessa questão, os alunos podiam assinalar mais de uma alternativa e a quantidade de resposta foi 274. Isso significa que pesquisados poderiam indicar mais de um fator como influente na sua decisão de investimento, já que a pesquisa permitia múltiplas respostas por participante.

Gráfico 11 – Motivos que levam a investir



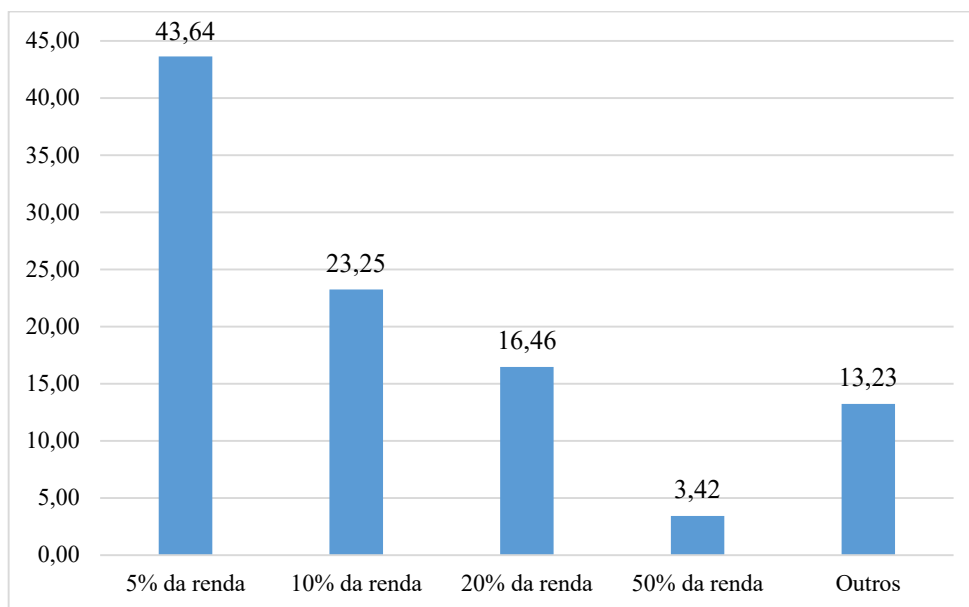
Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 11, os dados indicaram que os principais motivos para investir estão ligados ao planejamento de longo prazo (51 respostas) e à busca por segurança financeira (49), demonstrando preocupação com o futuro e estabilidade econômica. Outros fatores relevantes incluem realizar sonhos e projetos (37) e o desenvolvimento pessoal e financeiro (30), reforçando a visão dos investimentos como instrumento para alcançar metas específicas e promover crescimento individual.

Também se destacaram a acumulação de riqueza e o planejamento para aposentadoria (29 cada), seguidos pela geração de renda passiva (20) e pela diversificação de renda (16). Já aspectos como proteção contra a inflação (8) e benefícios fiscais (3) tiveram menor relevância, enquanto apenas dois respondentes apresentaram motivações específicas fora das categorias principais.

Em relação ao percentual da renda mensal que os respondentes utilizam para investir, os resultados estão apresentados no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Percentual da renda para investir



Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos dados do Gráfico 12, a maior parte dos alunos investe valores reduzidos da renda mensal, com destaque para 40 que aplicam 5% e 22 que destinam 10%. Isso sugere que os investimentos são tratados como secundários e limitados pela capacidade financeira ou por prioridades de consumo, funcionando como medida de segurança sem comprometer as despesas cotidianas. Apenas 15 estudantes declararam investir 20% da renda, revelando um grupo menor com maior disposição para alocar recursos.

Casos mais extremos apareceram em três respondentes que investem 50% da renda, indicando maior disponibilidade de recursos ou forte priorização dos investimentos. A categoria “Outros” reuniu 12 respostas variadas, como investir o que sobra após pagar a faculdade, aplicar até um terço do salário ou valores entre 30% e

40%, além de situações de ausência de renda ou de não investir, refletindo a diversidade de perfis financeiros entre os participantes.

O estudo de Santos (2019) mostrou semelhança geral nas porcentagens de renda destinadas a investimentos, mas destacou diferença no grupo que aplica 5%: apenas 19,1% dos alunos da UFRJ, percentual inferior ao observado na UNIFE. Além disso, 45,2% dos estudantes da UFRJ declararam não realizar nenhum tipo de investimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi investigar a seguinte questão: qual é o perfil das Finanças Pessoais de alunos de graduação em Ciências Contábeis da UNIFE?

A pesquisa demonstrou que os alunos do curso de Ciências Contábeis da UNIFE realizam o controle de suas finanças pessoais, com variações no modo de controle adotado entre os acadêmicos pesquisados. Embora não haja influência entre a fase do curso e a realização do planejamento financeiro, a transição para métodos mais informatizados reflete o amadurecimento acadêmico e o desenvolvimento de competências ao longo da formação.

O estudo mostrou que a maioria dos alunos de Ciências Contábeis da UNIFE possui renda entre um e três salários mínimos, controla parcialmente suas finanças e busca ampliar conhecimentos na área. Apesar de hábitos relativamente saudáveis, enfrentam dificuldades com gastos imprevistos e com cartão de crédito. Quanto aos investimentos, prevalece um perfil conservador, voltado à poupança e ao CDB, com pequenas destinações mensais, focadas na segurança e a longo prazo.

Com todas as conclusões apresentadas, pode-se afirmar que é essencial que as instituições de ensino superior ofereçam programas de educação financeira abrangentes, com vistas a apoiar os estudantes em uma gestão adequada de seus recursos financeiros.

Uma limitação importante desta pesquisa está no perfil demográfico homogêneo da amostra, que pode ter influenciado os resultados. A maioria dos estudantes de Ciências Contábeis da UNIFE é composta por jovens recém-saídos do Ensino Médio, sem filhos e com renda pessoal limitada, muitos dos quais ainda moram com os pais. Essas características refletem um perfil de alunos em início de carreira, com pouca experiência de vida financeira e, geralmente, poucas responsabilidades familiares. Essa falta de maturidade financeira pode impactar a percepção de segurança financeira dos participantes, bem como a capacidade de assumir riscos em investimentos. Além disso, os dados foram coletados por meio de um questionário, o que pode ter limitado a profundidade das respostas, como se fossem realizadas por meio de entrevistas.

A pesquisa concentrou-se em aspectos específicos do comportamento financeiro, não abordando outros fatores que podem influenciar a gestão financeira dos estudantes. A definição de "comportamento financeiro" pode variar entre os estudantes e não foi explicitamente definida no estudo.

Com isso, surge a possibilidade de realizar novas pesquisas para acompanhar o comportamento financeiro dos estudantes ao longo do tempo. Investigar o comportamento financeiro dos estudantes em relação à sustentabilidade e

responsabilidade social. Avaliar o impacto do estresse financeiro no bem-estar mental dos estudantes.

Outra limitação é que os resultados deste trabalho não podem ser generalizados para outras instituições de ensino superior ou para outros cursos. A pesquisa não considerou variáveis externas que podem influenciar o comportamento financeiro dos estudantes, como a situação econômica do país. Estudos futuros podem explorar outras variáveis que influenciam o comportamento financeiro dos estudantes.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ana Paula Paiva de. **Finanças pessoais: um estudo com discentes do curso de ciências contábeis da UFRN**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/49044>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Editora UFSC, 1998.

B3: A Bolsa do Brasil. **Certificado de recebíveis do agronegócio**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-fixa/certificado-de-recebiveis-do-gronegocio.htm#:~:text=Os%20Certificados%20de%20Receb%C3%AEveis%20do,beneficiamento%20ou%20%C3%A0%20industrializa%C3%A7%C3%A3o%20de. Acesso em: 1.º jun. 2024.

B3: A Bolsa do Brasil. **Certificados de recebíveis imobiliários**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-fixa/certificados-de-recebiveis-imobiliarios.htm. Acesso em: 1.º jun. 2024.

CECATO, Giulia Amábile Caseth. **Análise do perfil de endividamento dos alunos de graduação da UNIFE**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário de Brusque, Brusque, 2023.

CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; ESPEJO, Marcia Maria dos Santos Bortolucci. **Finanças pessoais: conhecer para enriquecer!** São Paulo: Atlas, 2010.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre *et al.* **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura e financiamento**. São Paulo: Hucitec Abrasco, 1994.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. 19. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CUNHA, Luiz Fernando Soares da. **O crescimento no número de investidores pessoas físicas na bolsa de valores em 2020**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração e Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

FLORES, Emilly Gislaine; FLORES, Alessandra Gislaine; MARTINS, Zilton Bartolomeu. **Finanças pessoais: um estudo com alunos de graduação em ciências contábeis de uma universidade comunitária de Santa Catarina.** In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – ADCONT, 10., 2019, Rio de Janeiro.

Anais [...]. Rio de Janeiro: [s.n.], 2019. p. 1-15. Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RCC/article/view/2683/2423>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços.** 15. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FRANCO, Marielza Brandão. O superendividamento do consumidor: fenômeno social que merece regulamentação legal. **Revista de direito do consumidor: RDC**, v. 19, n. 74, p. 227-242, abr./jun. 2010. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/ridb/2012/10/2012_10_6033_6053.pdf. Acesso em: 28 maio 2024.

FRANKENBERG, Louis. **Seu futuro financeiro.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

Gov.br. **Letra de Crédito Imobiliário - LCI e Letra de Crédito do Agronegócio - LCA. Tipos de investimento.** Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/investir/tipos-de-investimentos/titulos-bancarios/letra-de-credito-imobiliario-lci-e-letra-de-credito-do-agronegocio-lca>. Acesso em: 22 maio 2024.

Gov.br. **Introdução aos investimentos.** Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/programa-bem-estar-financeiro/programa-bem-estar-financeiro-arquivos/apostila-06.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2024.

HAWERROTH, Ricardo. **Finanças pessoais: um estudo envolvendo os alunos de graduação em ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2023. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Estudos%20anteriores%20selecionados/Finan%C3%A7as%20Pessoais%20Um%20estudo%20envolvendo%20os%20aulos%20de%20gradua%C3%A7%C3%A3o%20em%20ciencias%20contabeis%20da%20universidade%20federal%20de%20SC%20-%20Hawerroth%202023.pdf>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

IVANOWSKI, Lucas de Oliveira. **Finanças pessoais: estudo de caso com alunos de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://bdm.unb.br/bitstream/10483/25588/1/2018_LucasMardioTeixeiraSantos_tcc.pdf. Acesso em: 1.º jun. 2024.

KIYOSAKI, Robert; LECHTER, Sharon. **Pai Rico, Pai Pobre**. Tradução: Maria Monteiro. 46. Ed. Editora Elsevier, 2000, p. 187.

KULZER, Alessandra Zimmermann. **Estudo sobre modalidades de aplicações financeiras em renda fixa e variável direcionadas às pessoas físicas**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6601/TCC%20Alessandra%20Zimmermann%20K%C3%BClzer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 jun. 2024.

KRÜGER, Fernanda. **Avaliação da educação financeira no orçamento familiar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais) – Faculdade de Tecnologia Pedro Rogério Garcia, Concórdia, 2014. Disponível em: <https://educacaofinanceira.com.br/wp-content/uploads/2021/11/tcc-educacao-financeira-no-orcamento-familiar.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2024.

LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Finanças pessoais: um estudo envolvendo os alunos de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior. **Revista da UNIFE**, Brusque, v. 1, n. 19, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/186>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

MARQUES, Maria Manuel Leitão; FRADE, Catarina Claudia Ferreira. **A regulação do sobreendividamento**. Coimbra Editora, 2003.

MARQUES, Mariana Ferreira Soares; TAKAMATSU, Renata Turola; AVELINO, Bruna Camargos. **Finanças pessoais: uma análise do comportamento de estudantes de ciências contábeis**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Joaçaba, 2018. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/63688/2/FINAN%C3%87AS%20PESSOAIS-%20UMA%20AN%C3%81LISE%20DO%20COMPORTAMENTO%20DE%20ESTUDANTES%20DE%20CI%C3%81NCIAS%20CONT%C3%81BEIS.pdf>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; LOPES, Taize de Andrade Machado. Finanças pessoais: um estudo com alunos do curso de ciências contábeis de uma IES privada de Santa Maria – RS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Santa Maria,

v. 7, n. 2, p. 221-251, 2014. Disponível em:
<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/1966/1688>. Acesso em: 22 jun. 2024.

OLIVEIRA, Layze Braz de. **Prevenção da hipotermia no período intraoperatório: estudo de survey**. Tese (Doutorado em Enfermagem Fundamental) – Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental, Universidade Federal de São Paulo, Ribeirão Preto, 2023. Disponível em:
<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-13112023-145747/publico/TeseLayze.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2024.

OLIVEIRA, Regiane dos Santos de *et al.* Determinantes do controle financeiro pessoal: um estudo com discentes de ciências contábeis. *In*: CONGRESSO USP INICIAÇÃO CIENTÍFICA DE CONTABILIDADE, 19, 2022, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: [s.n.], 2022. p. 01-17. Disponível em:
<https://congress USP.fipecafi.org/anais/22Usplnternational/ArtigosDownload/4088.pdf>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

PEREIRA, Diovane Jose. **Finanças pessoais** - estratégias de investimento. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/60506/000862891.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2024.

PORTAL DO INVESTIDOR. **O que é uma ação?** Disponível em:
<https://www.gov.br/investidor/pt-br/investir/tipos-de-investimentos/acoes/o-que-e-uma-acao>. Acesso em: 22 maio 2024.

RADAELLI, Fabíola. **Estudo sobre as finanças pessoais dos alunos de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior do Vale do Taquari**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado, 2018. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/e612efbf-40e0-4f67-911a-de76f467cee5/content>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

RASSIER, Leandro Hirt. **Conquiste sua liberdade financeira**: organize suas finanças e faça o seu dinheiro trabalhar para você. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Matheus Menezes dos. **Independência financeira de jovens adultos no Brasil**: diagnóstico, causas e consequências demográficas. Tese (Doutorado em Demografia) - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/51954/3/Tese%20-%20Matheus%20Menezes%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2024.

SANTOS; Lorrana Vitoreto dos; ALTOÉ; Stella Maris Lima. Finanças pessoais: um estudo envolvendo os alunos do curso de ciências contábeis. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA-PUC**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 3, set., 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/63504>. Acesso em: 3 fev. 2024.

SANTOS, Lindacy Sampaio dos. **Análise sobre finanças pessoais dos acadêmicos de ciências contábeis da Universidade Estadual do Tocantins, campus de Augustinópolis**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS, Augustinópolis, 2020. Disponível em: <https://www.unitins.br/RepositorioDigital/Publico/Home/VisualizarArquivo/349>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

SANTOS; Marcos Igor da Costa Santos, MOREIRA; Josicleide de Amorim Pereira. Estudo sobre finanças pessoais com discentes de uma instituição de ensino superior pública. **Revista de Informação Contábil – RIC**, Recife, v.16, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/restas/index.php/ricontabeis/article/view/256714>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

SCHIMITH, Cristiano Descovi. **Modelo de planejamento financeiro integrado ao planejamento estratégico pessoal**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8274/SCHIMITH,%20CRISTIANO%20DESCOVI.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2024.

SCHVEITZER, Jéssica. **Finanças pessoais: uma survey com os formandos do curso de ciências contábeis do ano de 2012 da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/30384288.pdf>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

SILVA NETO, Lauro Araujo, **Derivativos: definições, emprego e risco**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Ana Luiza Paz; BENEVIDES, Felipe Torres; DUARTE, Flávio Viana; OLIVEIRA, Jellinek da Nobrega; CORDEIRO, Rebeca. Finanças pessoais: análise do nível de educação financeira de jovens estudantes do IFPB. **Divulgação científica e tecnológica do IFPB**: Revista Principia, João Pessoa, n. 41, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2174>. Acesso em: 2 jun. 2024.

SILVA, De Plácido. **Vocabulário jurídico**. 5. ed., v. 2. Rio de Janeiro: Forense, 1978.

SOUSA, Verônica Aparecida de. **Avaliação da sensibilidade do valor do preço de um título público às variações na taxa de juros, no menor patamar na história do Brasil. 2019.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35209/1/Trabalho%20TCC.pdf>. Acesso em: 29 maio 2024.

SOUZA, Alisson Coutinho de. **Educação Financeira.** 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Matemática) – PROFMAT, Centro de Ciências Exatas e da Natureza, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21607/1/AlissonCoutinhoDeSouza_Dissert.pdf. Acesso em: 13 maio 2024.

UNIFEDE. Cursos. **Graduação.** Disponível em: <https://www.unifebe.edu.br/site/graduacao/>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

PROPOSTA DE SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA EMPRESA DO RAMO TÊXTIL NA CIDADE DE BRUSQUE/SC

Proposal of a Costing System for a Textile Company in the City of Brusque/SC

Camila Ferreira Doim¹
Alessandro Fazzino²

RESUMO: A contabilidade de custos representa um instrumento essencial para o controle e a gestão das empresas, especialmente em setores altamente competitivos como o têxtil. Este estudo teve como objetivo propor um sistema de custeio adequado para uma indústria de pequeno porte localizada em Brusque/SC. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, descritiva e conduzida por meio de estudo de caso, e utilizou entrevistas e análise documental para a coleta de dados. Os resultados confirmaram que, embora a empresa adote práticas de custeio por absorção, a utilização de critérios simplificados de rateio dos custos fixos gera distorções na apuração da lucratividade, principalmente em produtos de segunda qualidade, resultando em prejuízos médios de 35%. A análise evidenciou que a adoção de critérios mais precisos, como horas-máquina, pode melhorar significativamente a distribuição dos custos e oferecer informações mais consistentes para a tomada de decisão. Conclui-se que a aplicação de um sistema de custeio estruturado e detalhado contribui para a sustentabilidade financeira da empresa, ampliando sua competitividade no mercado.

Palavras-chave: custos; custeio por absorção; indústria têxtil.

ABSTRACT: Cost accounting is an essential management and control tool, especially in highly competitive sectors such as textiles. The objective of this study was to propose an appropriate costing system for a small textile company in Brusque, Santa Catarina. We conducted this qualitative, descriptive research study through a case study using interviews and document analysis to collect data. The company uses absorption costing. However, allocating fixed costs with simplified criteria distorts profitability analysis, especially for second-quality products. This results in average losses of 35%. The analysis indicated that using more precise criteria, such as machine hours, could significantly improve cost allocation and provide more reliable information for decision-making purposes. In conclusion, implementing a structured and detailed costing system contributes to the company's financial sustainability and enhances its competitiveness in the market.

Keywords: costs; absorption costing; textile industry.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis 1. Centro Universitário de Brusque - UNIFE.
E-mail: camiladoim12@gmail.com

² Professor Orientador. Mestre em Administração. E-mail: fazzino@unifebe.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A cidade de Brusque, localizada em Santa Catarina, é amplamente reconhecida como o “Berço da Fiação Catarinense” e consolidou-se como um dos principais polos do setor têxtil brasileiro. Sua importância transcende a esfera local, já que a indústria têxtil representa um segmento relevante da economia nacional, gerando milhares de empregos diretos e indiretos e contribuindo de forma significativa para as exportações brasileiras. Historicamente, a cidade tornou-se referência pelo pioneirismo no setor, atraindo investimentos e consolidando empresas familiares que se transformaram em grandes grupos industriais. Essa tradição confere ao município uma identidade diretamente ligada ao setor têxtil, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de atualização constante das práticas de gestão para lidar com os desafios da competitividade global.

Nesse cenário, os gestores enfrentam um ambiente marcado por inovações tecnológicas, pressões por preços mais acessíveis e mudanças rápidas nas preferências dos consumidores. A busca por qualidade, eficiência produtiva e margens de lucro sustentáveis torna-se um diferencial competitivo e, para que isso seja possível, a contabilidade gerencial se apresenta como ferramenta indispensável. Entre as áreas dessa contabilidade, a contabilidade de custos ocupa posição central, pois permite mensurar, classificar e analisar os gastos relacionados ao processo produtivo, fornecendo subsídios para decisões estratégicas.

De acordo com Borgert (2014), a contabilidade de custos evoluiu de uma função meramente voltada ao registro contábil para um instrumento estratégico de gestão, fornecendo informações que permitem avaliar alternativas e direcionar os rumos das organizações. Oliveira (2014) complementa que as informações de custos estão diretamente relacionadas à definição de preços de venda, ao planejamento de produção e à mensuração da lucratividade. Para Paim (2016), a correta utilização da contabilidade de custos possibilita reduzir desperdícios, identificar gargalos e sustentar decisões de longo prazo, reforçando sua relevância para empresas de todos os portes.

Diante desse panorama, a presente pesquisa delimita-se ao estudo de uma empresa de pequeno porte do setor têxtil, localizada em Brusque/SC, com o objetivo de propor um sistema de custeio mais adequado à sua realidade para uma indústria de pequeno porte localizada em Brusque/SC. A escolha do objeto de estudo justifica-se não apenas pela importância do setor têxtil na economia local, mas também pelo fato de que pequenas e médias empresas, na sua maioria, ainda utilizam metodologias simplificadas de apuração de custos. Tais metodologias, embora práticas no curto prazo, podem comprometer a exatidão das informações gerenciais, afetando decisões críticas, como a definição do mix de produtos, a precificação e a avaliação da rentabilidade.

A finalidade deste estudo consiste em avaliar o modelo de custeio atualmente utilizado pela empresa e propor melhorias que possibilitem maior precisão na alocação dos custos de produção. Busca-se, assim, contribuir de forma prática para a gestão da organização, fornecendo instrumentos que permitam reduzir prejuízos com produtos deficitários e ampliar sua competitividade. Ao mesmo tempo, o trabalho se insere em uma discussão acadêmica mais ampla, ao demonstrar como conceitos

teóricos podem ser aplicados em um estudo de caso real, fortalecendo a relação entre teoria e prática.

O objetivo geral da pesquisa é propor um sistema de custeio estruturado para a empresa estudada, de modo a aprimorar a análise de custos e resultados. Como objetivos específicos, destacam-se: (i) identificar o método de custeio atualmente utilizado pela empresa; (ii) analisar os resultados financeiros obtidos com base nesse modelo, identificando distorções e limitações; e (iii) sugerir critérios de rateio mais precisos, como as horas-máquina, capazes de oferecer informações mais fidedignas para a tomada de decisão.

A justificativa do estudo fundamenta-se em sua relevância prática e científica. Do ponto de vista organizacional, a aplicação de um sistema de custeio mais detalhado pode trazer benefícios diretos à gestão, como maior clareza na formação de preços, redução de desperdícios, análise de lucratividade por produto e suporte à estratégia de expansão. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribui para a literatura da área ao discutir, em um contexto específico, a aplicabilidade de diferentes métodos de custeio e suas implicações para empresas de pequeno porte do setor têxtil.

Por fim, cabe ressaltar que esta pesquisa também busca fomentar reflexões sobre a importância da contabilidade de custos para empresas em ambientes altamente competitivos. A análise de um caso real demonstra como a teoria pode ser aplicada de maneira prática, aproximando a academia da realidade empresarial e oferecendo contribuições relevantes tanto para gestores quanto para pesquisadores interessados na temática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como propósito apresentar o arcabouço conceitual que embasa este estudo, por meio da revisão de literatura referente à contabilidade de custos, seus métodos e sua aplicabilidade no setor têxtil. Nesse sentido, esta seção será dividida em três partes: conceitos e classificações de custos, métodos de custeio e características do setor têxtil.

2.1 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

O conceito de custos está diretamente ligado à aplicação de recursos no processo produtivo. Para Viceconti e Neves (2013), custo corresponde ao valor dos fatores de produção utilizados na elaboração de bens e serviços, devendo ser mensurado em termos monetários. Crepaldi (2023) acrescenta que os custos podem ser classificados conforme diferentes critérios, como fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. Essa classificação é fundamental para a adequada apuração e análise de resultados, já que permite compreender o comportamento dos gastos em relação ao volume de produção.

Segundo Bertó e Beulke (2012), os custos diretos são aqueles que podem ser atribuídos de forma imediata a um produto, como a matéria-prima e a mão de obra direta. Já os custos indiretos não têm vinculação direta e necessitam de critérios de rateio, como a energia elétrica e a depreciação de máquinas. Além disso, os custos fixos se mantêm constantes em determinado período, independentemente do volume

produzido, enquanto os custos variáveis oscilam de acordo com a quantidade produzida.

Essas definições são essenciais para que a contabilidade de custos cumpra sua função de fornecer informações gerenciais relevantes, uma vez que permitem ao gestor analisar o impacto de diferentes cenários de produção sobre o desempenho financeiro da empresa.

2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO

A definição do método de custeio adequado é uma das decisões mais relevantes para a gestão financeira e contábil de uma organização, uma vez que impacta diretamente a forma como os custos são apropriados, analisados e utilizados no processo decisório. Cada sistema apresenta características próprias, que podem se ajustar melhor a determinados ambientes empresariais. A seguir, apresentam-se os principais métodos: custeio por absorção, custeio variável e custeio baseado em atividades (ABC).

2.2.1 Custeio por absorção

O custeio por absorção é considerado o método tradicional e obrigatório para fins societários e fiscais, sendo aceito tanto pela legislação brasileira quanto pelas normas internacionais de contabilidade. Segundo Martins (2003), esse sistema consiste em apropriar todos os custos de produção, fixos e variáveis, diretos e indiretos, aos bens fabricados. Dessa forma, o custo final de um produto incorpora integralmente todos os gastos de produção, refletindo, em teoria, a totalidade dos recursos consumidos.

Entre as principais vantagens do custeio por absorção, destaca-se sua conformidade legal, que garante segurança na elaboração de demonstrações contábeis e na apuração de resultados exigidos pelos órgãos reguladores. Além disso, esse sistema proporciona uma visão global da estrutura de custos da empresa, permitindo que o gestor compreenda a magnitude dos gastos envolvidos no processo produtivo.

No entanto, o custeio por absorção apresenta limitações significativas, sobretudo quando aplicado de maneira simplificada. O critério de rateio dos custos indiretos é um dos pontos mais críticos: caso seja escolhido de forma inadequada, pode levar a distorções relevantes no custo unitário dos produtos. Por exemplo, se o critério utilizado for apenas o peso ou a quantidade produzida, pode ocorrer a subavaliação de produtos que demandam maior tempo de máquina, mais energia ou mais etapas de processamento. No setor têxtil, isso é especialmente preocupante, uma vez que diferentes tipos de toalhas e tecidos apresentam variações consideráveis em sua complexidade de produção.

Esse cenário pode provocar decisões equivocadas, como a definição de preços de venda que não refletem a realidade dos custos, a priorização de linhas de produtos menos rentáveis ou até a descontinuação de itens que, embora aparentemente pouco lucrativos, poderiam ser vantajosos se analisados com critérios mais precisos. Assim, a aplicação do custeio por absorção deve ser acompanhada de atenção redobrada na escolha da base de rateio.

Autores como Leone (2011) defendem que, embora o custeio por absorção seja imprescindível para atender à legislação, sua função gerencial depende da qualidade da informação gerada. Isso significa que o método, quando bem aplicado, pode oferecer informações valiosas para a gestão, mas, quando utilizado de forma simplista, pode induzir a erros estratégicos.

No caso das empresas têxteis de pequeno porte, muitas vezes a limitação de recursos leva à adoção de critérios mais fáceis de aplicar, como o peso ou o volume produzido. Contudo, é recomendável que se busquem alternativas mais fiéis, como o uso de horas-máquina ou de centros de custo, mesmo que em modelos adaptados à realidade da empresa. Isso permitiria que produtos mais complexos absorvessem uma parcela maior dos custos fixos, refletindo melhor o esforço de produção despendido.

Portanto, o custeio por absorção deve ser compreendido como um sistema que, embora necessário para fins fiscais e societários, pode ser complementado por ajustes e adaptações que o tornem mais útil à gestão estratégica. Essa integração entre conformidade legal e precisão gerencial é essencial para empresas que atuam em setores competitivos, como o têxtil, garantindo que a contabilidade de custos seja não apenas um instrumento de registro, mas também de apoio à tomada de decisão.

2.2.2 Custeio variável ou direto

O custeio variável, também denominado custeio direto, é um sistema no qual apenas os custos que variam proporcionalmente ao volume de produção são atribuídos aos produtos. Os custos fixos, como aluguel, depreciação e salários administrativos, são considerados despesas do período, sendo apropriados diretamente ao resultado e não ao estoque. Leone (2011) destaca que esse sistema permite calcular a margem de contribuição, ou seja, o valor que resta após a dedução dos custos variáveis do preço de venda, representando o montante disponível para a cobertura dos custos fixos e para a geração de lucro.

Entre as vantagens do custeio variável, encontra-se sua relevância para a gestão de curto prazo. Ele possibilita uma visão clara da rentabilidade de cada produto, permitindo identificar quais itens geram maior contribuição e quais comprometem o desempenho global da empresa. Essa característica faz com que o método seja especialmente útil em decisões como aceitar ou não uma encomenda adicional, definir políticas de desconto, avaliar a viabilidade de promoções ou determinar a descontinuidade de um produto.

No contexto do setor têxtil, esse sistema pode ser particularmente relevante. Muitas vezes, empresas produzem tanto itens de primeira qualidade, com preços e margens mais elevados, quanto produtos de segunda linha, que são comercializados a preços menores. O custeio variável permite demonstrar com clareza que esses itens de segunda qualidade, embora auxiliem na ocupação da capacidade produtiva, podem não gerar margem suficiente para cobrir os custos fixos, resultando em prejuízos. Essa análise permite que o gestor tome decisões fundamentadas, como reduzir a produção de itens deficitários, renegociar preços ou melhorar processos de qualidade para reduzir o volume de produtos com defeitos.

Outra aplicação relevante do custeio variável está no ponto de equilíbrio operacional, que é o volume mínimo de vendas necessário para que a empresa cubra seus custos fixos. Com base na margem de contribuição, é possível calcular quantas

unidades de um produto precisam ser vendidas para que a empresa não apresente prejuízo. Essa informação é extremamente valiosa para indústrias têxteis, nas quais as variações de demanda podem afetar diretamente a sustentabilidade financeira.

Apesar dessas vantagens, o custeio variável apresenta limitações importantes. A principal delas é o fato de não ser aceito pela legislação fiscal brasileira para fins de apuração do resultado contábil e elaboração das demonstrações financeiras. Isso ocorre porque o método não incorpora os custos fixos ao valor dos estoques, tratando-os apenas como despesas do período. Assim, seu uso fica restrito à gestão interna e ao apoio à tomada de decisão, não substituindo os registros contábeis oficiais.

Ainda assim, sua aplicação como ferramenta complementar pode enriquecer significativamente a análise gerencial. Ao combinar o custeio por absorção com o custeio variável para fins internos, a empresa pode obter informações mais completas sobre seu desempenho, equilibrando conformidade normativa e precisão gerencial.

Portanto, conclui-se que o custeio variável é um método de grande utilidade para empresas do setor têxtil, pois possibilita compreender a lucratividade de cada linha de produtos e avaliar decisões estratégicas com base em informações mais detalhadas sobre a contribuição marginal. Quando utilizado de forma conjunta com outros sistemas de custeio, esse método pode fornecer suporte decisivo para a sustentabilidade e a competitividade das organizações.

2.2.3 Custeio baseado em atividades (ABC)

O custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing-ABC*) surgiu como alternativa aos métodos tradicionais, diante da crescente complexidade dos processos produtivos e do aumento da proporção dos custos indiretos de fabricação. De acordo com Nakagawa (1994), o ABC identifica as atividades realizadas dentro da empresa e distribui os custos a partir de direcionadores que refletem o consumo real de recursos, tornando as informações mais fidedignas. Fontoura (2013) reforça que, ao focar nas atividades em vez de apenas nos produtos, o método permite maior precisão na alocação dos custos, além de possibilitar o mapeamento de processos que agregam ou não valor à produção.

Entre as vantagens do ABC, destaca-se a maior transparência na apropriação dos custos indiretos, o que possibilita identificar gargalos, desperdícios e atividades desnecessárias, auxiliando não apenas no controle financeiro, mas também na gestão estratégica. Nesse sentido, Paim (2016) aponta que sistemas de custeio que utilizam direcionadores mais próximos da realidade operacional elevam a confiabilidade das informações gerenciais e tornam a contabilidade de custos mais útil no processo decisório.

Contudo, Martins (2003) alerta que a adoção de métodos mais complexos, como o ABC, exige maior detalhamento das informações, coleta sistemática de dados e, em muitos casos, suporte tecnológico, o que pode representar dificuldades para empresas de menor porte. Leone (2011) também destaca que, embora o ABC forneça dados de elevada precisão, sua aplicação deve considerar o custo-benefício, já que sua implantação pode demandar tempo, recursos e profissionais capacitados.

Apesar desses desafios, o ABC poderia gerar benefícios relevantes às empresas têxteis, em função das particularidades do setor. Produtos aparentemente

semelhantes podem demandar quantidades muito diferentes de recursos. Por exemplo, a produção de uma toalha simples envolve menos etapas do que uma toalha colorida com estampas, que requer atividades adicionais de tingimento e acabamento. Ao utilizar critérios simplificados de rateio, como apenas o peso, a empresa corre o risco de subestimar os custos de produtos mais complexos, o que prejudica a formação de preços e a análise de rentabilidade. O ABC corrige essa distorção ao alocar os custos adicionais especificamente às atividades que os originaram.

Assim, ainda que sua implementação completa possa ser limitada a pequenas indústrias do setor têxtil de Brusque, a aplicação parcial do ABC em áreas críticas (acabamento ou tingimento) já contribuiria para maior fidedignidade na apuração dos custos e, conseqüentemente, para decisões mais assertivas. Em consonância com Martins (2003) e Nakagawa (1994), a contabilidade de custos deve ser vista não apenas como obrigação fiscal, mas como instrumento estratégico de apoio à gestão, o que torna métodos como o ABC particularmente relevantes em ambientes de alta concorrência.

2.2.4 Comparação entre os métodos

A análise comparativa entre os métodos de custeio é fundamental para compreender em quais contextos cada sistema pode ser mais eficiente. O custeio por absorção, por exemplo, é exigido pela legislação contábil e fiscal brasileira e, portanto, não pode ser descartado. Ele atende plenamente às obrigações formais da empresa e permite a elaboração das demonstrações contábeis em conformidade com as normas vigentes. Entretanto, quando se trata de gestão interna, sua utilidade pode ser reduzida caso os critérios de rateio não sejam bem definidos, gerando distorções nos custos unitários e dificultando a análise da real lucratividade dos produtos.

Por sua vez, o custeio variável apresenta grande valor para decisões gerenciais. Ao evidenciar a margem de contribuição de cada item, o método permite identificar quais produtos realmente contribuem para a cobertura dos custos fixos e para a formação do lucro. Em empresas do setor têxtil, isso se traduz na possibilidade de distinguir claramente quais linhas de toalhas ou tecidos são sustentáveis e quais acabam comprometendo a rentabilidade. Dessa forma, o custeio variável complementa o custeio por absorção, oferecendo uma visão mais prática e direta para a tomada de decisões de curto prazo.

Esse custeio baseado em atividades (ABC), embora mais complexo, é considerado o método mais preciso para atribuição dos custos indiretos. Em um ambiente como o têxtil, no qual coexistem diferentes etapas produtivas (fiação, tecelagem, tingimento, estamparia e confecção), esse sistema permitiria atribuir os custos de forma proporcional às atividades realizadas, revelando gargalos e desperdícios. No entanto, o alto nível de detalhamento e a necessidade de recursos tecnológicos tornam sua implementação desafiadora, especialmente em pequenas e médias empresas.

Comparando-se os três métodos, observa-se que não existe um sistema “perfeito” capaz de atender a todas as demandas organizacionais. O custeio por absorção é indispensável para atender à legislação, mas não deve ser utilizado isoladamente para fins de gestão. O custeio variável, embora limitado legalmente, fornece informações relevantes para decisões estratégicas de curto prazo e pode ser

um complemento eficaz. O ABC, por sua vez, oferece maior acurácia, mas demanda investimentos em sistemas de informação, treinamento de pessoal e uma mudança cultural na forma de registrar e analisar os custos.

Para uma empresa têxtil de pequeno porte, como a analisada neste estudo, a utilização do custeio por absorção para fins fiscais, complementada pelo custeio variável para análise gerencial, mostra-se viável e eficiente. Já a adoção de práticas do ABC pode ser gradualmente incorporada em processos críticos, como o tingimento ou acabamento, que concentram maior parcela dos custos indiretos e onde os erros de apropriação são mais significativos.

Portanto, a escolha do método de custeio não deve ser vista como uma decisão excludente, mas como uma oportunidade de integração. Um sistema de custos eficaz deve ser capaz de atender às exigências legais, fornecer informações úteis à gestão e, ao mesmo tempo, adaptar-se à realidade operacional e ao porte da empresa. Essa visão integrada garante que a contabilidade de custos não seja apenas um instrumento de registro, mas um aliado estratégico para a competitividade organizacional.

2.3 O SETOR TÊXTIL E A GESTÃO DE CUSTOS

O setor têxtil brasileiro é um dos mais antigos e tradicionais da indústria nacional, tendo papel relevante tanto no desenvolvimento econômico quanto na formação cultural do país. Segundo Fernandes e Cario (2011), a produção de fios e tecidos acompanha a sociedade há mais de cinco mil anos e no Brasil consolidou-se como um dos segmentos de maior impacto na geração de empregos e renda. O município de Brusque/SC destaca-se nesse cenário como polo industrial, conhecido pelo pioneirismo e pela força de suas empresas, muitas delas familiares, que sustentam a economia local e regional.

De acordo com Mendes Junior (2017), a cadeia produtiva têxtil brasileira é considerada uma das mais completas do mundo, abrangendo desde a produção de fibras até a confecção e comercialização dos produtos finais. Essa característica confere grande potencial competitivo, mas também gera desafios relacionados à complexidade do processo produtivo e à necessidade de coordenação eficiente entre suas etapas.

No contexto da gestão, a contabilidade de custos se torna uma ferramenta indispensável para que as empresas do setor consigam competir em um ambiente globalizado. Zambelli (2021) afirma que a diversidade de processos e insumos utilizados no setor exige sistemas de custeio que capturem de forma precisa a realidade operacional, evitando distorções que possam comprometer a formação de preços e a análise de rentabilidade.

Entre os principais desafios enfrentados pelas empresas têxteis, destacam-se:

- a. a variação no preço das matérias-primas, especialmente algodão e fibras sintéticas;
- b. o elevado consumo de energia elétrica nos processos de fiação, tecelagem e acabamento;
- c. a necessidade de investimentos constantes em tecnologia para

- acompanhar a concorrência internacional;
- d. a pressão por preços mais acessíveis diante da concorrência de produtos importados.

Esses fatores tornam imprescindível a adoção de sistemas de custeio adequados, capazes de fornecer informações precisas e tempestivas. No entanto, em pequenas e médias empresas, ainda é comum a utilização de critérios simplificados de apuração, como o rateio dos custos fixos apenas pela quantidade produzida, o que pode mascarar a lucratividade real de determinados produtos.

A literatura demonstra que a escolha do método de custeio deve considerar não apenas a conformidade legal, mas também a realidade operacional da empresa. Enquanto o custeio por absorção atende às exigências fiscais, o custeio variável pode apoiar a gestão de curto prazo e o custeio ABC pode contribuir para a identificação de atividades que consomem recursos de forma desproporcional. Dessa forma, a gestão de custos no setor têxtil deve buscar equilíbrio entre praticidade, conformidade e precisão, adaptando-se ao porte da empresa e às características de sua produção.

Conforme ressaltado por Paim (2016), a contabilidade de custos não deve ser vista apenas como uma ferramenta de registro, mas como um instrumento estratégico para garantir a sustentabilidade financeira das organizações. No setor têxtil, no qual margens podem ser reduzidas e a concorrência é intensa, essa visão torna-se ainda mais relevante, sendo determinante para a sobrevivência e o crescimento das empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa é o caminho que permite alcançar os objetivos propostos, definindo a natureza do estudo, sua abordagem, os procedimentos técnicos empregados e a forma como os dados foram coletados, tratados e analisados. Conforme Brasileiro (2013), é nessa etapa que se esclarece de forma transparente como o pesquisador chegou aos resultados obtidos.

Quanto à natureza, esta pesquisa foi classificada como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos direcionados à solução de problemas práticos enfrentados por uma empresa do setor têxtil, com vistas à melhoria da gestão de custos e à sustentabilidade financeira.

No que se refere à abordagem do problema, caracterizou-se como qualitativa e descritiva. É qualitativa porque não se limita à mensuração de variáveis, mas visa compreender de forma aprofundada os fenômenos relacionados à apuração de custos, considerando o contexto específico da empresa estudada. É descritiva porque tem como propósito principal observar, registrar e analisar as práticas atuais de custeio da organização, descrevendo-as e propondo alternativas de melhoria.

Quanto aos objetivos, o estudo foi considerado exploratório e descritivo. Exploratória porque investiga um problema pouco estruturado em pequenas empresas têxteis, como a adoção de critérios simplificados de rateio; e descritiva porque apresenta de forma detalhada a realidade encontrada na empresa, contextualizando os resultados dentro da literatura sobre contabilidade de custos.

Referente aos procedimentos técnicos, utilizou-se o estudo de caso, conforme a definição de Yin (1994), que o caracteriza como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. O estudo de caso é apropriado

quando se busca compreender processos organizacionais em profundidade e quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos estudados.

O universo da pesquisa compreende as indústrias têxteis de pequeno porte situadas em Brusque/SC, enquanto a amostra corresponde a uma empresa fundada em 1998, com produção mensal média de 8.000 kg de toalhas, enquadrada no regime do Simples Nacional. A escolha da empresa se deu por conveniência e acessibilidade, considerando a possibilidade de coleta de dados internos e a disposição do gestor em participar do estudo.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos principais: (i) entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, responsável pela administração e pela formação de preços, permitindo captar percepções e práticas adotadas; e (ii) análise documental de relatórios contábeis, planilhas de custos e registros de produção, que possibilitaram verificar a estrutura de gastos da organização. Segundo Duarte (2009), a utilização de múltiplas fontes de evidência caracteriza a triangulação de dados, aumentando a confiabilidade dos resultados.

O tratamento das informações ocorreu por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016) e análise documental (Pimentel, 2001). A análise de conteúdo permitiu interpretar qualitativamente os dados obtidos nas entrevistas, categorizando as informações de acordo com os objetivos da pesquisa. Já a análise documental possibilitou calcular indicadores de custos, margens de lucro e prejuízo, contribuindo para a comparação entre os resultados atuais da empresa e o sistema de custeio proposto.

Dessa forma, os procedimentos metodológicos aqui adotados asseguram rigor científico ao estudo, ao mesmo tempo em que garantem aderência à realidade prática da organização, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática na área da contabilidade de custos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa analisada neste estudo é uma indústria têxtil de pequeno porte, localizada em Brusque/SC, fundada em 1998. Sua produção mensal gira em torno de 8.000 quilos de toalhas de banho, rosto e lavabo, com um parque fabril composto por nove máquinas e nove colaboradores diretos. A organização está enquadrada no regime do Simples Nacional e adota, atualmente, um sistema de custeio baseado em critérios simplificados de rateio, utilizando o peso em quilos como parâmetro para a distribuição dos custos fixos.

Embora essa prática seja relativamente comum em empresas de pequeno porte, ela apresenta limitações significativas. Como destacam Martins (2003) e Leone (2011), quando o critério de rateio não reflete o consumo real de recursos, podem surgir distorções na apuração do custo unitário, comprometendo tanto a análise da rentabilidade quanto a formação de preços de venda. No caso da empresa estudada, ao dividir o total de custos fixos mensais, que somam aproximadamente R\$ 41.751,25, pelo volume médio de produção, obteve-se um custo fixo unitário de cerca de R\$ 5,22 por quilo produzido.

A análise da rentabilidade demonstrou que os produtos de primeira qualidade, compostos por toalhas de banho, rosto e lavabo, apresentam margem de lucro média de 15%. Esse resultado positivo indica que a empresa consegue obter ganhos

financeiros consistentes com suas principais linhas de produção. Contudo, ao se observarem os produtos de segunda qualidade, nota-se um cenário distinto: os mesmos geram um prejuízo médio de aproximadamente 35%, impactando de forma negativa o resultado global da organização.

Esse dado revela um ponto crítico da gestão, pois ainda que os produtos de segunda linha possam contribuir para o aproveitamento da capacidade produtiva e para a ampliação do alcance de mercado, sua comercialização a preços reduzidos compromete a sustentabilidade do negócio. Essa constatação vai ao encontro da afirmação de Paim (2016) de que a utilização de critérios de custeio imprecisos pode conduzir a decisões equivocadas, principalmente em contextos onde as margens de lucro são estreitas.

Ao relacionar esses achados com a literatura, percebe-se que o método de custeio por absorção, apesar de atender às exigências legais, não se mostra suficiente para fornecer informações gerenciais precisas quando aplicado com base em critérios simplificados. A utilização de horas-máquina como base de rateio, por exemplo, poderia fornecer uma visão mais fiel da realidade operacional, permitindo identificar com maior clareza quais produtos consomem mais recursos e quais são mais lucrativos. Essa sugestão é corroborada por Nakagawa (1994), ao destacar que a adoção de direcionadores de custos mais próximos da realidade aumenta a confiabilidade das informações.

Dessa forma, a análise dos resultados evidencia a necessidade de ajustes no sistema de custeio da empresa. A manutenção da produção de produtos de primeira qualidade deve ser priorizada, enquanto a produção de segunda linha precisa ser reavaliada com cautela, considerando alternativas como o aprimoramento do controle de qualidade para reduzir defeitos ou a revisão da política de preços de venda.

Em síntese, os resultados obtidos confirmam a relevância da contabilidade de custos como instrumento de apoio à gestão estratégica. Eles reforçam a ideia de que a escolha e a correta aplicação dos critérios de custeio são determinantes para a competitividade das empresas, especialmente em setores de alta concorrência como o têxtil.

Ademais, pode-se afirmar que a revisão do sistema de custeio tem potencial para gerar impactos positivos de longo prazo. Ao adotar critérios mais precisos de alocação, como as horas-máquina, a empresa terá condições de identificar com clareza os produtos que agregam valor e aqueles que comprometem a margem de lucro. Essa visão ampliada possibilitará não apenas a correção de distorções atuais, mas também o planejamento de estratégias mais assertivas para expansão de mercado e inovação. Em um setor altamente competitivo como o têxtil, em que a pressão por qualidade e preços acessíveis é constante, dispor de informações confiáveis sobre custos pode ser o diferencial entre a estagnação e o crescimento sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou propor um sistema de custeio mais adequado à sua realidade para uma indústria de pequeno porte localizada em Brusque/SC, tendo em vista a importância histórica e econômica desse segmento para a região e para o Brasil. O problema de pesquisa partiu da constatação de que a empresa analisada

utiliza práticas simplificadas de rateio de custos, o que pode comprometer a precisão das informações gerenciais e, conseqüentemente, a tomada de decisões estratégicas.

Os resultados encontrados confirmaram essa hipótese inicial. Observou-se que o critério atualmente utilizado (o peso em quilos produzidos) não reflete de forma justa as diferenças no consumo de recursos entre os produtos. Essa limitação é perceptível quando se verifica que as toalhas de primeira qualidade apresentam margens de lucro médias de 15%, enquanto os produtos de segunda qualidade, comercializados a preços reduzidos, resultam em prejuízo médio de 35%. Tal cenário evidencia que a política de rateio praticada compromete a exatidão da análise de rentabilidade, podendo conduzir a decisões equivocadas sobre mix de produtos, definição de preços e direcionamento da produção.

Assim, a principal contribuição desta pesquisa foi propor o aperfeiçoamento do sistema de custeio utilizado pela empresa. Embora o custeio por absorção deva ser mantido em função das exigências legais e fiscais, sugere-se a substituição do critério de peso por horas-máquina, o que proporcionaria uma visão mais fidedigna da realidade produtiva. Essa alteração representa um avanço significativo para a organização, pois não exige grandes investimentos tecnológicos, mas melhora consideravelmente a qualidade das informações gerenciais.

Do ponto de vista prático, o estudo contribui ao oferecer um modelo aplicável a empresas têxteis de pequeno porte, que frequentemente enfrentam dificuldades semelhantes. Demonstra-se que ajustes simples, mas bem estruturados, podem reduzir distorções na apuração de custos, evitar prejuízos recorrentes e subsidiar políticas mais consistentes de precificação e gestão de mix de produtos. Também reforça a necessidade de atenção especial à comercialização de itens de segunda qualidade, que, embora ajudem a absorver a capacidade produtiva, impactam de forma negativa os resultados globais.

No âmbito acadêmico, a pesquisa reforça a importância de discutir a adaptação de métodos de custeio à realidade de diferentes portes e segmentos de empresas. A literatura frequentemente apresenta os sistemas de custeio de forma idealizada, mas a prática demonstra que pequenas e médias empresas precisam ajustar conceitos para torná-los viáveis e aplicáveis. O estudo, portanto, aproxima a teoria da realidade empresarial, servindo de base para novos trabalhos e debates sobre a aplicabilidade dos métodos tradicionais e modernos em contextos específicos, como o setor têxtil.

Entre os pontos fortes da pesquisa, destaca-se a possibilidade de aplicar conceitos teóricos em um caso real, proporcionando não apenas uma análise crítica, mas também a proposição de soluções viáveis para o problema identificado. A utilização de entrevistas e documentos internos aumentou a confiabilidade das informações coletadas, enquanto a triangulação metodológica fortaleceu a análise.

Como limitações, ressalta-se que o estudo foi realizado em uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados para o conjunto do setor. Além disso, a análise dependeu dos dados disponibilizados pelo gestor e da forma como foram organizados internamente, o que pode trazer viés na interpretação. Outro ponto limitante foi a impossibilidade de mensurar, de maneira mais detalhada, a produtividade das máquinas, o que poderia ter permitido a simulação prática do rateio sugerido por horas-máquina.

Essas limitações, entretanto, abrem espaço para estudos futuros. Sugere-se a realização de pesquisas comparativas entre empresas de diferentes portes e segmentos da cadeia têxtil, a fim de identificar práticas comuns e propor modelos de custeio setoriais. Outra possibilidade é a investigação de aplicabilidade do custeio baseado em atividades (ABC) em pequenas e médias empresas, avaliando não apenas seus benefícios, mas também os custos de implementação e os desafios organizacionais envolvidos. Além disso, futuras pesquisas podem explorar a integração entre métodos de custeio e ferramentas de tecnologia da informação, como softwares de gestão, que vêm se tornando cada vez mais acessíveis a organizações menores.

Portanto, pode-se concluir que os objetivos deste estudo foram atingidos, na medida em que se identificaram as práticas de custeio atualmente utilizadas, analisaram-se seus impactos sobre a lucratividade e propuseram-se ajustes que podem contribuir para a melhoria da gestão de custos. A grande contribuição do trabalho foi demonstrar que, mesmo em empresas de pequeno porte e com recursos limitados, é possível aprimorar o sistema de custeio de forma prática e eficiente, garantindo informações mais seguras para a tomada de decisão e fortalecendo a competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

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

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolf. **Gestão de custos**: análise e tomada de decisão. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BORGERT, Aldo. **Contabilidade gerencial**. Florianópolis: UFSC, 2014.

BRASILEIRO, Anísio Candido Pereira. **Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: IESDE, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Soares. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62-83.

FERNANDES, Ana; CARIO, Silvio. **História da indústria têxtil no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011.

FONTOURA, Marcelo. **Custeio baseado em atividades (ABC)**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2013.

LEONE, George Leone. **Introdução à contabilidade de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES JUNIOR, João da Silva. **Indústria têxtil e confecção**: panorama, desafios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2017.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAIM, Maria Aparecida. **Contabilidade de custos**: fundamentos e aplicações. Porto Alegre: Bookman, 2016.

PIMENTEL, Alessandra. **Análise documental**: método de pesquisa histórico-social. São Paulo: Atlas, 2001.

SALOMON, Décio. **Como fazer uma monografia**. 14. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

VICECONTI, Paulo Eduardo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 10. ed. São Paulo: Frase, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

ZAMBELLI, Fabíola. **Indústria têxtil brasileira**: cadeia produtiva e desafios contemporâneos. São Paulo: Senai-SP Editora, 2021.

QUALIDADE DOS ACCRUALS E SUA RELAÇÃO COM INDICADORES FINANCEIROS DE EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DA B3

QUALITY OF ACCRUALS AND ITS RELATIONSHIP WITH FINANCIAL INDICATORS OF RETAIL COMPANIES ON B3

Larissa Schwartz ¹
Roberto Carlos Klann ²

RESUMO: O comércio varejista pode ser caracterizado como aquele em que a venda ocorre diretamente para o consumidor final, que utilizará o produto ou serviço. Este setor vem enfrentando desafios importantes, principalmente desde a Pandemia de COVID-19. Nesse cenário, uma das formas de as empresas tentarem minimizar sua desvalorização é evidenciar ao mercado informações contábeis transparentes, claras, com a melhor qualidade possível. Nesse sentido, pode-se questionar se informações contábeis de melhor qualidade estariam relacionadas ao desempenho das organizações. Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores financeiros de empresas do comércio varejista do Brasil, Bolsa, Balcão (B3). A amostra contemplou 22 empresas listadas no setor de consumo cíclico da B3. Os documentos utilizados foram as Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP). Os resultados indicam, de maneira geral, que a qualidade dos *accruals* tem correlação positiva moderada com os indicadores de liquidez e negativa fraca a moderada com os indicadores de endividamento e rentabilidade. Os resultados dos modelos de regressão apontam coeficientes significativos apenas para a composição do endividamento (negativo) e liquidez corrente (positivo). Conclui-se, portanto, que a qualidade dos *accruals* está relacionada de maneira não uniforme aos indicadores financeiros, sendo mais evidente na gestão de dívidas. Este estudo contribui com a compreensão sobre a conexão entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores financeiros no setor varejista. Também fornece orientações sobre como práticas responsáveis podem fortalecer e aumentar o desempenho financeiro da empresa.

Palavras-chave: demonstrações contábeis; desempenho econômico-financeiro; *accruals*.

ABSTRACT: Retail is characterized by sales made directly to end consumers who will use the products or services purchased. The retail sector has faced significant challenges, especially since the onset of the pandemic. One way companies attempt to minimize depreciation is by providing transparent, clear, and high-quality accounting information to the market. One might then question whether better-quality accounting

¹ Acadêmica do curso de ciências contábeis da UNIFEBE. E-mail: larissa.schwartz@unifebe.edu.br

² Professor Orientador, Doutor em Ciências Contábeis e Administração, FURB (2011). E-mail: klann@unifebe.edu.br

information is related to organizational performance. Thus, the general objective of this study is to analyze the relationship between accrual quality and the financial indicators of retail companies listed on the Brazilian B3 stock exchange. The sample included 22 companies listed in the B3 consumer cyclical sector. The documents used were Standardized Financial Statements (DFPs). The results indicate that accrual quality has an overall moderate positive correlation with liquidity indicators and a weak to moderate negative correlation with debt and profitability indicators. The regression model results indicate significant coefficients only for debt composition (negative) and current liquidity (positive). Therefore, we concluded that accrual quality is unevenly related to financial indicators, as evidenced most clearly in debt management. This study contributes to our understanding of the relationship between accrual quality and financial indicators in the retail sector. It also provides guidance on how responsible practices can strengthen a company's financial performance.

Keywords: *accounting statements; economic-financial performance; accruals.*

1 INTRODUÇÃO

O comércio varejista pode ser caracterizado como aquele em que a venda ocorre diretamente para o consumidor final, que irá utilizar o produto ou serviço. Geralmente, há uma limitação na quantidade de produtos que podem ser comprados por pessoa, por Cadastro de Pessoa Física (CPF), e as operações podem acontecer de forma física ou virtual. Existem diversos segmentos no setor de comércio varejista, como supermercados, *outlet*, especialistas e lojas de conveniência (Portal Sebrae, 2023).

Esse setor vem enfrentando desafios importantes, principalmente desde a pandemia da COVID-19, em 2020 e 2021. Prova disso são as significativas perdas no valor de mercado de grandes varejistas nacionais, sociedades anônimas de capital aberto, como Magazine Luíza, Casas Bahia, Lojas Americanas, entre outras. O valor da ação das Casas Bahia, por exemplo, passou de pouco mais de R\$ 290,00 em janeiro de 2020 para algo em torno de R\$ 7,00 no início de 2024, uma desvalorização de aproximadamente 95% (Status Invest, 2024).

Nesse tipo de cenário, uma das ações que as empresas podem realizar para tentar minimizar sua desvalorização é evidenciar ao mercado informações contábeis transparentes, claras, com a melhor qualidade possível. Uma das formas de se aferir a qualidade das informações contábeis divulgadas aos usuários externos é pela qualidade dos *accruals*, que consistem nas acumulações, elementos dos resultados contábeis que modificam o reconhecimento do fluxo de caixa ao longo do tempo, visando aprimorar a avaliação do desempenho econômico da empresa (Paulo, 2007).

Assaf Neto (2012) afirma que a qualidade das informações contábeis é indispensável na análise de balanços para conclusões e tomada de decisões. Cada usuário externo irá buscar nas demonstrações contábeis os indicadores que mais lhe interessam. Existem diversos usuários, mas pode-se classificar em ordem crescente os mais importantes: fornecedores, clientes, intermediários financeiros, que seriam bancos comerciais ou outras instituições financeiras, acionistas, concorrentes, governo e, claro, os administradores.

Iudícibus (2012) reitera que a análise de balanços atinge seu ponto crucial no cálculo e avaliação dos significados dos indicadores, relacionando-os principalmente a itens e grupos do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado. A técnica de análise financeira por meio de indicadores é um dos desenvolvimentos mais significativos da Contabilidade e possui o objetivo específico de permitir identificar tendências e comparar os indicadores ou quocientes com padrões já estabelecidos. O propósito da análise vai além de retratar o passado, fornecendo fundamentos para inferir possíveis cenários futuros.

Pode-se perceber, pelo exposto, que a utilidade dos indicadores contábeis de desempenho para a tomada de decisão de usuários externos, sejam eles investidores, analistas ou bancos, por exemplo, depende da qualidade da informação contábil sobre a qual eles foram calculados. Portanto, o uso de *accruals* de maneira responsável, sem fins oportunistas, é primordial para que isso ocorra. A literatura sobre qualidade da informação contábil é abundante em estudos que analisam o uso dos *accruals* para práticas de gerenciamento de resultados (Almeida; Lopes; Corrar, 2011; Goulart, 2007; Martinez, 2001; Santana, 2008), seja por parte das empresas ou por gestores profissionais que buscam atender objetivos particulares, como sua própria bonificação.

Uma questão que pode surgir dessa discussão é se informações contábeis de melhor qualidade, no caso, com o uso de *accruals* de maior qualidade, estariam relacionadas ao desempenho das organizações. Nesse sentido, pode-se refletir se informações de maior qualidade contribuiriam para aumento da rentabilidade e da liquidez, ou para a diminuição do endividamento de empresas do setor do varejo, que enfrentam um cenário de desvalorização pelo mercado.

Diante do assunto contextualizado, surge o seguinte problema da pesquisa: qual a relação entre a qualidade dos *accruals* e o desempenho econômico-financeiro de empresas do comércio varejista da B3? Para responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho, constitui-se como objetivo geral: analisar a relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores financeiros de empresas do comércio varejista da B3.

A realização do presente estudo complementa o conhecimento obtido em sala de aula pela acadêmica durante o período de aprendizagem. Além disso, possibilita maior aprofundamento no assunto e mostra a relação existente entre a qualidade das informações contábeis e os indicadores financeiros, bem como no que isso pode beneficiar a tomada de decisões.

Para a profissão contábil, a pesquisa pode possibilitar novas visões sobre a qualidade das informações contábeis e o desempenho econômico-financeiro no setor de comércio varejista, trazendo ainda uma contribuição sobre o tema *accruals* e diversos indicadores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar teoricamente o presente trabalho, este capítulo trata dos principais tópicos relacionados aos temas Qualidade da Informação Contábil e Indicadores Financeiros. Esta seção está dividida em três partes principais: (2.1) Qualidade dos *Accruals*; (2.2) Indicadores de Desempenho; (2.3) Estudos Anteriores.

2.1 QUALIDADE DOS ACCRUALS

Accruals são a diferença entre o lucro líquido e o fluxo de caixa operacional de um período, ajustando o momento de reconhecimento dos valores nas demonstrações contábeis. Compreender os *accruals* é crucial para a análise contábil e o sucesso de estratégias baseadas em números financeiros (Galdi, 2008).

O *accrual* contábil utiliza apropriações, diferimentos e atribuições para associar receitas, despesas, ganhos e perdas aos períodos corretos, refletindo o desempenho da entidade, de não apenas listar pagamentos e recebimentos baseados no caixa. No entanto, a flexibilidade das normas contábeis permite que os gestores escolham como e quando certos eventos econômicos serão reconhecidos. Isso pode levar não só às práticas consistentes com as normas contábeis, mas também a um comportamento oportunista, em que as informações são apresentadas de maneira favorável aos interesses dos gestores (Nardi; Nakao, 2009).

Klann e Mazzioni (2018, p. 95) afirmam que “os *accruals* desempenham papel fundamental na investigação sobre a qualidade da informação contábil. A qualidade dos *accruals* está relacionada com lucros mais persistentes e com a melhoria na capacidade dos lucros de avaliar o desempenho da empresa”. Nesse contexto, conforme Lyra (2008), a confiabilidade dos dados nas demonstrações contábeis torna-se um aspecto crucial para a qualidade da análise financeira. Esses dados, entretanto, podem ser distorcidos pelos *accruals*, pelas normas contábeis ou pelas necessidades de cada usuário.

De acordo com Martinez (2008), a problemática da qualidade e confiabilidade ou falta de ambas nas informações contábeis surge quando o gestor, de forma discricionária, aumenta ou diminui esses *accruals* com a intenção de influenciar o lucro. Considerando que, eventualmente, o gestor possa tomar a decisão de alterar os *accruals* por motivos alheios à realidade do negócio, torna-se didático subdividi-los em *accruals* discricionários e não discricionários. *Accruals* discricionários são os artificiais e têm como único propósito “gerenciar” o resultado contábil, enquanto os não discricionários refletem a necessidade real do negócio.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Kassai (2002), a mensuração do desempenho é uma área rica para pesquisas em várias disciplinas. Muitos estudos abordam os indicadores de desempenho, que podem incluir notas, quocientes, percentuais, montantes e multiplicadores. Os indicadores devem ser objetivos, mensuráveis, compreensíveis, comparáveis e ter sua utilidade comparada ao custo/benefício.

A análise de indicadores é o método mais utilizado pelos analistas de demonstrações contábeis, pois oferece uma visão abrangente da situação econômica e financeira da empresa. Em geral, a análise se concentra em quocientes que indicam o grau de endividamento, liquidez e rentabilidade (Ribeiro, 2020).

A análise de balanços é crucial para calcular e avaliar quocientes, relacionando itens do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados. O objetivo principal dos quocientes é permitir ao analista identificar tendências e comparar com padrões preestabelecidos. Além de retratar o passado, essas

informações ajudam a prever o futuro e a identificar tendências para decisões preditivas (Iudícibus, 2017).

2.2.1 Indicadores de rentabilidade

No sistema capitalista, todas as organizações visam obter lucros com suas atividades. Independentemente da segurança e liquidez de uma operação, ela precisa ser lucrativa. Operações que não geram lucro comprometem a liquidez da empresa. Os índices de rentabilidade são essenciais para que investidores, acionistas e gestores avaliem a eficiência operacional, a lucratividade e a capacidade de gerar retornos sobre o investimento (Blatt, 2001).

Conforme Griffin (2012), os indicadores de rentabilidade são ferramentas essenciais para medir a capacidade de uma empresa de gerar lucros. Esses indicadores permitem avaliar a habilidade da empresa em transformar investimentos e ativos em retornos lucrativos. Ainda segundo Griffin (2012), existem quatro indicadores de rentabilidade com maior destaque na literatura: margem de lucro bruta, margem de lucro líquida, retorno sobre ativos e retorno sobre capital próprio.

O Retorno sobre o Ativo (ROA ou RSA) é um indicador amplamente utilizado porque mostra os resultados em relação aos investimentos realizados na empresa, que são essenciais para suas atividades. O índice utiliza o lucro operacional gerado antes das despesas financeiras, independentemente da origem do financiamento (Martins, 2020). É calculado pela seguinte equação:

$$ROA = \frac{\text{Lucro Operacional Líquido}}{\text{Total de Ativos}} \times 100$$

De acordo com Iudícibus (2012), o EBITDA é uma medida fundamentalmente operacional, que ignora os efeitos dos resultados financeiros, demonstrando assim a capacidade que a empresa possui de gerar caixa a partir de suas operações, representando uma ferramenta gerencial crucial que permite avaliar o desempenho financeiro e não financeiro da empresa. EBITDA é uma sigla para o termo em inglês: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, com a seguinte tradução literal para o português: Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA).

Segundo Martins, Diniz e Miranda (2018), o EBITDA é calculado subtraindo as despesas operacionais (excluindo depreciação, juros e amortizações) do lucro bruto. Isso permite avaliar o lucro apenas do negócio, sem considerar ganhos financeiros. O EBITDA exclui os juros dos empréstimos usados para operações, o que pode dar uma falsa impressão da liquidez da empresa. Portanto, esse indicador mostra o potencial de geração bruta de caixa, não o caixa realizado, e não indica a qualidade dos lucros. Nesse caso, a fórmula é:

EBITDA = Resultado Líquido + Depreciação + Exaustão + Amortização + Desp. Financeiras + Imposto de Renda e Contribuição Social

O Índice de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE) é um indicador que revela o retorno que os acionistas ou sócios da empresa estão obtendo em relação aos seus investimentos. O prêmio do investidor ou proprietário pelo risco do seu empreendimento torna-se evidente quando o indicador alcançado é superior à taxa média de juros do mercado. O ROE pode ser elevado com o aumento do endividamento e a redução de capitais próprios, conhecida como alavancagem financeira, que pode ser favorável. No entanto, com uma má gestão dos capitais de terceiros podem ocorrer problemas de liquidez (Silva, 2019). Sua fórmula é:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido médio ou total}} \times 100$$

2.2.2 Indicadores de endividamento

Para uso interno da empresa, os indicadores de endividamento apontam o nível de risco associado aos financiamentos. A administração financeira deve monitorar atentamente esses níveis, já que bancos, fornecedores, clientes e concorrentes também avaliam a solidez financeira da empresa com base nesses indicadores (Silva, 2019). De acordo com Regert (2018, p. 11), “os índices de endividamento apontam se a empresa é financiada por capitais de terceiros ou por capitais próprios. Através destes, analisa-se se a dívida da empresa possui seu vencimento no curto ou longo prazo”.

Indicadores de endividamento indicam a relação entre os recursos de terceiros empregados para financiar suas atividades e os recursos próprios. Tendo como seus principais índices a Composição de Endividamento, Endividamento Geral e o Grau de Endividamento. Sendo importante citar que o endividamento não indica uma má condição econômico-financeira, pois uma empresa pode utilizar recursos de terceiros quando deseja direcionar seus recursos próprios para outros projetos (Alves; Laffin, 2018).

Segundo Silva (2007), o Grau de Endividamento (GE) mostra a proporção de recursos de terceiros usados por uma empresa para financiar suas operações em comparação com seus recursos próprios. Um índice mais alto revela que a empresa depende mais de fontes externas, como empréstimos, financiamentos e fornecedores, para sustentar suas atividades. Sua fórmula é a seguinte:

$$GE = \frac{PC + PNC}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Em que:

PC = Passivo Circulante

PNC = Passivo Não Circulante

A Composição do Endividamento (CE) é um índice que mede a proporção de capital de curto prazo em relação ao total de capital de terceiros disponível para a

empresa. Ele compara as dívidas de curto prazo com o endividamento total da empresa (Exigível Total). Um CE alto é desfavorável à empresa, indicando um maior risco financeiro e dificuldades em cumprir suas obrigações em um curto período (Matarazzo, 1997). Sua fórmula é:

$$CE = \frac{PC}{Exigível\ Total} \times 100$$

De acordo com Almeida (2019), o Índice de Endividamento Geral (EG) revela a proporção de recursos de terceiros no total de recursos obtidos pela entidade. Um percentual mais baixo indica que a entidade possui menos dívidas, geralmente resultando em menores despesas financeiras. Por outro lado, um percentual mais alto indica que ela está mais endividada e concorre a maiores montantes de despesas financeiras. A fórmula é a seguinte:

$$EG = \frac{Exigível\ Total}{Exigível\ Total + Patrimônio\ Líquido} \times 100$$

2.2.3 Indicadores de liquidez

Segundo Silva (2017), os índices de liquidez têm como finalidade oferecer uma medida da capacidade de uma empresa de quitar suas dívidas, através da comparação entre os direitos realizáveis e suas obrigações exigíveis. Em termos gerais, a liquidez de uma empresa é derivada da sua capacidade de gerar lucros, da eficiência na gestão de seu ciclo financeiro e das decisões estratégicas relacionadas a investimentos e financiamentos. Esses índices são cruciais para avaliar a estabilidade financeira da empresa e sua habilidade de cumprir com seus compromissos financeiros em prazos variados (Silva, 2017).

Schricket (1997) cita que os índices de liquidez são relações percentuais entre valores específicos do Balanço Patrimonial em momentos diferentes. Em vez de servirem como apenas prova da capacidade de pagamento das obrigações, esses índices funcionam como importantes indicadores ou alertas de áreas de preocupação em uma análise financeira. O autor menciona que os índices de Liquidez Corrente ou Comum, Liquidez Seca e Liquidez Geral são os mais comumente utilizados.

De acordo com Marion (2023), o Índice de Liquidez Geral (LG) indica a capacidade da empresa de honrar suas obrigações a longo prazo, levando em conta todos os ativos que serão convertidos em dinheiro (tanto de curto quanto de longo prazo) e relacionando-os com todas as dívidas assumidas (de curto e longo prazo). Sua fórmula é:

$$LG = \frac{AC + ARLP}{Exigível\ Total}$$

A Liquidez Corrente (LC) mensura a quantia em R\$ (reais) que a empresa possui imediatamente disponível e que pode ser convertida em dinheiro de curto

prazo, em relação às dívidas de curto prazo. No numerador são incluídos itens como disponibilidades, valores a receber a curto prazo, estoques e despesas pagas antecipadamente. No denominador são incluídas as dívidas e obrigações que vencem a curto prazo (Iudícibus, 2017). Sua fórmula é a seguinte:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Conforme Assaf Neto (2023), a Liquidez Seca (LS) demonstra a porcentagem das dívidas de curto prazo que podem ser pagas utilizando itens mais líquidos do ativo circulante. Basicamente, a Liquidez Seca avalia a capacidade de curto prazo da empresa de quitar suas dívidas usando o disponível e os valores a receber. Sua fórmula é:

$$LS = \frac{AC - \text{Estoques} - \text{Despesas antecipadas}}{PC}$$

De acordo com Alves e Laffin (2018), os indicadores desempenham papel fundamental ao fornecer diagnóstico financeiro empresarial, seja para necessidades internas ou externas. Internamente, eles são utilizados para controlar as atividades desenvolvidas diariamente. Externamente, os indicadores podem influenciar decisões que afetam diretamente a empresa, como sua relação com instituições financeiras, fornecedores, clientes, entre outros.

Na realidade, um quociente funciona como um periscópio em um submarino, detectando eventos na superfície sem se aprofundar nos detalhes. Por meio dos quocientes, o analista pode identificar as chamadas “áreas-problema”, sendo essa a principal função dos indicadores. A utilização de coeficientes é realmente útil para análises (Schricket, 1997).

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

A tese de Martinez (2001) trouxe um estudo aprofundado sobre o gerenciamento de resultados contábeis de companhias abertas no Brasil, explorando os motivos que levam as empresas a manipularem seus resultados contábeis e identificando os métodos e situações em que esses ajustes são realizados, podendo assim fornecer valiosos insights para as autoridades do sistema atual e fazê-las buscar novas soluções. O método de pesquisa proposto é de natureza descritiva, fundamentado em pesquisa exploratória, revisão bibliográfica e estudo empírico. Esse estudo examinou diversas evidências de manipulação de resultados contábeis por empresas de capital aberto no Brasil e demonstrou que a participação no mercado de capitais motiva as empresas a gerenciarem seus resultados. Embora o modelo usado seja vulnerável, pois lida com empresas diversas, obteve resultados informativos, que também devem ser interpretados caso a caso para determinar se houve manipulação de resultados em uma empresa.

Santana (2008) realizou uma dissertação com o objetivo de verificar se há correlação entre os modelos de remuneração dos executivos das empresas latino-americanas e a prática de gerenciamento de resultados, apresentando as formas de

remuneração por meio de relatórios e medindo a manipulação dos dados contábeis. A abordagem ocorreu por meio de pesquisa explicativa, com coleta de dados por meio de documentos e análise documental. Os resultados da pesquisa sugeriram que há uma tendência de maior incidência de gerenciamento de resultados em empresas que oferecem compensação variável a seus executivos em comparação às que remuneram seus executivos com remunerações fixas.

O estudo de Goulart (2007) teve como propósito investigar os indícios de que as instituições financeiras atuantes no Brasil empregam a contabilização de operações de crédito, títulos e valores imobiliários e derivativos como estratégia para gerenciar seus resultados e se há sinais de que usam essas práticas para suavizar os resultados divulgados. Teve como base a pesquisa bibliográfica e análise estatística, utilizando técnicas de correlação e regressão. Essa tese teve como resultados, em resumo, um efeito de suavização nos resultados contábeis através das despesas com provisão para devedores duvidosos, resultado com derivativos e nas receitas com ajustes positivos ao valor de mercado e títulos de valores mobiliários.

Almeida, Lopes e Corrar (2011) analisaram o índice *market-to-book*, amplamente empregado no mercado financeiro para avaliar as perspectivas de crescimento das empresas e as expectativas de fluxo de caixa futuro, que pode servir como estímulo para os executivos gerenciarem resultados a fim de sustentar as expectativas dos diversos agentes de mercado. A análise de dados ocorreu de forma documental, com a coleta por meio de documentos. Os resultados sugerem que o *market-to-book* pode, sim, influenciar os executivos a manipularem os resultados das empresas, especialmente as que apresentaram índices maiores que 1. No entanto, não foi considerado o incentivo para manter ou aumentar o *market-to-book* de acordo com as expectativas dos agentes do mercado.

As pesquisas incorporadas neste tópico analisaram a relação da qualidade das informações contábeis e o gerenciamento de resultados. Contempla-se que os resultados obtidos nesses estudos anteriores são de que há, sim, a manipulação ou suavização dos resultados contábeis, seja por meio de índices que interessem aos executivos, a posição no mercado de capitais, ou outros pontos que possam ser melhorados para refletir no resultado da empresa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se as classificações da pesquisa, quantos os objetivos, procedimentos, abordagem do problema, análise e coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa, quanto aos seus objetivos, caracterizou-se como descritiva. De acordo com Nunes, Nascimento e Luz (2016), a pesquisa descritiva tem como contribuição oferecer novas perspectivas sobre um tópico já conhecido, sendo um estudo observacional sobre dois grupos similares. O propósito da pesquisa descritiva é identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis relacionadas ao assunto estudado em questão.

Essa pesquisa é considerada descritiva, pois buscará descrever a relação entre a qualidade dos *accruals* e indicadores de desempenho, como de liquidez,

endividamento e rentabilidade, sem buscar, no entanto, explicar ou apresentar uma relação de causa-efeito entre eles.

O procedimento técnico utilizado neste trabalho será documental. Pesquisa documental é aquela que recorre a métodos e materiais com a finalidade de organizar informações dispersas e que ainda não foram explorados ou que possam ser reelaborados em conjunto com o objetivo principal da pesquisa, para que sirvam de apoio para estudos futuros (Beuren *et al.*, 2014). Esta pesquisa é classificada como documental devido à utilização de documentos e demonstrações contábeis de empresas do setor de comércio varejista listadas na B3.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é considerada quantitativa. Mezzaroba e Monteiro (2009) reiteram que a pesquisa quantitativa é aquela que possui como objetivo principal a mensuração e a medição, com um perfil descritivo, buscando sempre o mais alto nível de correção dos dados, garantindo confiabilidade do trabalho realizado. A pesquisa classificou-se como quantitativa, pois recorre a instrumentos estatísticos para analisar os dados coletados, os quais serão tratados de maneira não individualizada, buscando-se testar relações entre variáveis.

Quanto à população e amostra da pesquisa, foram utilizadas as 22 empresas listadas no setor de atuação de consumo cíclico da B3. Essas empresas pertencem ao subsetor de comércio e utilidades domésticas com os segmentos de eletrodomésticos, produtos diversos e tecidos, vestuário e calçados, móveis e utensílios domésticos.

Quadro 1 – Lista de empresas selecionadas

EMPRESA	SUBSETOR	SEGMENTO
Grupo Casas Bahia S.A.	Comércio/Utilidades Domésticas	Eletrodomésticos
Americanas S.A.	Comércio	Produtos Diversos
Magazine Luiza S.A.	Comércio/Utilidades Domésticas	Eletrodomésticos
Lojas Renner S.A.	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
Whirlpool S.A.	Comércio/Utilidades Domésticas	Eletrodomésticos
Guararapes Confeccoes S.A.	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
Grupo SBF SA	Comércio	Produtos Diversos
CEA Modas S.A.	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
Allied Tecnologia S.A.	Comércio/Utilidades Domésticas	Eletrodomésticos
Grupo de Moda Soma S.A.	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
Arezzo Indústria e Com. S.A.	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
Pet Center Comércio e Part. S.A.	Comércio	Produtos Diversos
Lojas Quero-Quero S/A	Utilidades Domésticas	Utensílios Domésticos
Marisa Lojas S.A.	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
CVLB Brasil S.A.	Comércio	Produtos Diversos
Veste S.A. Estilo	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
MPM Corpóreos S. A	Comércio	Produtos Diversos
Grazziotin S.A.	Comércio	Tecidos. Vest. e Calçados
Mobly S.A.	Utilidades Domésticas	Móveis
Unicasa Ind. de Móveis S.A.	Utilidades Domésticas	Móveis
Westing Com. Varejista S.A.	Utilidades Domésticas	Móveis
Hercules S.A. Fábrica de Talheres	Utilidades Domésticas	Utensílios Domésticos

Fonte: B3 (2024).

Na presente pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de documentos. Os dados foram coletados nos Balanços Patrimoniais de cada empresa escolhida, retirados do site da Brasil, Bolsa, Balcão (B3), do período de 2019 a 2023.

O primeiro passo foi acessar o website da B3 (https://www.b3.com.br/pt_br/institucional) e, em seguida, a aba de Empresas Listadas. Na busca por setor de atuação, selecionou-se o setor de consumo cíclico. Quanto aos subsetores, foram utilizados os de comércio, tecidos, vestuário e calçados, bem como de utilidades domésticas. Posteriormente, englobaram-se todos os segmentos presentes em cada subsetor: Comércio: eletrodomésticos, produtos diversos, tecidos, vestuário e calçados; Tecidos, Vestuário e Calçados: acessórios, calçados, fios e tecidos e vestuário; Utilidades Domésticas: eletrodomésticos, móveis e utensílios domésticos. Para acessar os Balanços Patrimoniais, selecionou-se a empresa e, em seguida, os relatórios estruturados.

Inicialmente, foi analisada a estatística descritiva dos dados relativos aos indicadores de rentabilidade (ROA, ROE e EBITDA), endividamento (GE, CE e EG) e de liquidez (LG, LC e LS). Foram calculados a média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo de cada indicador, a fim de verificar a dispersão dos dados, identificar a necessidade de exclusão de possíveis *outliers*, bem como ter uma visão geral sobre os dados coletados.

Na sequência, para atender aos objetivos do estudo, foi aplicada inicialmente uma regressão linear múltipla para mensurar a qualidade dos *accruals*, conforme a equação 1:

$$\Delta WC_{it} = \beta_0 + \beta_1 CFO_{it-1} + \beta_2 CFO_{it} + \beta_3 CFO_{it+1} + \varepsilon_t$$

(1)

Em que:

ΔWC_{it} = *accruals* totais da empresa i no período t, mensurados pela variação no capital de giro;

CFO_{it} = fluxo de caixa operacional da empresa i, dos períodos anteriores, atuais e futuros.

A qualidade dos *accruals* (QA) foi determinada pelos resíduos da equação 1. Segundo Souza *et al.* (2022), os resíduos da regressão (ε_t) correspondem aos *accruals* que não estão relacionados às realizações de fluxo de caixa, portanto, o desvio padrão desses resíduos pode ser considerado uma medida de qualidade dos *accruals*. Um desvio padrão mais elevado representa *accruals* de menor qualidade (Dechow; Dichev, 2002).

Para apurar a variação no capital de giro (ΔWC) foi empregada a seguinte fórmula (equação 2):

(2)

$$\Delta WC_{it} = \Delta AR_{it} + \Delta EST_{it} - \Delta PC_{it}$$

Em que:

ΔAR_{it} = mudança no contas a receber da empresa i do ano t-1 para o ano t;

ΔEST_{it} = mudança nos estoques da empresa i do ano t-1 para o ano t;

ΔPC_{it} = mudança no Passivo Circulante da empresa i do ano t-1 para o ano t.

Na sequência, para analisar a relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores financeiros das empresas, foram operacionalizadas novas regressões lineares múltiplas, considerando cada indicador como variável dependente (a ser explicada), a QA como variável independente (explicativa) e algumas variáveis de controle, como tamanho da empresa, crescimento das vendas, entre outras, conforme a equação 3:

$$ID_{it} = \beta_0 + \beta_1 QA_{it} + \beta_n \sum VC_{it} + \varepsilon_t$$

(3)

Em que:

ID_{it} = Indicador de Desempenho j da empresa i no período t;

QA_{it} = Qualidade dos *accruals* da empresa i no período t;

VC_{it} = Variáveis de controle da empresa i no período t;

ε_t = resíduo da regressão.

A análise de regressão é utilizada para entender a relação entre uma variável dependente, neste caso, cada indicador de desempenho, e uma ou mais variáveis independentes, neste caso, a QA. No entanto, antes de proceder com a regressão, é necessário verificar se o modelo de regressão proposto atende a alguns pressupostos.

O primeiro pressuposto é o da autocorrelação de resíduos, para o qual se pode aplicar o teste de Durbin-Watson. De acordo com Fávero (2015), este teste é utilizado para verificar a presença de autocorrelação entre resíduos para modelos temporais. Muitos pesquisadores afirmam que um teste com resultado aproximadamente igual a 2 indica inexistência de autocorrelação, o que é desejado.

O segundo pressuposto é o da multicolinearidade, que trata da correlação das variáveis independentes entre si, para o qual pode ser aplicado o teste de fator de inflação da variância (VIF). Muitos autores afirmam que a multicolinearidade pode ser problemática quando os valores de VIF são superiores a 10; outros, mais rigorosos, afirmam que um VIF acima de 5 pode causar problemas (Fávero, 2015).

O terceiro pressuposto é o da presença de heterocedasticidade, que corresponde a uma variação não constante nos dados, que pode enviesar os resultados do modelo de regressão. Para isso, foi aplicado o teste de Breusch-Pagan, que possui as seguintes hipóteses: resultado igual a zero indica homoscedasticidade (desejada), enquanto resultado igual a um indica heterocedasticidade (Fávero *et al.*, 2014).

Por fim, o quarto pressuposto é o da normalidade dos resíduos da regressão, que foi testada pelo teste de Shapiro-Wilk (1965), que apontou resíduos não normalmente distribuídos. No entanto, esse pressuposto da regressão linear pode ser relaxado quando se utilizam grandes amostras (Wooldridge, 2012).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa quanto à qualidade dos *accruals* e sua relação com os indicadores financeiros de empresas do comércio varejista da B3. O primeiro tópico trata das análises preliminares, o qual aborda as estatísticas descritivas, como média, desvio-padrão, mediana, mínimo e máximo; o cálculo da qualidade dos *accruals*; e as análises de correlação. O segundo tópico deste capítulo apresenta uma análise das relações entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores de desempenho.

4.1 Análises preliminares

4.1.1 Estatística descritiva

Apresentam-se a seguir, com base nos dados de todos os Balanços Patrimoniais das 22 empresas durante os anos de 2019 a 2023, as estatísticas descritivas das variáveis da pesquisa, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas detalhadas

VARS	N	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
V_WC	75	0,0152	0,1109	0,0029	-0,1806	0,5531
CFO_AT	75	0,0601	0,1266	0,0556	-0,2731	0,5694
CFO	75	208.847	1.386.855	145.107	-7.570.935	3.079.000
AT	75	8.174.302	9.777.279	3.688.953	205.188	38.384.616
LL	75	150.499	530.581	65.380	-2.005.084	1.776.403
ROA	75	0,0464	0,0903	0,0515	-0,3900	0,2171
ROE	75	0,0575	0,3087	0,0883	-1,5670	0,6820
EBITDA	73	0,1278	0,3603	0,1200	-2,2650	1,9090
GE	75	0,0299	0,0507	0,0189	0,0029	0,4126
CE	75	0,6064	0,1545	0,5964	0,1561	0,9271
EG	75	0,6200	0,1892	0,6542	0,2254	0,9763
LG	75	1,1833	0,5443	1,0767	0,4296	3,8227
LC	75	1,6455	0,6435	1,5632	0,7790	4,8209
LS	75	1,2808	0,5837	1,1915	0,4979	4,1673

Legenda: V_WC = Variação do capital de giro; CFO_AT = Fluxo de caixa operacional sobre o ativo total; CFO = Fluxo de caixa operacional; AT = Ativo total; LL = Lucro Líquido; ROA = Retorno sobre o ativo; ROE = Retorno sobre o Patrimônio Líquido; EBITDA = Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização; GE = Grau de endividamento; CE = Composição do endividamento; EG = Endividamento geral; LG = Liquidez geral; LC = Liquidez corrente; LS = Liquidez seca.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise das estatísticas descritivas das variáveis revela aspectos importantes sobre o comportamento das empresas em relação à liquidez e ao capital empregado. A Composição do Endividamento (CE) tem uma média de 0,6064 e um desvio-padrão relativamente baixo (0,1545), indicando pouca variação nos valores observados, o que sugere uma distribuição consistente entre as empresas analisadas.

A mediana de 0,5964, muito próxima da média, reforça essa consistência, mostrando que o capital empregado está distribuído de forma estável. O Endividamento Geral (EG), com uma média de 0,6200 e um desvio-padrão maior (0,1892), apresenta comportamento semelhante.

A Liquidez Geral (LG), com média de 1,1833 e um desvio-padrão de 0,5443, mostra uma dispersão maior dos dados, sugerindo que as empresas possuem diferentes capacidades de cumprir suas obrigações de curto prazo. Essa variação é observada nos valores extremos, com um mínimo de 0,4296 e um máximo de 3,8227, indicando que algumas empresas são mais líquidas e, portanto, têm uma margem maior de segurança financeira. A Liquidez Corrente (LC) e a Liquidez Seca (LS) também apresentam valores médios relativamente elevados (1,6455 e 1,2808, respectivamente), mas com LC exibindo maior dispersão, com um desvio-padrão de 0,6435, enquanto LS tem uma variação menor. Isso sugere que a liquidez corrente, que inclui mais ativos circulantes, tende a variar mais entre as empresas, enquanto a liquidez seca, que exclui estoques, é mais uniforme. Essas diferenças são cruciais para entender a saúde financeira de cada empresa no curto prazo.

A média do Retorno sobre o Ativo (ROA), 0,0464, indica que, em média, as empresas obtêm um retorno de 4,64% sobre seus ativos. No entanto, o desvio-padrão elevado (0,0903) indica que esse retorno é inconsistente entre as empresas da amostra, com valores que variam amplamente ao redor da média. A média do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), 0,0575, mostra que o retorno médio sobre o patrimônio líquido é de 5,75%, um valor baixo quando comparado ao desvio-padrão de 0,3087. Tanto o ROA quanto o ROE apresentam uma dispersão elevada, com desvios-padrão que superam a média. O ROE, em particular, demonstra uma dispersão ainda mais acentuada, o que pode indicar diferenças relevantes na maneira como as empresas criam valor para os acionistas em comparação com seus ativos.

4.1.2 Cálculo da qualidade dos *accruals* (QA)

Para determinar a Qualidade dos *Accruals* (QA), variável independente de interesse neste estudo, foi aplicada a equação 1, que regride a variação no capital de giro contra os fluxos de caixa operacionais dos períodos anteriores (CFO_{t-1}), atual (CFO) e seguinte (CFO_{t+1}). Os resultados (não tabulados) apontam para relações positivas entre os fluxos de caixa operacionais dos períodos anterior e posterior com a variação no capital de giro (V_{WC}) e negativas com o fluxo de caixa atual, condizentes com a predição teórica, fundamentada na equação “lucro líquido = fluxo de caixa + *accruals*”. Logo, para um lucro líquido de \$100, por exemplo, quanto maior o fluxo de caixa (digamos \$60), menores os *accruals* (\$40). Por isso, a relação negativa entre *accruals* (neste estudo medidos como V_{WC}) e fluxo de caixa do período atual está em linha com esta condição teórica. Por dedução matemática, fluxos de caixa dos períodos anterior e posterior teriam relação positiva.

A partir da regressão apresentada na Tabela 2 foram gerados os resíduos, os quais representam então a *proxy* utilizada para medir a qualidade dos *accruals*. Quanto maiores os resíduos, mais ruído há nessa relação entre fluxos de caixa e *accruals*, o que indicaria menor qualidade dos *accruals*. Por isso, nas análises da seção 4.2, a variável de qualidade dos *accruals* (resíduos da equação 1) foi invertida, para que valores maiores indiquem maior qualidade, facilitando a análise. Além disso,

para aumentar o seu poder discriminante, a variável foi transformada em dummy (d_QA) nas regressões, igual a 1 para resíduos acima da mediana e zero caso contrário.

4.1.3 Análise de correlação

A análise da matriz de correlação (não tabulada) revela algumas relações significativas entre as variáveis financeiras. De acordo com Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados baixos; pontuações entre 0,30 e 0,49 podem ser classificadas como moderadas; enquanto valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como correlações altas.

A respeito da correlação de *Pearson* entre as variáveis QA e logAT e CFO_AT e CE, há algumas observações importantes. Primeiro, a correlação entre QA e logAT é de 0,041, o que, de acordo com os critérios de Cohen, é considerado muito baixo (abaixo de 0,10). Isso indica que não há uma relação significativa entre essas duas variáveis, sugerindo que a qualidade dos *accruals* não está relacionada ao tamanho das empresas.

Em relação às correlações entre QA e ROA, LC e LS, pode-se analisar que a correlação entre QA e ROA é negativa, com um valor de -0,245, considerada baixa. Isso indica que há uma relação inversa moderada entre essas variáveis, ou seja, quando a QA aumenta, é esperado que ROA diminua, e vice-versa. Por outro lado, a correlação entre QA e LC e LS é positiva e moderada, 0,413 e 0,385, respectivamente. No caso de ambas as correlações, essa relação direta sugere que, à medida que QA aumenta, LC e LS também tendem a crescer.

4.2 análise da relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores de desempenho

A qualidade dos *accruals* é um fator importante na avaliação da confiabilidade das informações contábeis e pode influenciar diretamente a percepção sobre o resultado financeiro das empresas. Indicadores de desempenho são comumente utilizados para medir a rentabilidade e a eficiência operacional das organizações. A seguir, são apresentadas análises da relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores de desempenho, abordando os efeitos observados em cada métrica de rentabilidade, endividamento e liquidez.

A Tabela 2 apresenta uma análise de regressão múltipla com o objetivo de examinar a relação entre indicadores de rentabilidade e a qualidade dos *accruals*.

Tabela 2 – Análise da relação entre indicadores de rentabilidade e qualidade dos *accruals*

Variáveis	(1) ROA1	(2) ROA2	(3) ROE1	(4) ROE2	(5) EBIT1	(6) EBIT2
d_QA	-0,0183 (0,0206)	-0,00628 (0,0203)	-0,0182 (0,0604)	0,0235 (0,0615)	-0,142 (0,0905)	-0,172 (0,120)
GE	-0,409*** (0,111)	-0,522*** (0,124)	-3,522*** (0,266)	-3,797*** (0,329)	-0,150 (0,423)	0,145 (0,500)
CE	0,223** (0,0859)	0,225*** (0,0819)	0,810** (0,320)	0,810*** (0,293)	-0,0485 (0,0716)	-0,0527 (0,0979)
EG	0,0816	0,0977	0,368*	0,413**	-0,178	-0,226

	(0,0735)	(0,0685)	(0,193)	(0,171)	(0,206)	(0,194)
logAT	-3,31e-05	0,000875	0,00536	0,00668	-0,00781	-0,00936
	(0,00795)	(0,00765)	(0,0232)	(0,0221)	(0,0147)	(0,0154)
Constante	-0,118	-0,0948	-0,629	-0,557	0,460***	0,402**
	(0,153)	(0,145)	(0,440)	(0,404)	(0,156)	(0,194)
Observações	75	75	75	75	73	73
R ²	0,177	0,298	0,395	0,487	0,044	0,094
R ² ajustado	0,117	0,213	0,351	0,425	-0,027	-0,019
Estatística F	5,72***	5,16***	54,34***	28,26***	2,58**	2,58**
Durbin-Watson	1,72	2,04	1,78	2,09	2,13	2,20
VIF máximo	1,87	1,90	1,87	1,90	1,89	1,93
Breusch-Pagan	27,8***	14,0***	23,6***	23,2***	5,48**	17,26***
Efeito-Fixo ano	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim

Legenda: d_QA = dummy de qualidade dos *accruals*, igual a 1 para QA acima da mediana; logAT = logaritmo do Ativo total; ROA = Retorno sobre o ativo; ROE = Retorno sobre o Patrimônio Líquido; EBITDA = Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização; GE = Grau de endividamento; CE = Composição do endividamento; EG = Endividamento geral. Nota: Erros padrões robustos entre parênteses; *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação aos resultados das regressões, variáveis como a composição do endividamento (CE), o endividamento geral (EG) e o grau de endividamento (GE) apresentam significância estatística em diversos modelos da Tabela 2, indicando que possuem uma relação significativa com os indicadores de rentabilidade, como ROA e ROE, e com a lucratividade medida pelo EBITDA. Por exemplo, o GE mostrou impacto negativo sobre os indicadores citados, indicando que com maior nível de endividamento, ocorre menor rentabilidade. Ilustrando, seria dizer que a cada aumento de 1% no GE, o ROA diminui 0,40. Já no caso do CE, há relação positiva para ROA e ROE, o que demonstra que a maior proporção de dívidas de curto prazo parece contribuir para a rentabilidade das empresas.

A variável d_QA, que representa a qualidade dos *accruals*, não apresenta significância estatística em nenhum dos modelos. Isso sugere que a qualidade dos *accruals* não está relacionada diretamente aos indicadores de rentabilidade. A falta de significância do logAT nos modelos sugere que o tamanho da empresa, isoladamente, não é um fator preponderante para explicar a rentabilidade no contexto consolidado.

A Tabela 3 apresenta uma análise de regressão múltipla com o objetivo de examinar a relação entre indicadores de endividamento e a qualidade dos *accruals*.

Tabela 3 – Análise da relação entre indicadores de endividamento e qualidade dos *accruals*

Variáveis	(1) GE1	(2) GE2	(3) CE1	(4) CE2	(5) EG1	(6) EG2
d_QA	-0,0161 (0,0121)	-0,0130 (0,00932)	-0,0478* (0,0285)	-0,0572* (0,0295)	-0,0341 (0,0273)	-0,0266 (0,0277)
LG	-0,0305*** (0,00768)	-0,0304*** (0,00811)	0,177*** (0,0246)	0,178*** (0,0235)	-0,260*** (0,0345)	-0,260*** (0,0348)
ROA	-0,137* (0,0731)	-0,174* (0,103)	0,826*** (0,152)	0,903*** (0,168)	-0,466*** (0,154)	-0,495** (0,193)
logAT	0,00167 (0,00554)	0,00215 (0,00598)	0,0199* (0,0106)	0,0193* (0,0108)	0,0162 (0,0100)	0,0168* (0,0101)
Constante	0,0550	0,0660	0,0793	0,0528	0,721***	0,729***

	(0,0739)	(0,0683)	(0,176)	(0,176)	(0,174)	(0,177)
Observações	75	75	75	75	75	75
R ²	0,180	0,223	0,437	0,455	0,639	0,647
R ² ajustado	0,133	0,142	0,404	0,398	0,619	0,610
Estatística F	3,97*	2,53**	19,20***	10,48***	25,13***	14,23***
Durbin-Watson	2,09	2,23	1,79	1,81	2,28	2,31
VIF máximo	1,30	1,70	1,30	1,70	1,30	1,70
Breusch-Pagan	78,64***	134,53***	1,34	0,48	0,20	0,06
Efeito-Fixo ano	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim

Nota: Erros padrões robustos entre parênteses; *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto aos resultados das regressões, o indicador de Liquidez Geral (LG) aparece com coeficientes positivos e estatisticamente significativos em relação à composição do endividamento (CE), conforme mostrado nas colunas (3) e (4). Esse resultado sugere que, quanto maior a liquidez de curto e longo prazo, maior a tendência de uma empresa utilizar dívida de curto prazo em sua estrutura de capital. Para os indicadores GE e EG observam-se resultados significativos e negativos, que indicam que empresas com maior liquidez geral tendem a ser menos dependentes de financiamentos externos, reforçando a sua autonomia financeira.

O Retorno sobre o Ativo (ROA), por outro lado, apresenta coeficientes negativos e positivos (significativos) em relação ao endividamento em todos os modelos. Na composição do endividamento (CE), com resultados positivos, sugere que empresas com uma maior proporção de dívida de curto prazo em sua estrutura de capital apresentam maior rentabilidade dos ativos, o que pode estar atrelado à alavancagem financeira. Para o EG e o GE, com resultados negativos, revela que empresas com maior rentabilidade tendem a depender menos de financiamento por dívida, principalmente de longo prazo. Isso pode estar relacionado à maior capacidade dessas empresas de gerar recursos internamente e reduzir a necessidade de capital de terceiros.

O logaritmo do Ativo (logAT), que representa o tamanho da empresa, mostra um coeficiente positivo e significativo em três modelos, mas apenas a 10%, principalmente em relação à composição do endividamento (CE) e ao endividamento geral (EG). Esse resultado sugere que empresas maiores tendem a ter uma proporção maior de endividamento em suas estruturas de capital, provavelmente devido a uma maior capacidade de captação de recursos e a condições de financiamento mais favoráveis. Empresas de maior porte geralmente possuem ativos que podem ser utilizados como garantias e têm mais facilidade em acessar mercados de crédito, o que lhes permite contrair dívidas com condições mais atrativas.

A variável *d_QA*, que indica a qualidade dos *accruals*, não apresenta significância estatística na maioria dos modelos de endividamento, sugerindo que a qualidade dos *accruals* não está relacionada fortemente ao nível de endividamento da empresa. Essa variável é significativa (a 10%) apenas nos modelos de composição de endividamento (CE) nas colunas (3) e (4), com coeficiente negativo, indicando que empresas com *accruals* de alta qualidade tendem a apresentar uma composição de endividamento mais de longo prazo. Esse resultado pode ser justificado pelo fato de que empresas com informações contábeis de maior qualidade (maior qualidade dos *accruals*) teriam acesso mais fácil a recursos de longo prazo.

A Tabela 4 apresenta uma análise de regressão múltipla com o objetivo de examinar a relação entre indicadores de liquidez e a qualidade dos *accruals*.

Tabela 4 – Análise da relação entre indicadores de liquidez e qualidade dos *accruals*

Variáveis	(1) LG1	(2) LG2	(3) LC1	(4) LC2	(5) LS1	(6) LS2
d_QA	0,0757 (0,0554)	0,101 (0,0625)	0,159* (0,0836)	0,185** (0,0873)	0,129 (0,0836)	0,157* (0,0883)
GE	0,300 (0,336)	0,100 (0,436)	0,0816 (0,430)	0,139 (0,568)	-0,334 (0,445)	-0,325 (0,566)
EG	-1,790*** (0,255)	-1,767*** (0,246)	-2,360*** (0,355)	-2,389*** (0,345)	-1,874*** (0,396)	-1,908*** (0,387)
CE	1,322*** (0,246)	1,373*** (0,251)	-0,592* (0,313)	-0,582* (0,321)	-0,359 (0,351)	-0,336 (0,360)
ROA	-2,261** (0,861)	-2,478** (0,980)	-2,290** (0,963)	-2,334** (1,153)	-1,781 (1,116)	-1,855 (1,333)
logAT	-0,0480* (0,0279)	-0,0461 (0,0284)	-0,0466 (0,0382)	-0,0449 (0,0398)	-0,0461 (0,0439)	-0,0427 (0,0450)
Constante	2,279*** (0,421)	2,289*** (0,424)	4,201*** (0,517)	4,204*** (0,527)	3,390*** (0,577)	3,387*** (0,597)
Observações	75	75	75	75	75	75
R ²	0,763	0,773	0,675	0,686	0,549	0,564
R ² ajustado	0,742	0,741	0,647	0,643	0,509	0,504
Estatística F	15,42***	14,97***	24,13***	18,05***	21,43***	17,32***
Durbin-Watson	1,91	1,99	2,15	2,22	2,19	2,25
VIF máximo	1,91	1,96	1,91	1,96	1,91	1,96
Breusch-Pagan	41,46***	37,22***	41,56***	39,68***	47,34***	48,36***
Efeito-Fixo ano	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim

Nota: Erros padrões robustos entre parênteses; *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação aos resultados das regressões, a variável d_QA, que mede a qualidade dos *accruals*, apresentou coeficientes positivos e estatisticamente significativos nos modelos LC1 (a 10%), LC2 (a 5%) e LS2 (a 10%), indicando uma relação significativa entre a qualidade dos *accruals* e a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações de curto prazo.

O grau de endividamento (GE) apresentou coeficientes que variam entre valores positivos e negativos, mas nenhum foi estatisticamente significativo. Isso indica que o grau de endividamento não está relacionado significativamente ao nível de liquidez das empresas da amostra. Por outro lado, o endividamento geral (EG) apresenta coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todas as colunas, evidenciando uma relação robusta entre endividamento e liquidez. A associação negativa indica que um maior endividamento geral tende a estar ligado a uma menor liquidez, uma relação consistente em todos os modelos.

A composição do endividamento (CE) apresentou coeficientes positivos e negativos e estatisticamente significativos nos modelos 1 a 4, indicando que uma composição de endividamento com mais dívidas de curto prazo está associada a uma maior liquidez geral, mas compromete, por outro lado, a liquidez corrente. Nos modelos de LG, por exemplo, ambos apresentam resultados positivos e significativos,

o que indica que à medida que aumenta a proporção de dívida de curto prazo no endividamento total, há uma melhora na liquidez geral das empresas. Nos modelos LC1 e LC2, os resultados são negativos e significativos (mas apenas a 10%), o que explica que, em alguns casos, uma maior proporção de dívida de curto prazo pode impactar negativamente a liquidez corrente.

O Retorno sobre os Ativos (ROA) apresentou coeficientes negativos, porém, só foram estatisticamente significativos para LG e LC. Isso implica que uma maior rentabilidade não necessariamente estaria associada a uma maior liquidez. Para a liquidez corrente e geral, essa relação é inclusive inversa, indicando que empresas com maior rentabilidade teriam menor liquidez. Esse resultado pode estar relacionado à alavancagem utilizada pelas empresas desse setor, com empresas mais alavancadas obtendo maior retorno sobre os ativos.

Por fim, o logaritmo do ativo total (logAT) mostra coeficientes negativos, mas significativos apenas na coluna (1), o que não permite inferir que empresas maiores, em termos de ativos, tendem a apresentar menores indicadores de liquidez, visto que esse resultado só foi confirmado para o modelo 1.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo consistiu em analisar a relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores financeiros de empresas do comércio varejista da B3. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa do problema, realizada por meio de pesquisa documental, utilizando documentos como forma de coleta de dados.

As análises realizadas evidenciaram que a relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores financeiros apresenta nuances importantes, variando de acordo com a métrica de desempenho avaliada. De forma geral, os resultados reforçam que os *accruals* de alta qualidade podem ser essenciais para facilitar o acesso a recursos financeiros, o que, por sua vez, pode melhorar os indicadores de liquidez e endividamento.

Conclui-se, por fim, que a influência direta da qualidade dos *accruals* sobre a liquidez, o endividamento e a rentabilidade não é uniforme, sendo mais evidente nos aspectos relacionados com a gestão de dívidas do que na geração de lucros. Esses resultados destacam a importância de práticas contábeis responsáveis como base para a saúde financeira e a competitividade das empresas, especialmente em setores sensíveis à confiança do mercado, como o varejista.

Este estudo contribui para o avanço no entendimento sobre a relação entre a qualidade das informações contábeis e indicadores financeiros no setor varejista, destacando sua relevância para a transparência contábil e a gestão financeira. Na prática, os resultados reforçam a relevância da qualidade das informações contábeis como uma ferramenta estratégica para empresas que buscam melhorar sua imagem e transparência no mercado.

Para gestores e profissionais da área contábil, fornecem um direcionamento sobre a importância das práticas contábeis responsáveis por fortalecer a saúde financeira e aumentar a competitividade no mercado. Assim, a pesquisa enriquece a literatura contábil e abre caminhos para estudos futuros que possam aprofundar essa temática em diferentes contextos.

As principais limitações deste estudo incluem a restrição da análise ao setor varejista listado na B3, o que dificulta a generalização dos resultados para outros setores e mercados. Além disso, a ausência de significância estatística entre *accruals* e indicadores de rentabilidade pode ser influenciada por variáveis omitidas ou impactos específicos do período específico, como a pandemia da COVID-19.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a análise para incluir empresas de outros setores além do varejista, o que permitiria comparar a relação entre a qualidade dos *accruals* e os indicadores financeiros em diferentes contextos econômicos e operacionais. Outra recomendação é o uso de abordagens metodológicas complementares, como análises qualitativas que explorem as práticas de governança e políticas financeiras das empresas, bem como a inclusão de variáveis que reflitam aspectos macroeconômicos, como taxas de juros e inflação, que podem influenciar os resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Elias Feres de; LOPES, Alexsandro Broedel; CORRAR, Luiz João. Gerenciamento de resultados para sustentar a expectativa do mercado de capitais: Impactos no índice *market-to-book*. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 4, n.1, p. 44-62, jan-abr. 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Análise das demonstrações contábeis em IFRS e CPC**: facilitada e sistematizada. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. Acesso restritivo via Minha Biblioteca. Acesso em: 18 jun. 2024.

ALVES, Aline; LAFFIN, Nathalia Helena Fernandes. **Análise das demonstrações financeiras**. Porto Alegre: Sagah, 2018. *E-book*. Acesso restritivo via Minha Biblioteca. Acesso em: 18 jun. 2024.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços**: estruturas e avaliações das demonstrações contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

B3. Produtos e Serviços. Negociação. Renda Variável. Ações. **Empresas Listadas**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm. Acesso em: 24 abr. 2024.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

DECHOW, Patricia M; DICHEV, Ilia D. *The quality of accruals and earnings: the role of accrual estimation errors*. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 77, Suplemento, p. 35-59, n.4, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/278094571_The_Quality_of_Accruals_and_Earnings_The_Role_of_Accrual_Estimation_Errors. Acesso em: 18 jun. 2024.

FÁVERO, Luiz Paulo *et al.* **Métodos quantitativos com Stata**: procedimentos, rotinas e análise dos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. *E-book*. Acesso restritivo via Minha Biblioteca. Acesso em: 12 jun. 2024.

FÁVERO, Luiz Paulo. **Análise de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. *E-book*. Acesso restritivo via Minha Biblioteca. Acesso em: 12 jun. 2024.

GALDI, Fernando Caio. **Estratégias de investimento em ações baseadas em análise de demonstrações contábeis**: é possível prever o sucesso? 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04062008-101832/pt-br.php>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, Michael P. **Contabilidade e finanças – Série Fundamentos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*. Acesso restritivo via Minha Biblioteca. Acesso em: 1.º jun. 2024.

GOULART, André Moura Cintra. **Gerenciamento de resultados contábeis em instituições financeiras no Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-17032008-124153/pt-br.php>. Acesso em: 20 abr. 2024.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KASSAI, Silvia. **Utilização da análise por envoltória de dados (DEA) na análise de demonstrações contábeis**. 2002. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-11122002-092458/pt-br.php>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

KLANN, Roberto Carlos; MAZZIONI, Sady. Aspectos da qualidade da informação contábil no contexto internacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 92-111, jan.-mar. 2018.

LYRA, Ricardo Luiz Wust Côrrea de. **Análise hierárquica dos indicadores contábeis sob a óptica do desempenho empresarial**. 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12012009-182631/pt-br.php>. Acesso em: 2 jun. 2024.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Detectando *earnings management* no Brasil: estimando os *accruals* discricionários. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, v. 19, n. 46, p. 7-17, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34248/36980>. Acesso em 02 jun. 2024.

MARTINEZ, Antonio Lopo. “**Gerenciamento**” dos resultados contábeis: estudo empírico das companhias abertas brasileiras. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052002-110538/pt-br.php>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MARTINS, Eliseu. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2020. E-book. Acesso restritivo via Minha Biblioteca. Acesso em: 16 jun. 2024.

MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josediton; MIRANDA, Gilberto. **Análise avançada de demonstrações contábeis**: uma abordagem crítica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Claudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes do; LUZ, Maria Aparecida Carvalho Alencar. Pesquisa científica: conceitos básicos. **Id on Line Multidisciplinary and Psychology Journal**, v. 10, n. 29, p. 144-151, Feb. 2016.390.

NARDI, Paula Carolina Ciampaglia; NAKAO, Silvio Hiroshi. Gerenciamento de resultados e a relação com o custo da dívida das empresas brasileiras abertas. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, v. 20, n. 51, p. 77-100, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/XcXkndL3C3sfsJcwsYNdLzk/?format=pdf>. Acesso em: 1.º jun. 2024.

PAULO, Edilson. **Manipulação das informações contábeis: uma análise teórica e empírica sobre os modelos operacionais de detecção de gerenciamento de resultados**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28012008-113439/pt-br.php>. Acesso em: 14 abr. 2024.

PORTAL SEBRAE. Conteúdos. Artigos. **O que é comércio varejista? Descubra seus tipos e tendências para 2023**. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/o-que-e-comercio-varejista-descubra-seus-tipos-e-tendencias-para-2023,a8b65ddcb6c88810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 8 abr. 2024.

REGERT, Rodrigo *et al.* A importância dos indicadores econômicos, financeiros e de endividamento como gestão do conhecimento na tomada de decisão em tempos de crise. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 7, n. 2, p. 67-83, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1579/837>. Acesso em: 26 maio 2024.

RIBEIRO, Osni Moura. **Noções de análise de demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Érica, 2020.

SANTANA, Alex Fabiano Bertollo. **Gerenciamento de resultados e remunerações dos executivos nas companhias latino-americanas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, 2008. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2841>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SHAPIRO, S. S., & WILK, M. B. *An Analysis of Variance Test for Normality (complete samples)*. **Biometrika**, v. 52, p. 591-611, 1965. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2333709>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações financeiras: abrindo a caixa-preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SOUZA, Paulo Vitor Souza de; GONÇALVES, Rodrigo de Souza; SILVA, César Augusto Tibúrcio. O impacto da IFRS 15 na qualidade dos *accruals* e no gerenciamento de resultados das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 675-691, 2022.

STATUS INVEST. Página Inicial. **Ações**. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/via3>. Acesso em: 14 abr. 2024.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introductory econometrics: a modern approach**. 5. ed. Mason: *Cengage Learning*, 2012.