

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

# FACES

JOURNAL

<https://revista.fumec.br/index.php/facesp>

*Publicação Trimestral da Faculdade  
de Ciências Empresariais*



Belo Horizonte - MG  
FACES R. Adm. • Belo Horizonte  
v.23 • n.3 • Jul./Set. • 2024

## FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

### REITOR

Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

### PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO

Prof.<sup>a</sup>. Claudia Silveira da Cunha

### PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Dr. Sérgio Henriques Zandona Freitas

### DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof.<sup>a</sup>. Renata de Sousa da Silva Tolentino

### EDITOR

Prof. Thiago Soares Nunes – Editor Geral

### CONTATO PRINCIPAL

**Thiago Soares Nunes**

*Professor Doutor*

*Universidade FUMEC*

*Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro*

*30310-190 - Belo Horizonte - MG*

*E-mail: thiago.nunes@fumec.br*

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sérgio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

### CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

### PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therus Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 23, n. 3 (jul./set. 2024) - - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000 - .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Períodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp>

Indexação:

CAPES – Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas

Españolas y Latinoamericanas

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Sumários.org

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces  
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG  
[www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br)

## INTRODUÇÃO

A Revista de Administração FACES Journal, há 23 anos, é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 50 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A instituição, sem fins lucrativos, fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica, é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

## MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

## MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

## FOCO DA REVISTA FACES

A Revista de Administração FACES Journal tem como foco e escopo publicar artigos no campo da Administração e áreas afins com uma contribuição teórica e gerencial. A intenção é publicar artigos decorrentes de pesquisas robustas, que resultem em avanço do conhecimento, com argumentos que destaquem a relevância e importância do estudo, com alto grau de ineditismo e que apresentem o estado da arte do fenômeno estudado.

## TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: sustentados por ampla e aprofundada pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas e áreas afins.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador. Os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, podem apresentar hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

A revista não aceita artigos bibliométricos, ensaio teórico.

## TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Empreendedorismo
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia em Organizações
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Estudos Organizacionais
- Gestão de Pessoas
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Inovação e Tecnologia
- Marketing
- Organizações
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

## **Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial**

*O terceiro número do volume 23 de 2024 da Revista de Administração FACES Journal apresenta artigos de diversos campos da Administração e áreas correlatas. As temáticas contemplam agroturismo, alfabetização financeira, diversidade, empreendedores locais, gênero, gestão de pessoas, Universidade, valor de mercado.*

*Nosso objetivo é que os trabalhos selecionados acrescentem conhecimentos e auxiliem no suporte científico das diversas áreas de estudo abarcadas nesta edição da Revista de Administração FACES Journal. Os trabalhos que compõem este número são:*

### **LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES E ALOCAÇÃO DOS CARGOS DE TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

*Juliana Blau; Júlio Eduardo Ornelas Silva; Marcos Baptista Lopez Dalmau*

### **FORTALECENDO NEGÓCIOS DE MICRO, PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS: O PODER DA ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA DURANTE A CRISE DA COVID-19**

*Willian Gonçalves dos Santos; Ana Luiza Paraboni; Luiza Botega Goularte; Kássia Schneider Maranhão*

### **A PRESENÇA DE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO IMPACTA NO VALOR DA FIRMA? UM ESTUDO NO BRASIL**

*Bibiacha Angelina Nhagutou; Fernanda Maciel Peixoto; Duterval Jesuka*

### **SOMOS TODOS IGUAIS: DESCORTINANDO A DIVERSIDADE DE UMA ENTIDADE NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**

*Daniela Medeiros; Priscila Souza Rosa; Juliane Ruffatto; Giana de Vargas Mores; Leila Dal Moro*

### **DESENVOLVIMENTO DO AGROTURISMO EM VENDA NOVA DO IMIGRANTE-ES SOB A LENTE DE EMPREENDEDORES LOCAIS**

*Nicolay Saick Petroneto; Daniel Lanna Peixoto; Paola Brusco Ribeta; Vitor Colodette*

**Prof. Dr. Thiago Soares Nunes**  
**Editor-chefe da Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC**

## 7 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES E ALOCAÇÃO DOS CARGOS DE TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

JULIANA BLAU, JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA, MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

*O presente artigo tem como objetivo analisar o levantamento de necessidades e a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, praticados pelo setor de gestão de pessoas da UFSC, utilizando como base para a discussão preceitos inerentes à gestão estratégica de pessoas em Instituições Federais de Ensino. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso, utilizando a pesquisa bibliográfica, a investigação documental e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, sendo a análise efetuada por meio da análise interpretativa, com a triangulação das fontes. Os dados coletados indicaram possibilidade de aperfeiçoamento no planejamento de pessoal na UFSC, no instrumento de levantamento de necessidades de pessoal e do processo de alocação de servidores, o que permitiria, por vezes, a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais em setores com melhor aderência para o exercício de suas atribuições, evitando assim, o subaproveitamento de suas capacidades, entre outros aspectos.*

## 26 FORTALECENDO NEGÓCIOS DE MICRO, PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS: O PODER DA ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA DURANTE A CRISE DA COVID-19

WILLIAN GONÇALVES DOS SANTOS, ANA LUIZA PARABONI, LUIZA BOTEGA GOULARTE, KÁSSIA SCHNEIDER MARANHÃO

*O estudo teve como objetivo analisar o nível de alfabetização financeira dos micro, pequenos e médios empresários do município de Palhoça, bem como a relação dessa alfabetização com os impactos sofridos durante a pandemia de COVID-19. A pesquisa buscou avaliar o nível de conhecimento, atitude e comportamento financeiros desses empresários, além de caracterizar os negócios e o perfil socioeconômico dos entrevistados, investigando como a alfabetização financeira influenciou a resiliência das empresas durante a pandemia. Para a coleta de dados, utilizou-se uma adaptação do questionário da OECD (2020b), obtendo-se respostas válidas de 50 empreendedores do município de Palhoça, em Santa Catarina. Os níveis médios encontrados foram de 63,60%, 50,67%, 68,22% e 63,76% para conhecimento, atitude, comportamento e alfabetização financeira, respectivamente. Além disso, constatou-se que a COVID-19 gerou dificuldades financeiras para a maioria dos entrevistados, que adotaram estratégias mitigadoras, como a redução de custos operacionais e dos pró-labores. Durante períodos de instabilidade econômica, como crises financeiras ou pandemias, observou-se que a alfabetização financeira se torna um diferencial crucial, reduzindo o risco de falência e contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.*

## 50 A PRESENÇA DE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO IMPACTA NO VALOR DA FIRMA? UM ESTUDO NO BRASIL

BIBIACHA ANGELINA NHAGUTOU, FERNANDA MACIEL PEIXOTO, DUTERVAL JESUKA

*A diversidade de gênero no conselho de administração (CA) tem sido muito estudada e trata da inclusão da presença feminina nos conselhos. Este trabalho tem o objetivo de analisar a relação entre diversidade de gênero no CA e valor/desempenho das firmas. Para complementar a diversidade de gênero, também foram testados a diferença de salário entre os sexos (Gender Gap) e a posição da mulher no alto escalão e suas relações com o valor. Foi utilizado um modelo de regressão em painel com efeitos fixos. A amostra foi composta por empresas brasileiras não financeiras listadas na B3 no período de 2009 a 2023. Os resultados das regressões mostram que a diferença salarial entre sexos afeta negativamente o valor, confirmando a hipótese de que a desigualdade salarial é vista de forma desfavorável pelo mercado. A amostra foi dividida em firmas grandes e firmas pequenas. Nas análises por tamanho, a diversidade impacta a performance de forma distinta. Enquanto nas empresas pequenas, a diversidade de gênero influencia o valor medido pelo Q de Tobin, já nas empresas grandes, a presença feminina em cargos executivos impulsiona o ROA. Sugere-se para futuras pesquisas explorar outras dimensões da diversidade, como etnia e idade, e comparar diferentes países.*

**73 SOMOS TODOS IGUAIS: DESCORTINANDO A DIVERSIDADE DE UMA ENTIDADE NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**

PRISCILA SOUZA ROSA, DANIELA MEDEIROS, JULIANE RUFFATTO, GIANA DE VARGAS MORES, LEILA DAL MORO

*Desde a Revolução Industrial até a Revolução da Informação, as relações laborais sofreram transformações substanciais, levando as organizações a reconhecerem os colaboradores como parceiros e a compreenderem suas necessidades. Isso instigou algumas empresas a reconhecerem as "minorias" e a implementarem políticas de diversidade, incluindo ações afirmativas em códigos de governança e compliance globais. O objetivo dessa pesquisa é investigar as barreiras que a Entidade X enfrenta ao incorporar uma gestão da diversidade em seus ambientes de trabalho, com intuito de promover um ambiente inclusivo e equitativo. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, foi realizado um estudo de caso com entrevistas semiestruturadas, seguido de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, com categorias definidas a posteriori, foi utilizada como técnica de análise. Os resultados revelaram desafios como a falta de padronização nos procedimentos de inclusão e contratação, a limitada autonomia dos setores de Recursos Humanos regionais e a escassa interação entre o RH regional e o Departamento Regional.*

**95 DESENVOLVIMENTO DO AGROTURISMO EM VENDA NOVA DO IMIGRANTE-ES SOB ALENTE DE EMPREENDEDORES LOCAIS**

NICOLY SAICK PETRONETO, DANIEL LANNA PEIXOTO, PAOLA BRUSCO RIBETA, VITOR COLODETTE

*A cidade de Venda Nova do Imigrante-ES possui o agroturismo como uma atividade popular que permite aos visitantes o contato direto com as culturas agrícolas locais e as paisagens naturais. Sua prática se consolidou nas últimas duas décadas, atraindo moradores de centros urbanos e sendo, em 2023, reconhecida oficialmente como a "Capital Nacional do Agroturismo". Seu protagonismo em nível nacional incita a investigar como se deu esse desenvolvimento. Assim, com o objetivo de compreender como o agroturismo se desenvolve no município de Venda Nova do Imigrante-ES sob a perspectiva de empreendedores locais, este trabalho utilizou metodologia fundamentada em uma investigação qualitativa exploratória, baseando-se na técnica de grupo focal. Os resultados obtidos apontam para a necessidade de uma colaboração mais estreita entre o setor público e privado, além de investimentos em educação, infraestrutura, promoção e qualidade dos serviços como forma de maximizar o potencial turístico existente.*

# LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES E ALOCAÇÃO DOS CARGOS DE TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

## NEEDS ASSESSMENT AND ALLOCATION OF TECHNICIANS IN EDUCATIONAL AFFAIRS TO POSITIONS AT A PUBLIC UNIVERSITY

### **JULIANA BLAU**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
juliana.blau@ufsc.br  
<https://orcid.org/0009-0002-9314-9914>

### **JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
julioornelas@yahoo.com.br  
<https://orcid.org/0000-0001-8239-9606>

### **MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
professordalmau@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8620-1625>

### R E S U M O

O presente artigo tem como objetivo analisar o levantamento de necessidades e a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, praticados pelo setor de gestão de pessoas da UFSC, utilizando como base para a discussão preceitos inerentes à gestão estratégica de pessoas em Instituições Federais de Ensino. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso, utilizando a pesquisa bibliográfica, a investigação documental e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, sendo a análise efetuada por meio da análise interpretativa, com a triangulação das fontes. Os dados coletados indicaram possibilidade de aperfeiçoamento no planejamento de pessoal na UFSC, no instrumento de levantamento de necessidades de pessoal e do processo de alocação de servidores, o que permitiria, por vezes, a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais em setores com melhor aderência para o exercício de suas atribuições, evitando assim, o subaproveitamento de suas capacidades, entre outros aspectos.

**Palavras-chave:** Levantamento de Necessidades de Pessoal; Alocação de Pessoal; Técnico em Assuntos Educacionais.

## A B S T R A C T

*The aim of this paper is to analyze the needs assessment and the allocation of servers occupying the position of Technician in Educational Affairs, practiced by the people management sector of UFSC, using as a basis for discussion precepts inherent to the strategic people management in Federal Educational Institutions. This is a qualitative study, developed by means of a case study, using bibliographical research, documentary research and semi-structured interviews to collect data, and the analysis was carried out by means of interpretative analysis, with triangulation of sources. The data collected indicated that there is possibility for improvement in personnel planning at UFSC, in the instrument used for needs assessment of personnel and in the process of allocating civil servants, which would sometimes allow civil servants occupying the position of Technician in Educational Affairs to be allocated to sectors that are better suited to carrying out their duties, thus avoiding underutilization of their capacities, among other aspects.*

*Keywords: Needs assessment of personnel; Staff allocation; Technician in Educational Affairs.*

## INTRODUÇÃO

A força de trabalho das Instituições Federais de Ensino (IFE) é composta por servidores docentes e técnicos-administrativos em educação (TAEs), regidos pelo regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, bem como, por trabalhadores terceirizados e profissionais contratados por tempo determinado (professores substitutos) (Brasil, 1990). Direcionando o olhar para uma IFE em particular, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que, em 2023, contava com 28.198 discentes matriculados na graduação e 8.591 na pós-graduação, além dos discentes matriculados em seu Colégio de Aplicação e Núcleo de Desenvolvimento Infantil, seu funcionamento indica a necessidade de um quadro de pessoal condizente com a sua demanda, bem como, uma gestão eficiente de sua força de trabalho, para atender, com excelência, suas demandas de ensino, pesquisa e extensão (UFSC, 2024b).

Neste sentido, para realizar suas atividades, a UFSC conta com um quadro de pessoal composto por 3.015 docentes e 2.928 TAEs (UFSC, 2024a). Em relação aos TAEs, a Lei nº 11.091/2005 disciplinou seu plano de carreira (PCCTAE) e apresentou as atribuições gerais dos cargos que o compõem, sendo as atribuições específicas dos cargos autorizados para realização de concurso público indicadas em Ofício Circular do Ministério da Educação (MEC), encaminhado às IFEs (Brasil, 2005a; Brasil, 2005b).

O cargo Técnico em Assuntos Educacionais é um cargo de nível superior – nível E, de acordo com a classificação dos cargos constantes do PCCTAE, sendo requisito para ingresso no cargo a formação em Pedagogia ou Licenciaturas (Brasil, 2005a). Alinhada à formação exigida para o ingresso no cargo, a descrição das atividades a serem desenvolvidas pelos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, constantes do Ofício Circular do MEC supracitado, compreende atividades de planejamento, supervisão, análise e reformulação do processo ensino-aprendizagem, elaboração de projetos de extensão, realização de trabalhos estatísticos, orientação

de pesquisas acadêmicas, entre outras, que possuam natureza e nível de complexidade similares e tenham relação com seu ambiente organizacional (Brasil, 2005b). Assim, evidencia-se a natureza pedagógica do cargo, que pode atuar tanto nas atividades meio como nas atividades fim, não devendo neste último caso, contudo, se confundir com a atividade docente.

Entretanto, no que diz respeito aos Técnicos em Assuntos Educacionais, “embora seja evidente a especificidade do cargo, na prática, os servidores têm desempenhado tarefas administrativas, desperdiçando-se a sua formação pedagógica” (Sanseverino & Gomes, 2017). Este distanciamento entre a prática e as atividades legalmente atribuídas ao cargo Técnico em Assuntos Educacionais tem sido objeto de estudo, ao longo do tempo, especialmente a partir de 2012, conforme constatado em um levantamento junto ao catálogo de teses e dissertações da Capes, que apontou a existência de 18 dissertações de mestrado e três teses de doutorado, no período compreendido entre 2012 e 2023, além de artigos, capítulos de livro e livro que tratam sobre a atuação desses profissionais, ambos disponíveis em bases de dados como Periódicos Capes, ResearchGate, Academia, Google Acadêmico e SciELO (Brasil, 2024a; Brasil, 2024b). De acordo com Ribeiro e Almeida (2023, p. 199):

*Compreender o processo de ingresso do servidor no serviço público é fundamental, pois reflete na posterior complexidade da área de GP, enquanto responsável pela alocação desses novos indivíduos nos cargos”. Após seleção e aprovação do candidato no concurso público, dá-se a investidura no cargo público, momento em que o servidor entra em exercício para o desempenho de suas atribuições [...].*

Neste sentido, esta pesquisa lança um olhar sobre a política de alocação de pessoal, em Especial em relação aos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, com o objetivo de analisar o levantamento de necessidades e a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, praticados pelo setor de gestão de pessoas da UFSC, procurando responder a seguinte pergunta: de que forma ocorre o levantamento de necessidades e alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, praticados pelo setor de gestão de pessoas da UFSC?

## DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### Gestão estratégica de pessoas em Instituições Federais de Ensino

No cumprimento da função de Administração de Estratégias de Recursos Humanos, “por meio do diagnóstico organizacional, o RH ajusta suas estratégias às do negócio da empresa, contribuindo para a sua realização” (Cançado et al., 2008, p. 200). Matoso et al. (2016, p. 37) destacam a importância e necessidade desse alinhamento de estratégias “[...] de forma que o planejamento de RH seja parte integrante do planejamento estratégico” da organização. No exercício da função de Administração da Transformação e Mudança, de acordo com Cançado et al. (2002, s/n) “[...] a atuação de RH deverá ser a do agente de mudança”. Cançado et al. (2008, p. 201) indicam ainda

que, nesta função, “[...] o RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos vitais de mudanças no interior das empresas”.

Bergue (2020) apresenta uma discussão sobre a gestão de pessoas no setor público, cuja compreensão deve considerar a construção histórica, a complexidade e a transversalidade. No contexto brasileiro, o autor entende necessário a diferenciação entre administração pública e organização pública. Enquanto a primeira refere-se ao aparelho estatal e suas relações, com função gerencial orientada ao processo, a organização pública lida com a estrutura e sua interdependência.

A organização pública contemporânea, na visão de Bergue (2020), possui inspiração clássica, refletindo valores mecanicistas, hierarquia, divisão do trabalho, especialização, formalização, padronização e redução da dimensão humana a uma expressão funcional. Coelho e Menon (2018) já tinham observado essa natureza da gestão de pessoas no setor público brasileiro, considerada ainda uma área funcional, no estilo balcão de atendimento, com falta de orientação estratégica.

Bergue (2020) aponta ser um desafio transformar essa cultura vigente com redefinição dos conceitos de gestão de pessoas. Não para ser uma área ou visão departamental, mas um processo que se verifica em toda a organização em todo o tempo. Não compete a gestão de pessoas a apenas um gestor de cada área, mas ao gestor de cada membro da equipe. Coelho e Menon (2018) destacam ser uma área-meio com falta de uma política de orientação estratégica e programas táticos gerenciais deixados em segundo plano. Esses autores explicam que as inovações, quando ocorrem, são incrementais e silenciosas, consolidando-se mais como boas práticas pontuais. O papel da liderança nas múltiplas áreas da organização pública é destacado por Bergue (2020) como agentes capazes de traduzir estratégias em ação.

No que diz respeito à gestão por competências no serviço público brasileiro, diversos autores (Carmo et. al., 2018; Marques, 2015; Moura & Souza, 2016; Schikmann, 2010) associam a gestão estratégica de pessoas à gestão por competências, regulamentada por meio do Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019). Entretanto, o referido Decreto trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), focando no desenvolvimento dos servidores, após seu ingresso nas instituições públicas, por meio do desenvolvimento de competências individuais para o alcance dos objetivos institucionais, alinhadas às estratégias da organização, sem mencionar aspectos inerentes a seleção e ingresso de indivíduos no serviço público. Coelho e Menon (2018) entendem que o modelo de gestão por competências na gestão pública tem sido justaposto ao subsistema de seleção de pessoa, cujo instituto do concurso público utiliza preceitos convencionais caracterizado pelo uso excessivo de foco jurídico e falhas de natureza gerencial que destoam as etapas de ingresso. O raciocínio do autor aponta que a gestão por competências tem potencial de aperfeiçoar os processos de concurso público bem como o dimensionamento da força de trabalho.

Por meio de uma pesquisa desenvolvida junto a uma autarquia federal, Carmo et al. (2018, p. 187) identificaram a ausência da gestão estratégica de pessoas, com a prevalência de práticas de gestão de pessoas reativas e operacionais. Os autores também concluíram que a estrutura normativa do serviço público, caracterizada por sua rigidez, impede a existência de um modelo de gestão estratégica nesse setor, além do apego a formas tradicionais de gestão, fatores que limitam a autonomia na atuação dos gestores públicos.

A pesquisa realizada por Carmo et. al. (2018) corrobora com os achados de Moura e Souza (2016), após analisar a discrepância entre o discurso e a prática da gestão de RH, em instituições do setor público federal brasileiro. Entretanto, em suas considerações finais, Moura e Souza (2016, p. 596) destacam que as evidências do estudo ratificam a importância da atuação estratégica do setor de gestão de pessoas.

## Planejamento e alocação de pessoal

Em que pese as dificuldades apontadas para sua efetiva implementação, de acordo com Schikmann (2010, p.19), por meio da gestão estratégica de pessoas, é possível garantir a adequada aplicação e alocação de pessoal, sendo de fundamental importância que o setor de gestão de pessoas conheça a essência de todas as áreas de atuação da instituição, para exercer de fato um papel estratégico e “[...] garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos” (Marques, 2015, p.24).

Outro aspecto fundamental destacado por Schikmann (2010, pp. 20-21) e Marques (2015, p. 25) é a importância do Planejamento de pessoal, a fim de munir a instituição com um quadro de pessoal condizente e preparado para atender a demandas que, no contexto atual, mudam cada vez mais rápido, sendo indispensável o envolvimento de todos os níveis gerenciais e de representantes de todas as áreas de atuação da instituição, em sua construção, que deve constituir-se como um processo contínuo, a fim de acompanhar as mudanças de cenário.

De acordo com Marques (2015, p. 25) o Planejamento de recursos humanos é um dos instrumentos da gestão estratégica de pessoas, que tem por objetivo “[...] sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com o objetivo de supri-la com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa”. Por meio dele é possível realizar o dimensionamento e alocação dos servidores.

No âmbito das IFEs, a gestão dos cargos constantes do PCCTAE deve observar alguns princípios, entre eles a vinculação ao planejamento estratégico das instituições, bem como a aprovação em concurso público para o ingresso na carreira, cabendo a cada instituição avaliar, anualmente, a adequação do quadro de pessoal as suas necessidades. Quanto à realização de concurso público para ingresso na carreira, a Lei determina que sejam observados os requisitos de escolaridade, formação especializada e experiência, os quais, juntamente com outras especificidades como, por exemplo, ambiente organizacional ao qual serão destinadas as vagas, deverão constar em edital (Brasil, 2005a).

Outra determinação constante da legislação é a necessidade de elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE, por cada Instituição Federal de Ensino (IFE), que deverá conter, entre outros elementos, “[...] dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição [...]” (Brasil, 2005a).

Neste sentido, em regulamento complementar, o governo federal estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, indicando: a necessidade

de sua vinculação ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE; a responsabilidade do dirigente máximo da instituição, das chefias de unidades acadêmicas e administrativas, em conjunto com a unidade de gestão de pessoas, pelo planejamento, coordenação, execução e avaliação do referido Plano; e o dever da unidade de gestão de pessoas de assumir o gerenciamento dos programas a ele vinculados (Brasil, 2006).

Entre as diretrizes governamentais está a necessidade de adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais, sendo um dos objetivos do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE garantir “a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE” (Brasil, 2006).

Quanto à alocação de cargos em IFEs, esta é definida como “processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional” (Brasil, 2006).

Ante o exposto, é possível inferir uma preocupação do Governo Federal com a adequada alocação dos servidores ocupantes de cargos do PCCTAE. Entretanto, corroborando com Ribeiro e Almeida (2023), dadas as peculiaridades e complexidades das IFEs, de fato, esta não parece ser uma tarefa fácil. Porém, como bem destacado pelos autores, “[...] pessoas quando bem alocadas tendem a desenvolverem melhor as suas atribuições e, em consequência, prestam um melhor serviço ao cliente-cidadão, tornando-o estratégico à instituição” (Ribeiro & Almeida, 2023, p. 202).

## Técnicos em Assuntos Educacionais

O cargo Técnico em Assuntos Educacionais é um dos cargos integrantes do PCCTAE, cuja atuação se dá no âmbito das IFEs, entre elas as Universidades Federais. Trata-se de um cargo de nível superior – nível E, cujo requisito para ingresso na carreira é formação em Pedagogia ou Licenciaturas, alinhando a formação pedagógica à natureza das atividades indicadas para o cargo (Brasil, 2005a; Brasil, 2005b).

As atribuições gerais de todos os cargos constantes do PCCTAE foram estabelecidas em Lei e por meio de Ofício Circular, o MEC apresentou a descrição específica dos cargos autorizados para realização de concurso público, entre eles, a descrição do cargo Técnico em Assuntos Educacionais: “Coordenar as atividades de ensino, planejamento e orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 2005a; Brasil, 2005b). No mesmo Ofício Circular foram apresentadas, também, as atividades típicas do referido cargo:

- *Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos em estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional, para proporcionar educação integral aos alunos.*
- *Elaborar projetos de extensão.*
- *Realizar trabalhos estatísticos específicos.*
- *Elaborar apostilas.*

- *Orientar pesquisas acadêmicas.*
- *Utilizar recursos de informática.*
- *Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional (Brasil, 2005b).*

Ante o exposto, evidencia-se a natureza pedagógica das atribuições do cargo. Entretanto, pesquisas sobre a atuação dos Técnicos em Assuntos Educacionais têm demonstrado o predomínio do exercício de atividades administrativas e seu alijamento em relação às atividades pedagógicas, correspondentes às atribuições do cargo e tão essenciais ao funcionamento das IFEs. Diversas pesquisas sobre o cargo evidenciam, entre outros aspectos: desvios de função; a subutilização do cargo; desconhecimento das atribuições do cargo pelos diversos membros da comunidade universitária; a importância do fortalecimento da relação Técnico em Assuntos Educacionais/docente que, muitas vezes, é permeada por tensões em razão da imposição de limitações, pelos docentes, à atuação deste servidor técnico-administrativo e a necessidade de reestruturação de políticas de aplicação destes servidores para que possam, efetivamente, desempenhar as atribuições inerentes ao cargo (Cury, 2019; Lewandowski, 2018; Lopes, 2019; Moura, 2017; Nascimento Júnior, 2020; Sanseverino, 2015; Santana Junior, 2022; Silva, 2014; Souza, 2021).

A partir de uma pesquisa desenvolvida com o objetivo de relatar a atuação dos Técnicos em Assuntos Educacionais junto ao Núcleo de Assuntos Pedagógicos e Educacionais (NAPE) da UNIRIO, Rosa et al. (2018, p. 196) destacam que:

*[...] as atribuições designadas para o TAE no atual Plano de Carreira servem como importante indicador de que esse profissional, se bem alocado em funções compatíveis com a sua formação pedagógica, poderá contribuir decisivamente para o melhor desenvolvimento dos processos educativos nas IFES.*

Na mesma pesquisa, Rosa et al. (2018, p. 198) salientam a necessidade de distribuição estratégica desses servidores nos diversos espaços da Universidade, a fim de garantir sua inserção em setores cujas atividades sejam diretamente atinentes ao cargo.

## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo, pois visa analisar as práticas do setor de gestão de pessoas, da UFSC, inerentes ao levantamento de necessidades e alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, a partir do olhar dos próprios profissionais responsáveis por estas atividades e gestores da área de gestão de pessoas, considerando o contexto em que estas atividades são realizadas.

Sob a ótica de seus procedimentos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, de caráter descritivo e interpretativo. Neste sentido, foram realizadas entrevistas com os profissionais responsáveis pelas atividades de levantamento de necessidades de pessoal e alocação de servidores e

com gestores da área de gestão de pessoas; análise de documentos referentes ao processo de levantamento de necessidades e alocação de pessoal, bem como normativas que regulamentam o cargo Técnico em Assuntos Educacionais; além do levantamento bibliográfico do referencial teórico acerca da temática, a fim de elucidar e compreender como são realizadas estas atividades no âmbito da UFSC, em relação ao cargo Técnico em Assuntos Educacionais.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como de natureza aplicada, pois a partir da investigação efetuada para atender ao seu objetivo, são sugeridas ações para melhoria do processo de alocação de pessoal ocupante do cargo Técnicos em Assuntos Educacionais, na UFSC.

Tendo em vista que em pesquisas qualitativas a escolha dos participantes e do local de pesquisa é feita de forma intencional, de modo que, as escolhas efetuadas possam contribuir significativamente para o entendimento do problema e resposta à questão de pesquisa (Creswell, 2010, p. 212), o local estudado é a UFSC e os sujeitos da pesquisa foram compostos por quatro profissionais da área de gestão de pessoas, selecionados por atuarem especificamente nas atividades de levantamento de necessidades e alocação de pessoal, sendo que três são gestores, estando diretamente envolvidos na criação de políticas/estratégias/práticas relacionadas ao planejamento de pessoal. O estudo foi realizado no período de abril a junho de 2024.

A escolha da UFSC como local para realização do presente estudo se deve, em primeiro lugar, pela facilidade de acesso aos sujeitos e levantamento de dados da pesquisa, uma vez que ambos autores pertencem ao quadro de pessoal da UFSC. Além disso, atualmente, 63 Técnicos em Assuntos Educacionais estão em efetivo exercício na referida instituição, distribuídos em 5 campi (Araranguá, Blumenau, Curitiba, Florianópolis e Joinville). Outro aspecto relevante para a escolha do local se deve ao fato de que, em 2020, foi instituída uma comissão com o objetivo de mapear a atuação e os locais de lotação dos Técnicos em Assuntos Educacionais que compõem o quadro de pessoal da instituição (UFSC, 2020a). No entanto, a referida comissão teve suas atividades interrompidas logo após sua constituição, em razão do advento da pandemia de COVID-19 e, até o presente momento, não foi observado seu retorno, despertando ainda mais o interesse em compreender os processos de levantamento de necessidades e alocação destes servidores.

Quanto à coleta de dados, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para o levantamento de referências teóricas, tais como artigos, livros, dissertações e teses, publicados de forma online (Periódicos Capes, ResearchGate, Academia, Google Acadêmico e SciELO), além de fontes impressas (livros), sobre aos temas: “Gestão Estratégica de Pessoas em Instituições Federais de Ensino”, “Planejamento de pessoal”, “Alocação de pessoal” e “Técnicos em Assuntos Educacionais”.

Na sequência, foi realizada uma investigação documental, de forma online, em site oficial do Governo Federal brasileiro, para o levantamento das normativas que regulamentam a carreira dos Técnicos em Assuntos Educacionais, bem como junto às páginas oficiais da UFSC, para o levantamento de documentos referentes ao planejamento de pessoal, levantamento de necessidades e alocação de pessoal da instituição.

Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa, identificados como Sujeito 1 (S1), Sujeito 2 (S2), Sujeito 3 (S3) e Sujeito 4 (S4), os quais foram questionados sobre a existência de documento que expresse o planejamento de pessoal da UFSC, bem

como sobre a forma como é realizado o levantamento de necessidades e a alocação de pessoal, da instituição, no que diz respeito à análise das demandas e critérios utilizados para alocação, especificamente, dos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais.

A análise dos dados coletados foi efetuada por meio da análise interpretativa, de acordo com Creswell (2010). Sendo assim, por meio deste método de análise buscou-se extrair os significados dos dados colhidos durante a investigação, interpretando-os à luz da teoria de base apresentada na fundamentação teórica, valendo-se, ainda, da triangulação das fontes de dados (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas) para conferir maior credibilidade aos achados da pesquisa.

Com relação às limitações deste estudo, destaca-se a impossibilidade de generalização, por tratar-se de um estudo de caso, limitado geograficamente apenas a uma Universidade, a UFSC. Cabe destacar, também, que a pesquisa se concentrou nas políticas/estratégias/práticas adotadas pelo setor de gestão de pessoas, inerentes ao planejamento de pessoal, levantamento de necessidades e alocação de pessoal, da instituição estudada, a partir da perspectiva dos sujeitos da pesquisa, bem como documentos institucionais relativos a este tema, sem estender a pesquisa aos setores/gestores demandantes de pessoal e os próprios Técnicos em Assuntos Educacionais.

## ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

### Apresentação institucional

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 1960. No decorrer de seus quase 64 anos de existência, a UFSC passou por diversas transformações e atualmente conta com uma estrutura composta por 15 Centros de Ensino, distribuídos em cinco campi (Araquanguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville), por meio da qual oferece à sociedade 128 cursos de graduação na modalidade presencial e sete cursos na modalidade a distância; 148 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, dos quais 58 de doutorados acadêmicos, 69 de mestrados acadêmicos, um doutorado profissional e 20 mestrados profissionais; além do Colégio de Aplicação e Núcleo de Desenvolvimento Infantil (Brasil, 1960; UFSC, 2020b; UFSC, 2024b).

Para realizar suas atividades, a UFSC conta com um quadro de pessoal composto por 3.015 docentes e 2.928 TAEs, sendo que, em relação aos TAEs, 63 ocupam o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais (UFSC, 2024a).

Toda essa estrutura e quadro de pessoal é gerenciada, atualmente, por um conjunto de oito Pró-reitorias, sete Secretarias e uma Prefeitura Universitária, dentre os quais destacamos a Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), formada por três Departamentos: Departamento de Administração de Pessoal (DAP), Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). Compõem, também, a estrutura de gestão da UFSC, os Órgãos Deliberativos Centrais, com destaque ao Conselho Universitário (UFSC, 2020b).

Como um dos órgãos executivos centrais da UFSC, compete à PRODEGESP, entre outros aspectos:

- *Coordenar a execução das ações inerentes à Política de Desenvolvimento e de Gestão de Pessoas, definida pelo Conselho Universitário [...];*
- *Coordenar e acompanhar o desenvolvimento das políticas destinadas a potencializar os recursos na área de gestão de pessoas;*  
*[...]*
- *Articular ações continuadas com as comissões de representações das categorias dos servidores docentes e TAEs na implementação e no acompanhamento de suas respectivas carreiras;*  
*[...]*
- *Elaborar e acompanhar políticas ligadas à área de gestão de pessoas, organizando e instituindo comissões paritárias, audiências e consultas públicas e outros mecanismos que possibilitem a participação ativa e crítica da comunidade universitária;*  
*[...] (UFSC, 2024b, p. 108-109).*

No que tange aos processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional voltados para os servidores, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/PRODEGESP) tem por objetivo a sua coordenação, tendo, segundo uma perspectiva documental, o intuito de proporcionar melhoria na qualidade de vida no trabalho e na [...] potencialização dos trabalhadores como agentes de transformação social (UFSC, 2024b, p. 110)”.

Ao tratar da formalização do planejamento de pessoal da UFSC, o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) apresenta um capítulo sobre a gestão e desenvolvimento de pessoas, destacando informações sobre o corpo docente e técnico-administrativo, contemplando alguns processos de gestão de pessoas como o recrutamento e seleção, desenvolvimento e avaliação. O planejamento institucional contido no PDI também elenca iniciativas estratégicas como “aperfeiçoar as políticas de qualificação e capacitação” e “prover, manter e acompanhar a força e as condições de trabalho” (UFSC, 2020b, pp. 201-202). Dessa forma, considerando o PDI como o documento formal norteador do planejamento estratégico institucional, e que neste está contido ações estratégicas para a gestão de pessoas, é possível inferir que, pelo menos em termos formais quanto a pretensão (planejamento), há um modelo de gestão de pessoas que se aproxima da gestão estratégica de pessoas, defendida por Cançado et al. (2008), Marques (2015), Matoso et al. (2016) e Schikmann (2010).

Importante destacar que além do planejamento, é importante também a execução, em que o planejamento estratégico deve ser executado por meio de ações táticas e operacionais. Na estrutura da UFSC, o órgão que teria essa competência é a PRODEGESP, e especificamente da subunidade DDP, quanto à condução das políticas institucionais inerentes ao desenvolvimento e gestão de pessoas.

## Planejamento Institucional para a Gestão de Pessoas

Tendo identificado a existência de ações estratégicas para a área de gestão de pessoas no planejamento estratégico institucional (PDI), buscou-se analisar o planejamento e execução em sua especificidade quanto ao levantamento de necessidades e alocação de pessoas. Relatos de entrevistas evidenciaram algumas informações importantes:

**S1:** *Desde que eu entrei aqui em 2011, [...] não tem, exatamente, um planejamento. Não se consegue fazer um planejamento. É sempre “a coisa vai acontecendo”. O planejamento que [...] conseguiu fazer ao longo desses anos veio não da Pró-reitoria, mas de propostas do próprio setor [...].*

**S2:** *[...] não tem hoje, pelo menos até onde eu conheço [...] um planejamento estratégico definido. [...] a gente tem alguns objetivos que estão meio soltos no PDI. [...] cada processo são negociados os objetivos e o que vai faltando.*

**S3:** *O que [...] tem na [...] página [...], no caso, é a questão do interesse das pessoas em se movimentar e no planejamento que tem de levantamento de demanda das unidades [...]*

**S4:** *[...] temos rotinas e manuais bem estabelecidos. [...] trabalha mais sob demanda. [...] de fato, o planejamento formal, assim que seja demandado da direção [...], ainda não tem.*

Pelos dados apresentados e busca em portais eletrônicos, verifica-se que apesar da existência de um planejamento macro, estratégico institucional por meio do PDI, não foi possível confirmar a existência de um documento de planejamento tático, mas há um planejamento operacional para os processos em análise (planejamento de necessidades e alocação de pessoal), sinalizando que as práticas tendem a ser mais reativas e operacionais, o que corrobora com os achados de Carmo et al. (2018), bem como com os resultados da pesquisa realizada por Moura e Souza (2016), ou mesmo como estratégia emergente, na concepção teórica de Mintzberg (1985). Observa-se que essa é uma situação identificada nesses processos de gestão de pessoas (planejamento de necessidades e alocação de pessoal), visto que em outro processo, de desenvolvimento, confirmou-se a existência do documento formal de planejamento tático intitulado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) (UFSC, 2024d).

## Levantamento de necessidades para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais

A disponibilidade para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais na Universidade Federal de Santa Catarina na competência de janeiro de 2025 é de 69 vagas, das quais 68 estão ocupadas e um cargo vago. A limitação quanto a disponibilidade de dados públicos sobre a distribuição dos cargos por unidade dentro da Instituição impossibilitou a descrição dos setores atendidos.

O planejamento operacional para o processo de levantamento e alocação de pessoal é formalizado por meio de um documento intitulado “Levantamento de Necessidades”, disposto por meio de uma planilha, conforme relato do entrevistado S3 e informações constantes no PDI/UFSC 2020-2024:

*Para o atendimento das demandas de pessoal e distribuição de vagas, toma-se por base a Planilha de Levantamento de Necessidades de servidores das unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, a qual é preenchida pelos diretores das unidades administrativas e acadêmicas [...] (UFSC, 2020b, p. 130).*

Sobre a execução do processo de levantamento e alocação no que tange ao cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, fins desta pesquisa, obteve-se alguns relatos importantes:

**S1:** *O levantamento de necessidade de pessoal [...] é bem simplório, porque [...] não tem sistemas na UFSC, [...] é tudo por meio de formulários eletrônicos, os gestores das unidades encaminham e [...] vai planilhando tudo e divulga no site. Ele está aberto para todo mundo ver a necessidade de pessoal. E os gestores, na sua maioria, tendem a fazer o quê? [...] tinha um Técnico em Assuntos Educacionais aqui, ele aposentou, [...] registrar aqui que era um Técnico em Assuntos Educacionais. Então, não há, assim, um olhar do gestor que está registrando a necessidade, se ele realmente precisa de um Técnico em Assuntos Educacionais para aquele setor.*

**S4:** *[...] muitas vezes, também, as próprias chefias, o próprio ambiente lá fim, quando vai preencher uma tabela de necessidade de pessoal, muitas vezes o docente não tem conhecimento de que existe um Plano de Carreira com cargos diferentes e que tem atribuições diferentes [...] não entende que existem atribuições diferentes para cada cargo da nossa carreira.*

Como é possível observar nos relatos, por vezes as necessidades de pessoal são registradas sem que o demandante conheça as atribuições dos diferentes cargos que compõem o quadro de pessoal técnico-administrativo da instituição. É uma situação que deve ser aperfeiçoada para um modelo capaz de sistematizar as necessidades de pessoal levando em consideração a adequação do perfil profissional solicitado e o ambiente organizacional, conforme preconizado por Marques (2015), Schikmann (2010) e legislações aplicáveis à área de gestão de pessoas (Brasil, 2005a; Brasil, 2006).

Analisando a Planilha de Levantamento de Necessidades de Servidores, disponível publicamente em endereço eletrônico da UFSC, observa-se a existência das abas “Demandas Registradas”, “Arquivo de Atualizações”, “Demandas Atendidas pós-vigência Portaria Normativa” e “Consolidado e Cargos”. Na aba “Demandas Registradas” constam as colunas de preenchimento pelos solicitantes: Data de registro da demanda, Prioridade, Cargo, Lotação, Localização de Exercício, Justificativa, Detalhamento, Requisitos/ Síntese das atividades a serem realizadas no setor (UFSC, 2024c).

Ao consultar as demandas por Técnicos em Assuntos Educacionais constantes da referida Planilha, duas situações chamaram a atenção. A primeira situação é a requisição de uma vaga para exercício no Departamento de Permanência Estudantil, sob a justificativa de aumento da demanda, indicando como atividades a serem desenvolvidas:

*Planejar, supervisionar, analisar e reformular, no âmbito dos estudantes atendidos pela assistência estudantil, o processo de ensino aprendizagem [...]; criar ou modificar processos educativos [...];*

*elaborar projetos diversos voltado aos estudantes atendidos pela assistência estudantil em conjunto com a equipe multiprofissional e com demais setores da UFSC voltados à permanência estudantil; [...] elaborar apostilas ou materiais diversos voltados ao tema educacional na assistência estudantil; Utilizar recursos de Informática; [...] orientar os estudantes sobre os objetivos e formas de operacionalização da Assistência Estudantil da UFSC; acompanhar os estudantes atendidos pela Assistência Estudantil tendo em vista estratégias para a permanência no curso e conclusão; [...] (UFSC, 2024c).*

A segunda situação é a requisição de vaga para a Secretaria de Cultura, Arte e Esporte, sob a justificativa de reposição por aposentadoria, tendo como requisito para as atividades a serem realizadas a “Experiência e/ou afinidade para atuar em projetos artístico-culturais” (UFSC, 2024c).

Na primeira situação, as atividades a serem realizadas no setor são diversificadas e amplas e, embora seja possível inferir alguma relação com as atribuições do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, aparentemente se relacionam muito mais às atribuições do cargo de Assistente Social, outro cargo integrante do PCCTAE (Brasil, 2005a). Na segunda situação, a descrição das atividades a serem realizadas é apresentada de maneira resumida, não sendo possível relacionar diretamente com as atribuições do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais. As duas situações evidenciam uma aderência fragilizada às atribuições inerentes ao cargo de Técnico em Assuntos Educacionais.

Com base nos dados encontrados, e buscando contemplar o entendimento de Cançado et al. (2008), para o efetivo atendimento das demandas de pessoal da Universidade, seria desejável que os registros das solicitações dos diversos cargos que compõem o PCCTAE, incluindo-se o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, fossem analisados por um profissional capacitado em gestão de pessoas, com conhecimento sobre as atribuições e possibilidade de atuação dos diversos cargos que compõem o PCCTAE, e não apenas considerar o mero registro pelo demandante, visto que estes podem não possuir a qualificação necessária para compreensão das especificidades das atribuições de todos os cargos. Por vezes, alguns gestores universitários são excelentes professores doutores em algumas áreas das ciências, (por exemplo física e matemática), mas não necessariamente em gestão de pessoas.

## **Alocação de pessoal para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais**

Compondo a PRODEGESP como um de seus Departamentos, o DDP

*[...] é encarregado de realizar a reposição de servidores com base no Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) [...]. O QRSTA delimita o quantitativo de vagas autorizadas para cada universidade, além de conceder autonomia para o gerenciamento das vagas dentro dos limites estabelecidos [...] (UFSC, 2020b, p. 130).*

Alguns entrevistados foram consultados sobre a análise efetuada em relação aos cargos demandados pelos setores da Universidade, bem como sobre os critérios de alocação dos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, obtendo os seguintes relatos:

**S2:** [...] hoje se você olhar o banco de levantamento de necessidades, não tem demanda por Técnico em Assuntos Educacionais. [...]. Você tem geralmente demanda “ah” aposentou-se ou exonerou alguém, sem uma análise, assim, de que atividades que a pessoa fazia de fato.

**S3:** As vagas, elas são alocadas [...] de acordo com a saída do setor. Dificilmente [...] tira uma vaga do setor [...] a não ser quando tem [...] negociações, às vezes por cargos ou por interesse da administração [...].

**S4:** [...] antes do servidor entrar, em alguns casos a gente atua, quando é sob demanda, quando alguém vem, questiona, pergunta, senão a gente vai ter o conhecimento da atividade que o servidor vai fazer lá no momento do formulário de descrição das atividades, quando o servidor já ingressou na universidade.

Como pode ser observado a partir dos relatos, as práticas sobre a alocação não são realizadas com base em um planejamento tático previamente estabelecido, mas sim com base no planejamento operacional da planilha de levantamento de necessidades, sendo uma prática aderente a decisões do momento em que ocorrem, na linha do que Mintzberg (1985) denomina de estratégia emergente, definida conforme as situações ocorrem. O ideal é que houvesse o que Mintzberg (1985) denomina de estratégia deliberada, em linha com os preceitos contidos na literatura (Cançado et al., 2002; Cançado et al., 2008; Marques, 2015; Schikmann, 2010) e legislação correlata (Brasil, 2005a; Brasil, 2006). A prática de estratégias emergentes nem sempre pode trazer os resultados desejados, pois após a alocação dos servidores em atividades não aderentes ao cargo, com o tempo, acarreta em outras dificuldades a serem gerenciadas pela gestão de pessoas, conforme as afirmações seguintes:

**S1:** [...] eu acredito, [...], que a UFSC pouco aproveita o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais [...]. [...] e isso motiva, [...], muitos pedidos de remoção de Técnicos em Assuntos Educacionais, é por ele não estar exercendo as atividades do seu cargo no setor em que está alocado.

**S3:** [...] o que acontece muito na UFSC, [...] tem muita falta de pessoal, né, tem muitos Técnicos em Assuntos Educacionais que estão, [...] realmente, executando atividades de outro cargo, com FG, que daí é o que pode justificar o desvio da função dele.

**S4:** [...] geralmente quando o Técnico em Assuntos Educacionais [...] vai para o Centro de Ensino, [...] ele vai receber uma função gratificada para ser Chefe de Serviço de Expediente e isso tudo vem daquela falta de conhecimento de quem pediu o cargo ou muitas vezes por não ter o código de vaga do Assistente em Administração.

Pelo exposto, a alocação de Técnicos em Assuntos Educacionais, em locais não aderentes às especificidades do cargo, tem como uma de suas consequências servidores desmotivados, cujo potencial profissional, por vezes, acaba sendo subutilizado, levando, inclusive, a pedidos de

mudança de setor. Outra consequência é a necessidade de atribuir funções gratificadas (FGs) como mecanismo para justificar o exercício de atividades alheias ao cargo de origem do servidor. Esses cenários também foram constatados nas pesquisas de diversos autores (Cury, 2019; Lewandowski, 2018; Lopes, 2019; Moura, 2017; Nascimento Júnior, 2020; Sanseverino, 2015; Santana Junior, 2022; Silva, 2014; Souza, 2021).

Os entrevistados também relataram número insuficiente de servidores para o atendimento das demandas institucionais e a ausência de dimensionamento de pessoal, nos termos indicados na legislação (Brasil, 2005a; Brasil, 2006).

Além da análise sobre o planejamento do levantamento de necessidades e alocação do cargo de Técnicos em Assuntos Educacionais, a pesquisa também revelou aspectos inerentes às relações entre o profissional e suas chefias, muitas vezes exercidas por docentes, conforme relatos:

**S2:** [...] Centro de Ensino eu não vejo [...] abertura dos docentes pra entender que um Técnico em Assuntos Educacionais pode [...] trabalhar na parte mais pedagógica.

**S3:** [...] as pessoas confundem muito o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais com o cargo de Assistente [...] principalmente da área docente [...] eles não entendem a diferença, eles acham que técnico é tudo técnico, tem que fazer a mesma coisa e desenvolver a mesma atividade, não aproveitando, às vezes, a capacidade do cargo do Técnico em Assuntos Educacionais [...].

**S4:** Eu acho que quebrar essa cultura do docente para o técnico para que os dois consigam trabalhar de uma forma conjunta [...] seria muito rico pra universidade [...].

Os dados obtidos na pesquisa revelam a existência de certa tensão que permeia, em determinadas situações, a relação Técnico em Assuntos Educacionais e os docentes, em razão da imposição de limitações, pelos docentes, à atuação deste servidor técnico-administrativo. Esta tensão identificada corrobora com os achados de pesquisas anteriores sobre o tema (Cury, 2019; Lewandowski, 2018; Lopes, 2019; Moura, 2017; Nascimento Júnior, 2020; Sanseverino, 2015; Santana Junior, 2022; Silva, 2014; Souza, 2021).

Cabe salientar, entretanto, iniciativa do setor de gestão de pessoas da UFSC que caminha em direção à construção de um planejamento de pessoal ocupante do cargo Técnico em Assuntos Educacionais:

**S4:** Em 2020, foi montado [...] uma comissão para analisar, [...], mapear o que os Técnicos em Assuntos Educacionais fazem dentro da universidade e quais seriam possíveis demandas para a gente conseguir trabalhar esse cargo. Mas aí veio a pandemia e essa comissão ficou suspensa e acabou não acontecendo o trabalho.

Embora o trabalho da comissão tenha sido interrompido, demonstra que o setor de gestão de pessoas da UFSC compreende as especificidades das atribuições do cargo e a necessidade de efetuar sua alocação pautada em um planejamento, a fim de que o profissional possa, de fato, contribuir estrategicamente com desenvolvimento dos processos educativos, por meio do exercício

de suas atribuições, conforme destacado por Rosa et al. (2018). Este olhar do setor de gestão de pessoas fica evidente nas seguintes respostas:

**S2:** [...] tem o cargo, mas não tem uma cultura que valorize isso e acolha essa demanda. Quer dizer, todo esse potencial de um Técnico de Assuntos Educacionais. [...] precisaria ter um planejamento de fato [...].

**S4:** [...] a gente entende que é um cargo muito importante dentro da universidade, a gente visualiza algumas possibilidades do cargo e acaba nas barreiras de falta de pessoal, acaba nas barreiras de alocação indevida, de falta de preparo para quem pede o cargo.

Corroborando com Rosa et al. (2018), os dados obtidos demonstram a necessidade de alocação estratégica para todos os ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, em setores cujas atividades sejam diretamente relativas ao cargo, a fim de que estes profissionais possam, de fato, exercer suas atribuições, as quais vão muito além de atividades meramente administrativas. Conforme Cançado et al. (2008), a Gestão de Pessoas da Instituição deve criar condições para que cada indivíduo possa realizar suas atividades conforme o requerido, de modo a entregar os resultados esperados, e tratando-se de uma instituição pública, cabe salientar os ganhos para a sociedade, que receberá um serviço de qualidade com a alocação adequada de seus servidores, como apontado por Ribeiro e Almeida (2023).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os desafios colocados à gestão de pessoas das IFEs, em razão das características singulares destas instituições, esta pesquisa teve por objetivo analisar de que forma o setor de gestão de pessoas, da UFSC, efetua o levantamento de necessidades e alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, um cargo que exige formação em nível superior para ingresso na carreira, em áreas relacionadas ao ensino (Licenciaturas ou Pedagogia), com atribuições, essencialmente, relativas às atividades-fim de uma IFE, podendo considerar-se um cargo estratégico dentro de uma universidade (Brasil, 2005b; Contreras et al., 2015; Sanseverino, 2015).

Embora o referencial teórico apresentado tenha demonstrado os benefícios do modelo de gestão estratégica de pessoas, por meio da qual o setor de gestão de pessoas desenvolve o planejamento de pessoal, bem como suas atividades operacionais alinhadas ao planejamento estratégico institucional, a fim de potencializar a função de cada integrante de seu quadro de pessoal, viabilizando condições para que cada indivíduo possa entregar os melhores resultados, de acordo com suas atribuições, por outro lado, demonstrou também um distanciamento entre a teoria e a prática em instituições públicas, entre elas as IFEs (Cançado et al., 2008; Carmo et al., 2018; Marques, 2015; Moura & Souza, 2016; Schikmann, 2010).

Os dados obtidos por meio da pesquisa em tela, refletem, de certa forma, esse antagonismo. Se, por um lado a PRODEGESP tem como competências a criação e gestão de políticas destinadas

a potencializar os recursos humanos da instituição, na prática, as atividades inerentes ao levantamento de necessidades e alocação dos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais mostrou não garantir a potencialização destes profissionais, colocando-os, inclusive, em situação de subutilização e vulnerabilidade (UFSC, 2024b).

Sendo assim, considerando que esta é uma pesquisa de natureza aplicada, e que, com base na análise dos dados obtidos é possível inferir que os profissionais que desenvolvem estas atividades na UFSC conhecem as fragilidades dos processos de levantamento de necessidades e alocação de pessoal, bem como os limites de sua atuação e necessidade de um planejamento de pessoal para o melhor desenvolvimento de suas atividades, sugere-se um olhar mais atento da gestão de topo da instituição para a área de gestão de pessoas, a fim de criar condições para que o referido setor possa, efetivamente, exercer seu papel estratégico.

Como medidas paliativas, sugere-se a oferta regular de cursos de capacitação para os gestores da instituição, nas questões atinentes à gestão de pessoas, a fim de dar amplo conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas e os diferentes cargos que compõem a força de trabalho da instituição e suas atribuições; que nenhum profissional seja nomeado e alocado sem uma análise criteriosa quanto às atribuições do cargo e as atividades a serem desenvolvidas no ambiente organizacional demandante; por fim, que seja revista a prática de atribuição de função gratificada como mecanismo de correção de desvio de função, o que pode ser viabilizado por meio da alocação de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, conforme preconiza a própria legislação (Brasil, 2006).

Para pesquisas futuras, sugere-se uma investigação em relação às políticas/estratégias/práticas adotadas pelo setor de gestão de pessoas da UFSC, inerentes ao planejamento de pessoal, levantamento de necessidades e alocação de pessoal da instituição, a partir da perspectiva dos setores/gestores demandantes de pessoal e dos próprios Técnicos em Assuntos Educacionais.

## REFERÊNCIAS

- Bergue, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. ISBN: 978-85-450-0714-2. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>
- Brasil. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (1960). Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3849.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3849.htm).
- Brasil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Presidência da República. [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm).
- Brasil. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (2005a). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm).
- Brasil. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (2006). Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm).

- Brasil. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (2019). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35).
- Brasil. Ministério da Educação. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005 (2005b). Encaminha a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação. [https://dafdc.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Of%C3%ADcio-MEC-15-2005-ATRIBUICOES\\_CARGOS\\_PCCTAE.pdf](https://dafdc.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Of%C3%ADcio-MEC-15-2005-ATRIBUICOES_CARGOS_PCCTAE.pdf).
- Brasil. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Catálogo de Teses e Dissertações (2024a). <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>.
- Brasil. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Periódicos CAPES (2024b). <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>.
- Cançado, V. L., Duarte, R. G. & Costa, K. F. (2002). Mudanças no período pós-aquisição e o papel de gestão de pessoas: o caso da ABB/Montes Claros. *Revista Gestão & Tecnologia*, 1(1). <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/issue/view/11>.
- Cançado, V. L., Medeiros, N. L. & Jeunon, E. E. (2008). O profissional da informação: uma análise baseada nos múltiplos papéis de Ulrich. *Revista Perspectivas em Ciência da Informação*, 13(2), 196–218. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362008000200013>.
- Carmo, L. J. O., Assis, L. B. de, Martins, M. G., Saldanha, C. C. T. & Gomes, P. A. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(2), 163-191. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>.
- Coelho, F. de S; Menon, I. de O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*: v. 69 (2018), p. 151-180. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497/2046>
- Contreras, F. A. G., Hidalgo, M. E. R., Millán, A. G. L. & Fernández, P. E. V. (2015). Teoria de agência (AT): pressupostos teóricos aplicáveis à gestão universitária. *Inovar*, 25(57), 11-26. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512015000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512015000300002).
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed., M. Lopes Trad.). Artmed.
- Cury, D. G. (2019). *A (in)visibilidade do Técnico em Assuntos Educacionais: percalços e possibilidades de atuação na Universidade Federal de Uberlândia* [Tese, Doutorado em Educação, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório Institucional - Universidade Federal de Uberlândia. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27536>.
- Lewandowski, J. M. D. (2018). *Os técnicos em assuntos educacionais do Instituto Federal do Paraná: em busca de sua identidade profissional* [Dissertação, Mestrado em Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Unioeste. <https://tede.unioeste.br/handle/tede/4027>.
- Lopes, M. G. (2019). *Estudo da descrição e análise do cargo de técnico em assuntos educacionais em uma universidade federal do interior de Minas Gerais* [Dissertação, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Triângulo Mineiro]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. <https://bdtd.ufm.edu.br/handle/tede/847>.
- Marques, F. (2015). *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília: DDG/ENAP. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>.
- Matoso, J. O., Coraiola, D. M. & Roglio, K. D. D. (2016). Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. *Revista Gestão & Regionalidade*, 32(95), 34-51. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol32n95.2638>.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergente. *Strategic Management Journal*, vol. 6, 257-272.
- Moura, A. L. N. de & Souza, B. C. de. (2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista do Serviço Público*, 67(4), 575- 602. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046>.
- Moura, S. L. de. (2017). *O lugar dos Técnicos em Assuntos Educacionais em uma instituição federal de ensino superior do sul do Brasil* [Dissertação, Mestrado em Educação, Universidade La Salle]. Repositório Institucional da Universidade La Salle. <https://svr-net20.unilasalle.edu.br/handle/11690/766>.
- Nascimento Júnior, R. T. do. (2020). *Avaliação Institucional via SINAES: um estudo sobre Representações Sociais dos Técnicos em Assuntos Educacionais da UFRN* [Dissertação, Mestrado em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional da UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32646>.

- Ribeiro, R. L. & Almeida, D. R. de. (2023). Alocação de pessoal: um estudo com os assistentes em administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 16(48), 198-223. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10393542>.
- Sanseverino, A. M. (2015). *Plano de ação para o Técnico em Assuntos Educacionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior* [Dissertação, Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense]. Repositório Institucional UFF. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/17452>.
- Sanseverino, A. M. & Gomes, C. F. S. (2017). Plano de ação como estratégia para o cargo Técnico em Assuntos Educacionais. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(1). <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/4108>.
- Santana Junior, R. V. de. (2022). *Os técnicos em assuntos educacionais e as relações de poder nos Centros Acadêmicos da Universidade Federal de Pernambuco* [Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco. Attena – Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/46518>.
- Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Pantoja, M. J., Camões, M. R. de S. & Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>.
- Silva, S. H. F. da. (2014). *Pedagogos que atuam como técnicos em assuntos educacionais na Universidade Federal do Rio de Janeiro: caminhos e encruzilhadas dos processos identitários* [Dissertação, Mestrado em Educação, Faculdade de Formação de Professores, Universidade do Estado do Rio de Janeiro]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. <https://www.btdt.uerj.br:8443/handle/1/9938>.
- Souza, D. A. de. (2021). *O fazer técnico-pedagógico do TAE no IF Baiano: a produção dos sentidos na invenção do cotidiano* [Dissertação, Mestrado profissional em Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano]. Repositório eduCAPES. <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/599959>.
- Rosa, A. V. do N., Oliveira, A. S. de & Esteves, F. V. de F. L. (2018). Uma possibilidade de atuação dos Técnicos em Assuntos Educacionais na UNIRIO: a realização do NAPE. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, 2(2), 194-202. <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/18634>.
- Universidade Federal de Santa Catarina. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. (2020a). *Portaria nº 137/2020/PRODEGESP de 27 de fevereiro de 2020*. Institui a Comissão para mapeamento da atuação dos servidores Técnicos em Assuntos Educacionais e respectivos locais de lotação no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina. Boletim Oficial da Universidade Federal de Santa Catarina, No. 32, 22-23. <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2020b). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024*. Duarte, M. R. B. & Fey, V. A. (Orgs.). <https://pdi.ufsc.br/>.
- Universidade Federal de Santa Catarina. Secretária de Planejamento e Orçamento. (2024a). *Observatório UFSC*. [https://obs.ufsc.br/observatorio/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas#corpo\\_pagina](https://obs.ufsc.br/observatorio/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas#corpo_pagina).
- Universidade Federal de Santa Catarina. Secretária de Planejamento e Orçamento. (2024b). *Relatório de Gestão 2023*. <https://dpgi-seplan.ufsc.br/2024/03/28/relatorio-de-gestao-2023/>.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2024c). *Planilha de Levantamento de Necessidades de Servidores*. <https://cdim.ufsc.br/levantamento-de-necessidades-de-servidores-tecnico-administrativos/>.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2024d) *Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)*. <https://capacitacao.ufsc.br/files/2024/03/PDP-2024.pdf>.

# FORTALECENDO NEGÓCIOS DE MICRO, PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS: O PODER DA ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA DURANTE A CRISE DA COVID-19

## STRENGTHENING MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES: THE POWER OF FINANCIAL LITERACY DURING THE COVID-19 CRISIS

### **WILLIAN GONÇALVES DOS SANTOS**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
willgds01@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-1060-1617>

### **ANA LUIZA PARABONI**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
anaparaboni@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5997-1889>

### **LUIZA BOTEGA GOULARTE**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
luluzab.goulart@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-1521-5108>

### **KÁSSIA SCHNEIDER MARANHÃO**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
kassiasmaranhao@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-3522-9558>

## R E S U M O

O estudo teve como objetivo analisar o nível de alfabetização financeira dos micro, pequenos e médios empresários do município de Palhoça, bem como a relação dessa alfabetização com os impactos sofridos durante a pandemia de COVID-19. A pesquisa buscou avaliar o nível de conhecimento, atitude e comportamento financeiros desses empresários, além de caracterizar os negócios e o perfil socioeconômico dos entrevistados, investigando como a alfabetização financeira influenciou a resiliência das empresas durante a pandemia. Para a coleta de dados, utilizou-se uma adaptação do questionário da OECD (2020b), obtendo-se respostas válidas de 50 empreendedores do município de Palhoça, em Santa Catarina. Os níveis médios encontrados foram de 63,60%, 50,67%, 68,22% e 63,76% para conhecimento, atitude, comportamento e alfabetização financeira, respectivamente. Além disso, constatou-se que a COVID-19 gerou dificuldades financeiras para a maioria dos entrevistados, que adotaram estratégias mitigadoras, como a redução de custos operacionais e dos pró-labores. Durante períodos de instabilidade econômica, como crises financeiras ou pandemias, observou-se que a alfabetização financeira se torna um diferencial crucial, reduzindo o risco de falência e contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

Palavras-chave: Alfabetização financeira; Empreendedores; Covid-19.

**A B S T R A C T**

*The study aimed to analyze the level of financial literacy among micro, small, and medium-sized entrepreneurs in the municipality of Palhoça, as well as the relationship between this literacy and the impacts suffered during the COVID-19 pandemic. The research sought to assess the level of financial knowledge, attitudes, and behaviors of these entrepreneurs, in addition to characterizing the businesses and the socioeconomic profile of the respondents, investigating how financial literacy influenced the resilience of companies during the pandemic. For data collection, an adapted version of the OECD (2020b) questionnaire was used, resulting in valid responses from 50 entrepreneurs in Palhoça, Santa Catarina. The average levels found were 63.60%, 50.67%, 68.22%, and 63.76% for financial knowledge, attitudes, behaviors, and overall financial literacy, respectively. Furthermore, it was found that COVID-19 caused financial difficulties for most respondents, who adopted mitigating strategies such as reducing operational costs and executive salaries. During periods of economic instability, such as financial crises or pandemics, financial literacy proved to be a crucial differentiating factor, reducing the risk of bankruptcy and contributing to the sustainability and growth of the business.*

*Keywords: Financial literacy; Entrepreneurs; COVID-19.*

**INTRODUÇÃO**

Conforme a pesquisa Mapa de Empresas (2024) realizada pelo Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, 1.456.958 empresas foram abertas no primeiro quadrimestre de 2024, totalizando 21.738.420 empresas ativas no país. Tais números, por si só, trazem a percepção de um cenário de alto nível de empreendedorismo no Brasil. Em alinhamento a isso, segundo o relatório realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (2021), o Brasil figura entre os 10 países mais empreendedores do mundo em termos totais.

Entretanto, o nível de empreendedorismo do brasileiro não reflete necessariamente o nível de sucesso dos empresários no país. Para corroborar com esse fato, o último estudo “Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo”, realizado pelo IBGE em 2021, identificou que, em um grupo de empresas brasileiras abertas em 2016, somente 43% ainda permanecia em atividade após cinco anos, o que demonstra um alto nível de mortalidade das empresas durante seus primeiros anos de atividade.

Diante dessa questão, o estudo de Kurniasih, Wulandari e Luhita (2020) analisou micro, pequenas e médias empresas, investigando a relação entre a performance e a sustentabilidade dos negócios e o nível de alfabetização financeira de seus gestores. Os resultados indicaram que a alfabetização financeira tem um efeito significativo na formação de estratégias de sobrevivência dos negócios. Esse cenário apresenta a importância de avaliar essa variável para compreender o nível de atividade empresarial nos países.

Dessa forma, no âmbito empresarial, a alfabetização financeira (AF) pode ser caracterizada como a combinação de conhecimento, atitude e comportamento financeiro que se tem para a tomada de decisões financeiras, no intuito de iniciar, gerenciar ou até mesmo tornar sustentável um empreendimento (Atkinson, 2017).

A partir do entendimento desse conceito e do cenário instável para o micro, pequeno e médio empreendedor brasileiro, percebe-se que as práticas de finanças têm de certa forma, impacto relevante para o sucesso de uma empresa, tendo em vista que, em muitas situações, medidas equivocadas ou até mesmo negligência na área financeira podem ocasionar na mortalidade da empresa. Sob esse contexto, é de se esperar que haja um esforço, por parte dos empreendedores, na busca de melhores níveis da chamada alfabetização financeira.

Atentando-se à importância da temática, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) (2020b) fez uma pesquisa com 14 países do G20, na qual está incluído o Brasil, com o objetivo de analisar e comparar o nível de alfabetização financeira de micro e pequenos empreendedores. Foram avaliados aspectos de conhecimento financeiro, como risco e inflação, além de uma análise das práticas bancárias executadas pelos empreendedores e do impacto da pandemia do coronavírus nos negócios. No Brasil, os dados foram coletados entre 26 de maio de 2021 e 21 de junho de 2021, com parceria da Comissão de Valores Mobiliários e a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. Como resultado da pesquisa, foram extraídos números importantes para o Brasil, principalmente se for levado em consideração o fato de que os comparativos foram realizados com países do G20, que é formado pelas 20 maiores economias do Mundo. Segundo dados obtidos, dos 14 países pesquisados, o Brasil é o sexto país de micro e pequenos empreendedores com maior grau de alfabetização financeira (Anbima, 2022).

A partir disso, questiona-se se esses resultados também estão presentes em cidades brasileiras de pequeno porte, uma vez que podem ter menor acesso a recursos educacionais, serviços financeiros, *networking* e tecnologias. Isso se torna ainda mais importante porque a alfabetização financeira pode ser indispensável para minimizar os impactos em períodos de crise. Segundo Schreiber, Moraes e Stasiak (2021), é notório o impacto direto da COVID-19 na manutenção e continuação das micro, pequenas e médias empresas. Segundo a Pesquisa Pulso Empresa, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2020, na primeira onda da doença, 716.372 empresas haviam fechado no Brasil, sendo que 99,8% delas eram de menor porte e as demais eram de médio porte. Situação verificada em diferentes países, já que, conforme Bartik *et al.* (2020), durante a COVID-19 percebeu-se que 43% das empresas da amostra estavam temporariamente fechadas. Assim, momentos como esse exigem estratégias eficazes e decisões eficientes nos diferentes setores, como o de negócios, buscando a mitigação das consequências (Nassif; Corrêa; Rossetto, 2020).

Diante desse cenário, o presente trabalho busca auxiliar a difusão dos estudos que relacionam empreendedorismo e a alfabetização financeira, objetivando investigar o nível de alfabetização financeira dos micro, pequenos e médios empreendedores do município de Palhoça. Para isso, a pesquisa busca mensurar o nível de conhecimento, atitude e comportamento financeiros dos

micro, pequenos e médios empreendedores, caracterizar o negócio e o perfil socioeconômico dos entrevistados, bem como investigar a relação da alfabetização com os impactos sofridos pela pandemia da COVID-19.

Investigar o nível de alfabetização financeira de empreendedores é indispensável à medida que se compreende a relação entre a alfabetização dos empreendedores e o reflexo nas empresas. Portanto, permite identificar áreas específicas onde os empreendedores necessitam de maior suporte e treinamento, principalmente ajustados às necessidades locais. Assim, os dados obtidos podem subsidiar a criação de políticas públicas voltadas para o apoio e desenvolvimento do empreendedorismo na região, promovendo um ambiente econômico mais robusto e sustentável e possibilitando o aumento do número de negócios em atividade cinco anos após a abertura. Além disso, compreender a relação da alfabetização financeira com a capacidade dos empreendedores de enfrentar a pandemia da COVID-19 pode fornecer *insights* sobre práticas que fortalecem a resiliência empresarial em tempos de crise.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Alfabetização financeira

De acordo com a OECD (2013), a alfabetização financeira se refere a uma combinação de conhecimento, atitude e comportamento financeiros, que são elementos importantes para o alcance do bem-estar financeiro individual. De modo específico, o conhecimento se refere à compreensão de conceitos e riscos financeiros. Para Rothwell, Khan e Cherney (2016), o conhecimento financeiro é composto por numeracia, compreensão da inflação e compreensão da diversificação do risco. Já a atitude financeira molda a maneira com que as pessoas realizam seus gastos, poupam e acumulam dinheiro, em relação com as crenças, opiniões e julgamentos sobre finanças (Siswanti; Halida, 2020).

Por fim, com relação ao comportamento financeiro, de acordo com a OECD (2020a), alguns comportamentos como não economizar dinheiro ativamente, adiar o pagamento de contas, não planejar gastos futuros ou comprar produtos financeiros sem pesquisar preços podem ter um impacto negativo na situação financeira e no bem-estar do indivíduo. Assim, o comportamento financeiro está relacionado com o pagamento em dia das contas domésticas, recursos suficientes para a aquisição de alimentos, diversificação de carteira, acompanhamento do mercado e crescimento da riqueza familiar (Tang, 2021).

Em repercussão ao conceito, muito se pode falar acerca das vantagens existentes em se ter bons níveis de alfabetização financeira. Sekita, Kakkar e Ogaki (2022) destacam que a alfabetização financeira ajuda a garantir melhores chances de acumulação de riqueza, principalmente no seu aspecto relacionado a depósitos, risco e dívida. Isso é refletido não só em indivíduos que, através de um bom nível de alfabetização financeira, conseguem escolher melhores opções de

ações para investir, mas também em uma capacidade dessas pessoas em resistirem à satisfação demasiada de desejos imediatistas, com o intuito de executar um planejamento sólido de futuro, com boas opções de aposentadoria, por exemplo.

## Alfabetização financeira e empreendedorismo

A partir do entendimento da importância que a alfabetização financeira pode ter para as pessoas, já se pode pressupor que ela também é um fator gerador de impacto quando se pensa no âmbito empresarial, especialmente de pequenas e médias empresas, cujo nível de alfabetização financeira de seus gestores está longe do ideal (Anshika; Singla, 2022). Segundo Atkinson (2017), um melhor nível de alfabetização financeira permite com que os empreendedores tomem conhecimento sobre possíveis fontes de financiamento, avaliando-as entre as diferentes opções, com mais chances de otimização da estrutura financeira da empresa. A alfabetização financeira também permite ao empreendedor ter uma maior capacidade de gestão das dívidas, atentando-se ao modelo de negócios, no intuito de responder aos seus próprios anseios ou o de outros investidores, caso existam.

Em contraponto, Atkinson (2017) afirma que empreendedores com baixos níveis de alfabetização financeira provavelmente encontrarão dificuldades nas tomadas de decisão acerca das melhores opções de financiamento das operações, bem como do processo de negociação delas. Além disso, um baixo nível de alfabetização financeira pode se traduzir em uma ausência de uma rotina adequada de elaboração dos registros financeiros, responsáveis por trazer mais segurança e confiabilidade para potenciais investidores, bem como auxiliar o próprio gestor na tomada das decisões.

Por fim, a alfabetização financeira influencia significativamente no interesse empreendedor, uma vez que proporciona aos indivíduos as habilidades para entender e gerenciar aspectos financeiros, sendo crucial para iniciar e sustentar um negócio (Dolonseda et al., 2024). Assim, é possível afirmar que são diversos os benefícios que o conjunto de elementos presentes na alfabetização financeira pode trazer na administração de uma empresa, especialmente quando se pensa em um ambiente empresarial altamente competitivo.

Diante de tamanha importância, diferentes pesquisas foram realizadas, no intuito de mensurar os níveis de alfabetização financeira no público empreendedor. Destaca-se o estudo de Akinyede (2023) que concluiu que funcionários alfabetizados financeiramente têm maior capacidade de reagir às mudanças do mercado e tomar decisões que impulsionam o desempenho da empresa. Isso ocorre porque a compreensão da importância da gestão financeira, dos investimentos e do cumprimento de um orçamento é facilitada, impactando na segurança financeira e no crescimento sustentável da organização.

Demonstrando que a temática da alfabetização financeira vinculada aos empreendedores é considerada relevante em diversos países, tem-se a pesquisa com pequenas empresas de Bangladesh por Hossain (2020), na qual foi identificada uma forte relação entre a alfabetização financeira e

o crescimento das empresas, tanto no aspecto financeiro quanto em aspectos não financeiros, como a gestão operacional. Assim, a alfabetização financeira permite que os proprietários-gerentes tomem decisões mais precisas, facilitando a produção, a criação de serviços, as compras e, além disso, aprimorando as escolhas estratégicas de investimento, o que garante o crescimento das empresas em diversas dimensões.

Já no estudo realizado por Gonzalvo e Avila (2019), ao investigarem 374 microempresários das Filipinas, verificaram que quanto maior o nível de alfabetização financeira de um microempresário maior também é o rendimento do negócio, ou seja, o nível de alfabetização financeira contribui positivamente para o lucro da empresa. Além disso, com o intuito de estudar o nível de alfabetização financeira de empreendedores ao redor do mundo e a sua importância, uma revisão sistemática da literatura foi realizada por Anshika e Singla (2022). Como resultados, foi observado que o nível de alfabetização dos empreendedores é geralmente baixo e, mais importante, ela melhora o desempenho da empresa, principalmente quando se tem fundos disponíveis.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em se tratando da caracterização desta pesquisa, tem-se, primeiramente, que ela é caracterizada como quantitativa, uma vez que trata dados e números de forma mensurável, utilizando recursos estatísticos como porcentagem e média para analisar relações entre variáveis e compreender processos sociais (Almeida, 2021). Além disso, classifica-se como descritiva, porque teve a intenção de descrever os aspectos de determinada população ou fenômeno, definindo relações entre variáveis para, assim, compreender a frequência dos acontecimentos, suas origens e causas, sem a interferência do pesquisador (Prodanov; De Freitas, 2013). Por fim, é caracterizada como levantamento, que, segundo Siena et al. (2024), é um tipo de pesquisa social, envolvendo a interrogação direta de grupos, cujo comportamento se deseja conhecer. Dessa forma, obteve-se um número de respostas, que foram analisadas de forma quantitativa para depois estabelecer conclusões entre os aspectos examinados.

De início, esclarece-se que o questionário utilizado para a formulação desta pesquisa foi feito com base no “Instrumento de Pesquisa OECD/INFE para Medir a Alfabetização Financeira das MPMEs” (2020b). Esse instrumento de pesquisa foi elaborado pela OECD, com sua última versão publicada em 2020, e teve o intuito de medir o nível de alfabetização financeira dos micro, pequenos e médios empresários, utilizando de parâmetros que possibilitam que essa mensuração possa ser feita nos mais diversos cenários e países.

O questionário consistiu em um conjunto de questões voltadas para o recolhimento de informações sobre comportamento financeiro, atitude financeira e conhecimento financeiro. Além disso, acompanhou questões acerca das características do negócio, como tamanho, setor e faturamento, características demográficas e socioeconômicas do entrevistado, entre outros. Ademais, a OECD também se atentou em possibilitar que os seus aplicadores remodelassem o questionário no que tange à quantidade de perguntas. Com isso, as perguntas são subdivididas

entre essenciais, complementares e opcionais. Neste estudo, optou-se por reduzir a quantidade de perguntas, tendo em vista a dificuldade de acesso aos líderes das organizações devido à rotina extensa de atribuições.

Como público-alvo, focaram-se nos micro, pequenos e médios empreendedores do município de Palhoça em Santa Catarina. No que se refere ao nível de empreendedorismo do município de Palhoça, segundo o portal Empresaqui (2024), tem-se, atualmente, 38.536 empresas, das quais 3.420 são de médio ou grande porte, 2.132 de pequeno porte e 32.984 de microempresas. Entre as microempresas, cerca de 22.381 (58%) são microempreendedores individuais. Através dos dados do município, é possível notar uma alta concentração de micro e pequenas empresas (92%), o que demonstra o impacto que esse tipo de empresa traz para o contexto local, e corrobora com a percepção de importância de uma análise acerca de aspectos que relacionam a alfabetização financeira e esses empreendedores.

A coleta dos dados se deu por meio do *Google Forms* no mês de novembro de 2022. Cerca de 500 empresas da região foram identificadas e contatadas por conveniência, sem a adoção de um critério de seleção previamente estabelecido, configurando uma amostragem não probabilística. Além disso, 2 respondentes não eram proprietários da empresa e, por isso, foram excluídos da amostra. De acordo com a OECD (2020b), o instrumento tem como público-alvo apenas os proprietários das micro, pequenas e médias empresas. Assim, a amostra final de pesquisa contempla 50 empreendedores.

A análise dos dados foi realizada utilizando estatística descritiva como frequência e percentual. Além disso, foram utilizados testes de diferença de média como o Test *t* de Student, que realiza a comparação de médias entre dois grupos, bem como o teste ANOVA, ou seja, análise de variância, que foi utilizada na comparação entre variáveis entre mais de dois grupos (Field, 2020).

## RESULTADO

Em se tratando das características de perfil dos respondentes, 40% da amostra é do gênero masculino e 60% do gênero feminino. No que tange à faixa etária, 96% dos entrevistados enquadram-se entre 20 e 49 anos de idade, 44% entre 20 e 29 anos, 40% entre 30 e 39 anos e 12% entre 40 e 49 anos. Já com relação ao nível de escolaridade, 48% dos entrevistados tem ensino superior completo, sendo que 6% tem também uma pós-graduação ou mestrado. Outros 26% começaram, mas não terminaram o ensino superior. 98% dos respondentes afirma que o negócio é autônomo, orientado para o lucro, tomando decisões financeiras independentes. Ademais, todos os entrevistados são proprietários dos negócios, sozinhos ou com outras pessoas, bem como todos se dizem envolvidos na tomada de decisão financeira das empresas. E, ainda, dos 50 proprietários respondentes, 11 tem algum tipo de empresa há mais de 10 anos, 10 entre 5 e 10 anos, 12 entre 2 até 5 anos, 13 entre 1 até 2 anos e 4 há menos de 1 ano. Com relação à família, 29 respondentes afirmaram que tiveram pais empreendedores, 19 responderam que seus pais nunca possuíram empreendimentos e outros 2 não souberam responder.

A maioria das empresas (92%) mantém um total de até 9 funcionários e 66% começaram as suas atividades após 2016, demonstrando um perfil de empresa jovem e enxuta. Com relação ao faturamento anual, 80% teve receitas de até R\$1.000.000,00. Quanto às áreas de atividades das empresas, destacaram-se as de Comércio no atacado e varejo (28%), serviços pessoais, como educação, beleza, reparos, lavanderia (18%) e serviços de negócios, como jurídico, contabilidade, publicidade, limpeza (12%).

Após a caracterização, a Tabela I traz a síntese dos produtos financeiros utilizados pelos respondentes.

**Tabela I - Frequência e percentual produtos financeiros**

Variáveis	Alternativas	Freq.	%
QPI. Você tem alguma das seguintes contas para o seu negócio?			
Conta corrente ou poupança em banco, correio, cooperativa de crédito ou outra instituição financeira tradicional com agência física.	Sim	33	66%
	Não	16	32%
	Não sei	1	2%
Conta corrente ou poupança em um banco online ou outra instituição financeira online que não tenha uma agência física.	Sim	30	60%
	Não	18	36%
	Não sei	2	4%
QP2. Se você mencionou que tem uma conta corrente ou poupança para o seu negócio, qual dessas afirmações melhor representa sua situação?	Gerencio contas estritamente separadas para minha família e para minha empresa.	22	44%
	Eu uso a mesma conta para minhas finanças domésticas e comerciais.	10	20%
QP2. Se você mencionou que tem uma conta corrente ou poupança para o seu negócio, qual dessas afirmações melhor representa sua situação?	Tenho contas separadas para o meu agregado familiar e para o meu negócio, mas acho bastante difícil gerir as finanças domésticas e empresariais separadamente.	14	28%
	Não tenho conta corrente ou poupança para o meu negócio.	2	4%
	Não sei.	2	4%
	Me recuso a responder.	0	0%

Variáveis	Alternativas	Freq.	%
QP5. Qual das seguintes afirmações descreve melhor como você fez sua escolha mais recente sobre um produto ou serviço financeiro para a empresa (por exemplo, conta corrente, empréstimo comercial, apólice de seguro etc.)?	Considere várias opções de diferentes provedores financeiros antes de tomar minha decisão.	25	50%
	Considere as várias opções de um provedor financeiro.	5	10%
	Não considere nenhuma outra opção.	3	6%
	Não fiz uso de nenhum produto financeiro.	11	22%
	Não sei.	4	8%
	Me recuso a responder.	1	2%
	Olhei em volta, mas não havia outras opções a considerar.	1	2%

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Dos 50 respondentes, somente 2 não utilizam nem conta corrente nem conta poupança, demonstrando uma alta utilização desses produtos pela população. Além disso, somente 22 realizam a separação entre contas pessoais/familiares e da empresa de forma eficiente e tranquila. Esse resultado é preocupante, visto que a não divisão entre as contas impacta a administração dos negócios por impossibilitar a verificação do funcionamento da empresa, ocorrendo a perda do controle financeiro e a não compreensão dos reais gastos (Hugentobler; Heidrich, 2020). Com relação à escolha da instituição financeira, somente 25 fizeram uma pesquisa que englobasse mais de uma instituição.

Em seguida, a Tabela 2 traz as respostas referentes aos diversos produtos e ações com o foco financeiro existentes no mercado e a sua utilização pelos respondentes. Em destaque, os mais utilizados foram o cheque especial (28%), empréstimo comercial (26%) e microcrédito para o negócio (12%), o que demonstra que os respondentes usam ou usaram apenas as linhas mais tradicionais de crédito no mercado. As demais opções, por sua vez, mostraram ser pouco utilizadas, com menos de 10% dos entrevistados tendo feito sua utilização.

**Tabela 2 - Frequência e percentual dos produtos usados nos últimos 2 anos**

Variável	Alternativas	Uso / Usei	Não uso / Não usei	Não sei	Não conheço
QP4. Com relação aos itens expostos a seguir, você usa atualmente ou usou para sua empresa nos últimos 24 meses?	Cheque especial bancário ou linha de crédito	28%	64%	2%	6%
	Empréstimo comercial de um banco.	26%	64%	4%	6%
	Títulos corporativos ou notas promissórias.	4%	84%	6%	6%
	Microcrédito (para o negócio).	12%	74%	10%	4%
	Public equity.	0%	86%	10%	4%
	Crowdfunding/empréstimo peer-to-peer.	2%	82%	10%	6%
	Leasing ou compra de aluguel.	2%	84%	8%	6%
	Factoring.	2%	80%	10%	8%
	Derivativos (como swaps e outros).	4%	80%	10%	6%
	Seguro de propriedade.	8%	80%	8%	4%
	Seguro de responsabilidade civil.	4%	84%	8%	4%
	Investimento anjo.	4%	78%	12%	6%
	Venture capital.	0%	84%	10%	6%

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Com relação à gestão e planejamento das finanças do negócio, a Tabela 3 demonstra a frequência e o percentual por resposta. Em destaque, 94% dos respondentes fazem a gestão dos registros financeiros por meios eletrônicos ou físicos ou contratam uma pessoa para fazê-lo, o que é um bom indicativo. Conforme Soares, Nunes e Alves (2021), a realização do controle das finanças garante ao empreendedor o controle gerencial da empresa, assegurando melhores escolhas devido à existência das informações que esse controle oferece. Em contrapartida, o percentual reduz para 62% quando o assunto é planejamento financeiro a longo prazo, como a aposentadoria, e ainda mais quando são questionados acerca da capacidade de lidar com imprevistos, uma vez que somente 50% dos entrevistados faria a utilização de uma reserva financeira ou de seguro contratado. A outra metade dos respondentes precisaria recorrer aos fundos pessoais ou contrair mais dívidas, tendo ainda aqueles que nunca pararam para pensar sobre uma possibilidade de lidar com imprevistos.

**Tabela 3 - Frequência e percentual gestão e planejamento das finanças do negócio**

Variáveis	Alternativas	Freq.	%
QM3. Como você acompanha os registros financeiros do negócio?	Em formato eletrônico (por exemplo, MS Excel ou software dedicado).	31	62%
	Em papel (por exemplo, anotando-os em um caderno; mantendo recibos e faturas).	10	20%
	Outra pessoa faz isso por mim (por exemplo, um contador).	6	12%
	Eu acompanho os registros financeiros na minha cabeça.	2	4%
	De outra forma ou não costumo acompanhar.	0	0%
	Não sei.	1	2%
	Me recuso a responder.	0	0%
QM4. Você já pensou em como financiar sua própria aposentadoria ou se manter quando não trabalhar mais devido à idade avançada?	Sim.	31	62%
	Não, ainda não.	17	34%
	Não sei.	2	4%
	Me recuso a responder.	0	0%
QM6. Imagine que amanhã você descubra que a maioria dos equipamentos que você precisa para operar o negócio foram roubados (podem ser computadores, veículos ou outros equipamentos). Qual dessas afirmações melhor representa o que você faria?	Usaria o dinheiro que minha empresa reservou para emergências.	16	32%
	Reivindicaria o seguro de todo ou parte do equipamento.	9	18%
	Faria um empréstimo para comprar novos equipamentos.	4	8%
	Eu usaria alguns fundos pessoais ou domésticos.	6	12%
	Eu pediria a familiares ou amigos que me emprestassem dinheiro ou equipamento.	5	10%
	Pararia meu negócio temporariamente ou para sempre.	2	4%
	Eu não sei, eu nunca pensei em como eu iria lidar.	5	10%
	Não sei.	3	6%
	Me recuso a responder ou outro	0	0%

Variáveis	Alternativas	Freq.	%
QM5. Qual dessas opções você espera que seja a fonte de renda mais importante para financiar sua própria aposentadoria?	Renda gerada por ativos financeiros ou não financeiros (como dividendos ou renda de aluguel).	12	38,71%
	As receitas de um negócio (o atual ou um novo).	3	9,68%
	Um plano de previdência privada.	8	25,81%
	Continuar a gerir um negócio (o atual ou um novo).	5	16,13%
	Venda de ativos financeiros (como ações, títulos ou fundos mútuos).	1	3,23%
	Uma pensão do governo/benefício de velhice (por exemplo, aposentadoria por idade pelo INSS).	1	3,23%
	Vender o negócio.	1	3,23%
	Vender ativos não financeiros (como um carro, propriedade, arte, joias ou antiguidades).	0	0%
	Poupanças pessoais.	0	0%
	Contar com a minha família (cônjuge, companheiro, filhos ou outro membro da família) para me sustentar.	0	0%
	Não sei, me recuso a responder ou outra opção.	0	0%

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Em temática similar, a Tabela 4 traz resultados referentes à gestão empresarial. O comportamento dos gestores é mensurado utilizando uma escala que varia de “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”. Aspectos relacionados ao risco e à gestão financeira demonstraram bom comportamento financeiro dos respondentes, com mais 70% utilizando de boas práticas nesses aspectos. Ademais, quando o empreendedor realiza investimentos para a empresa, há um equilíbrio entre aqueles que afirmam levar em consideração aspectos sociais ou ambientais e aqueles que não se preocupam com essas situações. Em contrapartida, 70% discordam ou discordam totalmente do envolvimento dos seus fornecedores para efetuar essas medidas, sendo nítido, assim, o não envolvimento dos demais stakeholders com a realização de ações mais adequadas ambientalmente.

**Tabela 4 - Frequência e percentual gestão do negócio**

Variável	Alternativas	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
QM7. Pensando no seu negócio, você concordaria ou discordaria das seguintes afirmações?	QM7_1. Mantenho dados seguros sobre a empresa.	6%	14%	52%	28%
	QM7_2. Comparo o custo de diferentes fontes de financiamento para o negócio.	12%	14%	50%	24%
	QM7_3. Prevejo a lucratividade regularmente.	6%	12%	58%	24%
	QM7_4. Eu ajusto meu planejamento de acordo com as mudanças nos fatores econômicos.	8%	16%	58%	18%
	QM7_5. Quando faço um investimento para o negócio, levo considerando seu impacto ambiental.	14%	38%	42%	6%
	QM7_6. Quando faço um investimento para o negócio, levo em consideração seu impacto social.	14%	32%	48%	6%
	QM7_7. Envolver os fornecedores na implementação de ações com baixo impacto ambiental.	14%	56%	26%	4%

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Em seguida, a Tabela 5 traz os resultados referentes às questões de conhecimento financeiro e atitude financeira. No que tange às atitudes, percebe-se que, embora a competência do planejamento a longo prazo (questão QK2\_1) traga um resultado que pode ser considerado bom, ainda falta confiança dos gestores quando se trata de buscar fontes de financiamento, além de se notar uma tendência às atitudes mais instintivas.

Já no que tange ao conhecimento financeiro de aspectos básicos, como inflação, dividendos e ações, além da lógica de financiamento e juros, há um nível de acerto de 63,60%. Conforme Chen e Volpe (1998), os respondentes que acertarem até 60% das questões demonstram baixo nível de conhecimento financeiro. Acertos entre 60 e 69% correspondem a um nível médio, bem como os indivíduos que acertaram mais de 80% possuem alto nível de conhecimento financeiro. A partir disso, os empreendedores analisados podem ser classificados como intermediários. Embora seja um resultado mediano, há de ressaltar o nível de simplicidade das questões utilizadas no questionário.

**Tabela 5 - Frequência e percentual de conhecimento e atitude financeira**

Variáveis	Alternativas	Freq.	%
QK1. Você poderia me dizer como você classificaria seu conhecimento geral sobre questões financeiras em comparação com outros adultos no Brasil?	Muito baixo.	0	0%
	Baixo.	8	16%
	Em torno da média.	30	60%
	Bastante alto.	7	14%
	Muito alto.	3	6%
QK1. Você poderia me dizer como você classificaria seu conhecimento geral sobre questões financeiras em comparação com outros adultos no Brasil?	Não sei.	2	4%
	Me recuso a responder.	0	0%
QK2. Ainda pensando no seu negócio... você concordaria ou discordaria das seguintes afirmações?			
QK2_1. Estabeleço metas financeiras de longo prazo para a empresa e me esforço para alcançá-las.	Discordo totalmente	2	4%
	Discordo	8	16%
	Concordo	29	58%
	Concordo totalmente	11	22%
QK2_2. Estou confiante em abordar bancos e investidores externos para obter financiamento comercial.	Discordo totalmente	5	10%
	Discordo	34	68%
	Concordo	9	18%
	Concordo totalmente	2	4%
QK2_4. Prefiro seguir meu instinto a fazer planos financeiros detalhados para minha empresa.	Discordo totalmente	7	14%
	Discordo	18	36%
	Concordo	21	42%
	Concordo totalmente	4	8%
QK2_3. Prefiro projetos de alto risco e alto rendimento em vez de projetos de baixo risco e baixo rendimento.	Discordo totalmente	14	28%
	Discordo	28	56%
	Concordo	6	12%
	Concordo totalmente	2	4%

Variáveis	Alternativas	Freq.	%
QK7. Gostaria de saber se você acha que as seguintes afirmações são verdadeiras ou falsas.			
QK7_1. Os dividendos são parte do que uma empresa paga a um banco para pagar um empréstimo.	Verdadeiro	14	28%
	Falso*	22	44%
	Não sei	14	28%
QK7_2. Quando uma empresa obtém capital de um investidor, ela dá ao investidor parte da propriedade da empresa.	Verdadeiro*	28	56%
	Falso	15	30%
	Não sei	7	14%
QK7_3. Se um investimento financeiro oferece a chance de ganhar muito dinheiro, é provável que também haja a chance de perder muito dinheiro.	Verdadeiro*	43	86%
	Falso	2	4%
	Não sei	5	10%
QK7_4. A inflação alta significa que o custo de vida está aumentando rapidamente.	Verdadeiro*	38	76%
	Falso	8	16%
	Não sei	4	8%
QK7_5. Um empréstimo de 15 anos normalmente exige pagamentos mensais mais altos do que um empréstimo de 30 anos do mesmo valor, mas o total de juros pagos ao longo da vida do empréstimo será menor.	Verdadeiro*	28	56%
	Falso	19	38%
	Não sei	3	6%

\* RESPOSTAS CORRETAS.

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Por fim, conforme a Tabela 6, somente 38% receberam treinamento sobre como gerenciar as finanças da empresa, 46% já receberam treinamento sobre gerenciamento de dinheiro pessoal e 40% receberam educação em assuntos relacionados a negócios como parte de sua educação escolar. Destaca-se a quantidade considerável de respostas incorretas (44%) e a falta de compreensão (28%) sobre o que seria o dividendo, termo financeiro recorrente dentro do ambiente empresarial. Assim, percebe-se uma lacuna no conhecimento, que conforme Anshika e Singla (2022), pode impactar diretamente na performance dos negócios. Situação semelhante foi encontrada no Rio de Janeiro, onde a maioria dos microempreendedores, embora considerem importante ter qualificação profissional, afirmam não possuí-la, baseando-se, apenas, nas experiências profissionais (Silva Catarino et al., 2020). Tais resultados são justificados, em parte, pela metodologia de ensino das escolas, que não costumam ministrar esse tipo de conteúdo. Felizmente, existe uma perspectiva de mudanças com a implantação da Base Nacional Comum Curricular, que tornou, recentemente, os estudos de educação financeira obrigatórios.

**Tabela 6 - Frequência e percentual de treinamento e capacitação financeira**

Variáveis	Alternativas	Freq.	%
QF1. Você já recebeu treinamento sobre como gerenciar as finanças da empresa?	Sim.	19	38%
	Não.	31	62%
	Não sei ou me recuso a responder.	0	0%
QF2. Você já recebeu treinamento sobre gerenciamento de dinheiro pessoal?	Sim.	23	46%
	Não.	27	54%
	Não sei ou me recuso a responder.	0	0%
QD5. Você recebeu educação em assuntos relacionados a negócios, economia ou finanças como parte de sua educação escolar ou universitária?	Sim.	20	40%
	Não.	29	58%
	Não sei ou me recuso a responder.	1	2%

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Em seguida, parte-se para o cálculo tanto do nível de conhecimento, atitude e comportamento financeiros quanto do nível de alfabetização financeira. Para isso, foram realizadas etapas que seguem as orientações expostas no próprio instrumento de pesquisa da OECD (2020b). As variáveis para o cálculo de conhecimento financeiro são as questões de código QK7\_1, QK7\_2, QK7\_3, QK7\_4 e QK7\_5. As questões QK7\_1 e QK7\_2 têm como área de competência o financiamento do negócio. A questão QK7\_3 é voltada ao aspecto de risco e segurança, enquanto as questões QK7\_4 e QK7\_5, são voltadas às influências externas e o planejamento a longo prazo, respectivamente. O cálculo é realizado de forma a dar 1 ponto para as respostas corretas e nenhum ponto para as alternativas restantes. Com isso, o somatório dos pontos relacionados ao conhecimento financeiro varia de 0 a 5.

As variáveis de atitude financeira são as questões de código QK2\_1, QK2\_2 e QK2\_4. A questão QK2\_1 é voltada para a competência do planejamento a longo prazo, concedendo 1 ponto para a pessoa que estabelece metas e nenhum para o restante. A questão QK2\_2 se refere à competência de financiamento do negócio, pontuando com 1 ponto as pessoas que afirmam já serem confiantes acerca da temática e nenhum para as alternativas restantes. A questão QK2\_4, por sua vez, que se refere ao aspecto do risco e da segurança, resulta em 1 ponto para as pessoas com uma atitude prudente e nenhum ao restante das opções. Assim, a dimensão da atitude financeira varia em uma escala de 0 a 3 pontos.

Já as questões referentes ao cálculo de comportamento são as de código QP2, QP5, QM3, QM4, QM6, QM7\_1, QM7\_2, QM7\_3 e QM7\_4, conforme o Quadro 1.

**Quadro I - Critério de pontuação do comportamento financeiro**

Questão	Competência avaliada	Critério de pontuação
QP2	Compreensão dos serviços básicos de pagamento e depósito	1 ponto para quem separa as contas, nenhum para o restante.
QP5	Compreensão dos serviços básicos de pagamento e depósito	1 ponto para quem considerou opções de diferentes provedores ou que analisou e não havia outras opções. Nenhum ponto para o restante.
QM3	Manutenção de registros e contabilidade	1 ponto para quem acompanha os registros em formato eletrônico ou físico ou contrata alguém para fazê-lo. Nenhum ponto para quem "acompanha de cabeça" e para o restante.
QM4	Risco e segurança	1 ponto para quem respondem sim e nenhum ponto o restante.
QM6	Risco e segurança	1 ponto para quem se preparou para emergências, com uma reserva financeira ou contratando um seguro. Nenhum ponto para o restante.
QM7_1	Proteção da empresa	1 ponto para quem concorda ou concorda totalmente, nenhum para o restante.
QM7_2	Financiamento do negócio	1 ponto para quem concorda ou concorda totalmente, nenhum para o restante.
QM7_3	Planejamento a longo prazo	1 ponto para quem concorda ou concorda totalmente, nenhum para o restante.
QM7_4	Influência externas	1 ponto para quem concorda ou concorda totalmente, nenhum para o restante.

FONTE: OECD (2020).

A partir disso, em se tratando do nível de alfabetização financeira, somam-se as pontuações das 17 questões, divididas em 5 questões de conhecimento financeiro, 3 de atitude financeira e 9 de comportamento financeiro. O peso dado a cada um dos aspectos financeiros em relação à alfabetização financeira é proporcional ao número de questões, sendo o comportamento financeiro o de maior peso, com mais de 50% do peso. Além disso, para cada questão, há uma competência associada, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7 - Resumo das perguntas e competências**

Competência avaliada	Conhecimento	Atitude	Comportamento	Total
Noção dos serviços básicos de pagamento e depósito			XX	2
Financiamento do negócio	XX	X	X	4
Manutenção de registros e contabilidade			X	1
Planejamento a longo prazo	X	X	X	3
Risco e segurança	X	X	XX	4
Influência externas	X		X	2
Proteção da empresa			X	1
Total	5	3	9	17

FONTE: OECD (2020).

A partir das orientações supracitadas, chegou-se ao percentual médio de alfabetização financeira, bem como dos percentuais médios de conhecimento, atitude e comportamento financeiros. A Tabela 8 traz a síntese desses resultados.

**Tabela 8 - Cálculo do nível médio de alfabetização financeira da amostra**

Construto	Número de questões	Média de pontos obtidos	% de acerto
Conhecimento financeiro	5	3,18	63,60%
Atitude financeira	3	1,52	50,67%
Comportamento financeiro	9	6,14	68,22%
Alfabetização financeira	17	10,84	63,76%

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Com uma média de acerto de 3,18 para o total de 5 questões por empreendedor, apurou-se um percentual médio de conhecimento financeiro de 63,60% para a amostra. Já para a atitude financeira, a média de acertos foi de 1,52, com percentual de 50,67%, para a amostra, considerando

as 3 questões desta dimensão. O comportamento financeiro, por sua vez, que apresentou o maior número de questões por gestor (9), teve uma média de acertos de 6,14, com o percentual médio de 68,22%. Na investigação de Culebro-Martínez et al. (2024) embora o comportamento financeiro de 206 empreendedores mexicanos obteve um efeito positivo e significativo sobre o desempenho das empresas, o conhecimento e a atitude financeira dos empreendedores não demonstraram uma relação significativa com o desempenho das empresas.

No que se refere ao nível médio de alfabetização da amostra, somadas as pontuações das 17 questões, verificou-se uma média de 10,84 acertos, representando um percentual médio de 63,76%. O estudo de Widiyati, Wijayanto e Prihartiningsih (2018) investiga microempreendedores da Indonésia subdivide os respondentes em três grupos: aqueles com um nível baixo de alfabetização financeira, ou seja, que acertaram até 33,3% das questões, os com nível intermediário, que acertaram de 33,34% a 66,67% das respostas, bem como os com nível avançado de alfabetização financeira, os quais acertaram mais de 66,67% dos questionamentos. No estudo dos autores, os resultados mostraram que 25,5% tinham baixa alfabetização financeira, 52,5% tinham alfabetização moderada e os 22% restantes tinham alto nível de alfabetização financeira. Neste estudo, ao buscar fazer uma comparação, assume-se que os entrevistados apresentam um nível médio de alfabetização financeira.

Por fim, as Tabelas 9 e 10 fazem um apanhado dos resultados referentes ao impacto da COVID-19 nos negócios e as estratégias utilizadas para o seu enfrentamento, levando também em consideração o nível de alfabetização financeira dos respondentes em cada categoria de resposta, além da aplicação do teste ANOVA e *t* de Student. Dessa forma, os percentuais fazem referência a quantidade de respondentes que marcaram cada uma das opções. Destaca-se que a soma das porcentagens não é 100%, visto que houveram respostas na categoria “não sei”, que não foram contabilizadas nesta análise. Ademais, tem-se que a média de alfabetização financeira em cada opção de resposta representa a média de AF, que varia de 1 até 17, dos indivíduos que escolheram a alternativa em questão.

Nesse sentido, foi verificado que 32% dos respondentes sofreram com um impacto geral muito grande nos negócios, bem como 22% afirmaram consequências grandes na empresa. As dimensões mais afetadas foram a receita (40%) e o lucro (48%), considerando os entrevistados que tiveram um impacto grande ou muito grande nesses aspectos. Apenas o número de empregados foi considerado, pela maioria dos respondentes, como um aspecto que sofreu muito pouco ou pouco com as consequências da crise. Com relação a média de alfabetização financeira, verifica-se, em todas as variáveis, que as empresas que experienciaram impactos muito grandes apresentaram menores níveis de alfabetização financeira, ao comparar com os respondentes que foram muito pouco impactados. Contudo, ao realizar o teste estatístico ANOVA, apenas a variável das dívidas apresentou um resultado estatisticamente significativo. Desse modo, existem diferenças significativas na média de alfabetização financeira entre aqueles que tiveram diferentes níveis de impacto da COVID-19 nas dívidas da empresa, sendo que aqueles empreendedores com maiores níveis de AF são os que tiveram menor impacto da pandemia nas dívidas da empresa.

No entanto, o estudo de Anwar, Shuangjie e Ullah (2020) sobre a alfabetização financeira e a experiência empresarial mostrou que apesar de ambos serem fatores determinantes para o reconhecimento de oportunidades e o desempenho das empresas, a alfabetização financeira foi mais relevante para o reconhecimento de oportunidades, enquanto a experiência empresarial se mostrou mais vital para alcançar um alto desempenho. Vale ressaltar que, na presente amostra, 29 empreendedores possuem empresas com até 5 anos de existência, o que pode indicar que a variável "experiência empresarial" pode ter contribuído para o desempenho das empresas na pandemia.

**Tabela 9 - Impacto da Covid-19 nos negócios e nível de AF por categoria de resposta**

Questão	Variáveis	Estatística	Muito pequeno	Pequeno	Grande	Muito grande	Teste ANOVA	
							Valor do teste	Sig.
QX6. Como você descreveria o IMPACTO da crise do COVID-19 nos seguintes itens relacionados ao seu negócio?	Impacto geral	Percentual	14%	28%	22%	32%	-	-
		Média AF	11,43	11,29	11,36	9,88	0,8	0,5
	Receita	Percentual	16%	34%	28%	12%	-	-
		Média AF	12	10,29	11,79	9,83	1,17	0,33
	Lucro	Percentual	16%	30%	32%	16%	-	-
		Média AF	12,5	10,4	11,25	9,75	1,34	0,28
	Nº de empregados	Percentual	50%	26%	8%	8%	-	-
		Média AF	11,44	10,54	11,5	9	0,86	0,47
	Dívidas	Percentual	26%	42%	14%	14%	-	-
		Média AF	11,92	10,81	11,71	8,14	2,8	0,05
	Liquidez	Percentual	22%	40%	14%	10%	-	-
		Média AF	11,64	11,55	11,29	8,2	1,8	0,16

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES

Posteriormente, conforme a Tabela 10, verifica-se que 40% dos respondentes afirma ter passado por situações, desde o início da pandemia, em que as entradas de caixa foram insuficientes para cobrir as saídas ou para pagar as despesas da empresa. Somado a isso, os respondentes que afirmaram não terem problemas de caixa possuíram uma média maior de AF. Ademais, ao aplicar o Teste t, é notório um resultado estatisticamente significativo, ou seja, os empreendedores que sofreram com essas ocorrências apresentaram uma média de AF estatisticamente menor do que os respondentes que não experienciaram essas consequências.

Em se tratando das estratégias de enfrentamento da COVID-19, em que os empreendedores poderiam selecionar até três opções, verifica-se que a medida mais adotada nas empresas foi diminuir os custos de operação (22,50%). Já a redução dos salários dos empreendedores, utilização

da liquidez disponível, como caixa, instrumentos financeiros líquidos ou linhas de crédito comprometidas ou, ainda, adoção de novas dívidas para o negócio foram estratégias utilizadas por 12,50% dos empreendedores. Somado a isso, 10% dos respondentes afirmou ter necessitado de fundos, solicitados a familiares ou amigos. Nesse contexto, a investigação de Toth, Kasa e Lentner (2023) em empresas húngaras durante a pandemia da COVID-19 e a guerra russo-ucraniana destaca a importância da alfabetização financeira para além da gestão interna, sendo necessário não somente a adaptação às mudanças geopolíticas e econômicas, mas também entender as fontes externas de financiamento. Os autores também investigaram que empresas húngaras que não ajustaram seus processos de negócios durante a crise de 2008 não conseguiram se recuperar e tornaram-se dependentes de apoio externo, como programas de empréstimos e subsídios governamentais.

**Tabela 10 - Insuficiência de caixa no enfrentamento da Covid-19 e nível de AF**

Variável	Categorias	Percentual	Média de AF	Teste t	
				Valor do teste	Sig.
W7. Desde o início da pandemia do COVID-19, a empresa se deparou com situações em que as entradas de caixa foram insuficientes para cobrir as saídas de caixa ou para pagar as despesas esperadas do negócio?	Sim.	40%	10,05	2,179	0,035
	Não.	48%	12		

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Dessa forma, o resultado da Tabela 10, que revela que as empresas que enfrentaram dificuldades de fluxo de caixa durante a pandemia podem se tornar mais vulneráveis a desafios financeiros em futuras crises, o que pode agravar ainda mais suas dificuldades caso não aprimoraram os níveis de alfabetização financeira. Destaca-se, conforme Bezerra *et al.* (2023), que as consequências da pandemia foram perceptíveis, em diferentes estados do país, à medida que em São Paulo e São Luís, por exemplo, a maioria dos empreendedores também enfrentaram adversidades na manutenção dos seus negócios. Os autores destacam a essencialidade das empresas possuírem recursos estratégicos e adaptáveis para conseguirem estar menos expostas aos efeitos dos períodos de crise, pois esses contratempos são comuns no meio do empreendedorismo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou o nível de alfabetização financeira dos empreendedores locais e seu impacto na gestão durante a crise de saúde mundial. A mensuração desses níveis é essencial para identificar carências e promover medidas adequadas. Assim, utilizando uma amostra de 50

empreendedores, foram apurados os percentuais médios de 63,60%, 50,67%, 68,22% e 63,76%, para o conhecimento, atitude, comportamento e alfabetização financeiros, respectivamente. Os dados da amostra indicaram um forte impacto da COVID-19, com 40% dos empreendedores enfrentando dificuldades financeiras, incluindo insuficiência de caixa e redução de lucro e receita. Para mitigar esses problemas, foram adotadas estratégias como corte de custos operacionais, redução de pró-labores e quitação de dívidas com ativos líquidos ou novas contrações de passivos. Além disso, observou-se que empreendedores com maior alfabetização financeira sofreram menos impactos, embora apenas as variáveis de endividamento e insuficiência de caixa tenham mostrado significância estatística.

Esse resultado é importante porque pode orientar a formulação de políticas públicas, bem como estimular as instituições de ensino e organizações de apoio a pequenos negócios, que incentivem a educação financeira entre empreendedores, principalmente buscando reduzir a vulnerabilidade do setor. Além disso, este estudo permite que empreendedores possam reconhecer a importância da alfabetização financeira e buscar proativamente adquirir essas habilidades, entendendo que isso pode ser um diferencial importante tanto na gestão de crises e na saúde financeira dos negócios, quanto na vida organização financeira pessoal. Como visto, empresas com empreendedores alfabetizados financeiramente tendem a ter maior controle sobre suas dívidas e caixa, o que pode reduzir o risco de falência durante períodos de instabilidade econômica, contribuindo para a sustentabilidade do negócio.

Assim, empreendedores devem buscar capacitação em finanças básicas e gestão de dívidas, aprimorando suas habilidades em controle de fluxo de caixa, análise de custos e planejamento financeiro para enfrentar crises. O uso de tecnologias, como softwares de gestão financeira, pode servir para facilitar o monitoramento de receitas e despesas, permitindo um planejamento mais eficiente. Além disso, o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado contínuo e atualização sobre finanças e mudanças no ambiente econômico é fundamental para garantir a sustentabilidade do negócio.

Oferecer incentivos fiscais ou condições especiais de financiamento para empresas que investem em educação financeira também pode fomentar a adoção de boas práticas financeiras. Políticas que facilitem o acesso ao crédito responsável, associadas a programas de aconselhamento financeiro, também ajudariam empreendedores a utilizar financiamentos de forma estratégica e sustentável. É fundamental estruturar redes de apoio regionais para empreendedores e monitorar continuamente o impacto dessas políticas de alfabetização financeira, ajustando-as de acordo com as necessidades dos negócios locais para promover sua sustentabilidade e crescimento. A inclusão financeira de empreendedores situados em áreas economicamente vulneráveis, especialmente em momentos de crise, deve ser apoiada pelas governanças locais, mas de modo que evite a criação de dependência, estimulando a autonomia financeira e o desenvolvimento sustentável dos negócios a longo prazo.

Entretanto, ressalta-se que a pesquisa apresentou uma limitação com relação à dificuldade na obtenção de respostas por parte dos empreendedores entrevistados. Desse modo, foi notória a dificuldade que existe em acessar, de forma direta, a população que se busca analisar, impasse que gerou um retorno das respostas do questionário de, somente, 10% das empresas/

empresários contatados. Assim, ressalta-se que a amostra de apenas 50 empreendedores pode ser considerada reduzida para generalizações mais amplas sobre a alfabetização financeira em micro e pequenas empresas.

Essa limitação reforça a necessidade de estudos futuros com amostras mais abrangentes e estratégias que ampliem a taxa de resposta, garantindo uma representação mais robusta do público-alvo. Adicionalmente, a pesquisa poderia ter aprofundado a análise do impacto das variáveis sociodemográficas nos níveis de alfabetização financeira, com ênfase no gênero, dado que a maioria da amostra era composta pelo gênero feminino. A experiência empresarial e o histórico de empreendimento poderiam ter sido mais explorados para a obtenção de uma contextualização mais completa acerca da capacidade das empresas de lidar com outros tipos de crises.

Portanto, dada à importância da temática envolvendo empreendedorismo e alfabetização financeira e a sua carência de aplicação nas diversas regiões e cenários do Brasil, sugere-se a realização de pesquisas futuras com foco similar, no entanto, para amostras de regiões diferentes. Além disso, seria pertinente expandir o estudo para comparar diferentes setores de negócios a longo prazo. Nesse contexto, uma avaliação das políticas públicas implementadas durante o período pós-COVID também se torna relevante para compreender a efetividade da administração dos empreendedores e a eficácia dessas políticas no apoio ao desenvolvimento e à recuperação das empresas.

---

## REFERÊNCIAS

---

- Akinyede, O. M. (2023). Financial Literacy and Entrepreneurship Performance. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4483051>
- Almeida, Í. D. (2021). *Metodologia do trabalho científico*. Recife: Ed. UFPE.
- ANBIMA. (2022). Alfabetização financeira das micro e pequenas empresas brasileiras supera média de integrantes do G20. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/noticias/alfabetizacao-financeira-das-micro-e-pequenas-empresas-brasileiras-supera-media-de-integrantes-do-g20.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/alfabetizacao-financeira-das-micro-e-pequenas-empresas-brasileiras-supera-media-de-integrantes-do-g20.htm).
- Anshika, A., & Singla, A. (2022). Financial literacy of entrepreneurs: A systematic review. *Managerial Finance*, 48(9/10), 1352-1371.
- Anwar, M., Shuangjie, L., & Ullah, R. (2020). Business experience or Financial Literacy? Which one is better for opportunity recognition and superior performance?. *Business Strategy & Development*, 3(3), 377-387.
- Atkinson, A. (2017). Financial education for MSMEs and potential entrepreneurs. OECD ILibrary.
- Bartik, A. W. et al. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.
- Bezerra, C. et al. (2023). Percepção de empreendedores acerca das políticas públicas no enfrentamento da Covid-19. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMD230068.
- Chen, H., & Volpe, R. P. (1998). An analysis of personal financial literacy among college students. *Financial Services Review*, 7(2), 107-128.
- Culebro-Martínez, R., Moreno-García, E., & Hernández-Mejía, S. (2024). Financial Literacy of Entrepreneurs and Companies' Performance. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm17020063>
- Silva Catarino, G. P., Santos, L. R., & Gama Silva, P. V. J. (2020). A influência das finanças pessoais na gestão financeira de microempresas cariocas. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 6(2), 312-330.
- Dolonseda, H., Manongko, A., & Arsana, I. K. S. (2024). Analisis dampak literasi ekonomi dan literasi keuangan terhadap minat berwirausaha: sebuah studi pada mahasiswa pendidikan ekonomi. *Social*, 4(4), 495–506. <https://doi.org/10.51878/social.v4i4.3581>

- Empresaqui. (2024). Listas de empresas em Palhoça, SC: abertas recentemente, maiores empresas, por segmento (CNAE), com dívidas e mais! Disponível em: <https://www.empresaqui.com.br/listas-de-empresas/SC/PALHOCA>.
- Field, A. (2020). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (5a ed.). Penso Editora.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2021). *Global report 2020/2021*. Londres. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>.
- Gonzalvo, Z., & Avila, E. (2019). Level of financial literacy of micro-business owners in the Municipality of Ragay, Camarines Sur, Philippines. *Asia Pacific Journal of Academic Research in Business Administration*, 5(1), 1-7.
- Hossain, M. M. (2020). Financial resources, financial literacy and small firm growth: Does private organizations support matter?. *Journal of Small Business Strategy* (Archive Only), 30(2), 35-58.
- Hugentobler, L. G., & Heidrich, R. (2020). A importância da dissociação entre as finanças empresariais e as finanças pessoais dos empresários individuais do Município de Taquara/RS. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, 13, 157-186.
- IBGE. (2020). Pesquisa Pulso Empresa. Agência de Notícias - IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=resultados>.
- IBGE. (2021). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102036.pdf>.
- IBGE. (2023). Panorama do Município de Palhoça. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/palhoça/panorama>. Acesso em: 18 jan. 2023.
- Kurniasih, R., Wulandari, S. Z., & Luhita, T. (2020). Financial literacy and its effect on the performance and sustainability of micro small and medium enterprises in Banyumas. *Journal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 22(2), 20-27.
- Mapa de Empresas. (2024). Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>.
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 1-12.
- OECD. (2013). Financial literacy and inclusion: Results of OECD/INFE survey across countries and by gender.
- OECD. (2020a). OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy.
- OECD. (2020b). OECD/INFE survey instrument to measure the financial literacy of MSMEs.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Editora Feevale.
- Rothwell, D. W., Khan, M. N., & Cherney, K. (2016). Building financial knowledge is not enough: Financial self-efficacy as a mediator in the financial capability of low-income families. *Journal of Community Practice*, 24(4), 368-388.
- Schreiber, D., Moraes, M. A., & Stasiak, L. (2021). O impacto da crise pelo COVID-19 nas micro e pequenas empresas. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 30-30.
- Sekita, S., Kakkar, V., & Ogaki, M. (2022). Wealth, financial literacy and behavioral biases in Japan: The effects of various types of financial literacy. *Journal of the Japanese and International Economies*, 64, 101190.
- Siena, O., Braga, A. A., Oliveira, C. M., & Carvalho, E. M. (2024). *Metodologia da Pesquisa Científica e Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos*. Belo Horizonte MG: Editora Poisson.
- Siswanti, I., & Halida, A. M. (2020). Financial knowledge, financial attitude, and financial management behavior: Self-control as mediating. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 28(1), 105-132.
- Soares, S. P. L., Nunes, J. D. S., & Alves, A. A. (2021). O controle interno aplicado ao departamento financeiro de micro e pequenas empresas. *Brazilian Journal of Development*, 7(4), 37172-37186.
- Tang, N. (2021). Cognitive abilities, self-efficacy, and financial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 87, 102447.
- Toth, R., Kasa, R., & Lentner, C. (2023). Validating the Financial Literacy Index of Hungarian SMEs during the COVID-19 Pandemic and the Russian-Ukrainian War. *Risks*, 11(4), 69.
- Widiyati, S., Wijayanto, E., & Prihartiningsih, P. (2018). Financial literacy model at micro small medium enterprises (MSMEs). *MIMBAR: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 34(2), 255-264.

# A PRESENÇA DE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO IMPACTA NO VALOR DA FIRMA? UM ESTUDO NO BRASIL

## DOES THE PRESENCE OF WOMEN ON THE BOARD OF DIRECTORS IMPACT FIRM VALUE? EVIDENCE FROM BRAZIL

### **BIBIACHA ANGELINA NHAGUTOU**

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
bibia.nhagutou@ufu.br  
<https://orcid.org/0009-0001-8720-0026>

### **FERNANDA MACIEL PEIXOTO**

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
fmacielpaixoto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0969-7567>

### **DUTERVAL JESUKA**

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
adm.duterval@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-1245-0979>

## R E S U M O

A diversidade de gênero no conselho de administração (CA) tem sido muito estudada e trata da inclusão da presença feminina nos conselhos. Este trabalho tem o objetivo de analisar a relação entre diversidade de gênero no CA e valor/desempenho das firmas. Para complementar a diversidade de gênero, também foram testados a diferença de salário entre os sexos (Gender Gap) e a posição da mulher no alto escalão e suas relações com o valor. Foi utilizado um modelo de regressão em painel com efeitos fixos. A amostra foi composta por empresas brasileiras não financeiras listadas na B3 no período de 2009 a 2023. Os resultados das regressões mostram que a diferença salarial entre sexos afeta negativamente o valor, confirmando a hipótese de que a desigualdade salarial é vista de forma desfavorável pelo mercado. A amostra foi dividida em firmas grandes e firmas pequenas. Nas análises por tamanho, a diversidade impacta a performance de forma distinta. Enquanto nas empresas pequenas, a diversidade de gênero influencia o valor medido pelo Q de Tobin, já nas empresas grandes, a presença feminina em cargos executivos impulsiona o ROA. Sugere-se para futuras pesquisas explorar outras dimensões da diversidade, como etnia e idade, e comparar diferentes países.

**Palavras-chave:** Mulheres no Conselho de Administração; Diversidade de Gênero; Valor de Mercado; Desempenho.

## A B S T R A C T

*Gender diversity on the Board of Directors (BoD) has been extensively studied, focusing on inclusion of women in board positions. This study aims to analyze the relationship between gender diversity, BoD and firm value/performance. In addition to gender diversity, the research also examines the gender wage gap and the presence of women in top management positions, investigating their relationships with firm value. A panel regression model with fixed effects was employed, and the sample consisted of non-financial Brazilian companies listed on the B3 stock exchange during the period from 2009 to 2023. The regression results indicate that the gender wage gap negatively impacts firm value, supporting the hypothesis that wage inequality is perceived unfavourably by the market. The sample was divided into large and small firms to explore size-related differences. The analysis revealed that the impact of gender diversity on performance varies depending on firm size. In small firms, gender diversity influences value as measured by Tobin's Q. In contrast, in large firms, the presence of women in executive roles enhances Return on Assets. For future research, it is recommended to explore additional dimensions of diversity, such as ethnicity and age, and to conduct comparative analyses across different countries.*

*Keywords: Women on the Board of Directors; Gender Diversity; Market Value; Performance.*

## INTRODUÇÃO

Em países emergentes como o Brasil, as discussões sobre diversidade no conselho de administração (CA) ainda estão em fase inicial, principalmente devido à ausência de legislação consolidada sobre o tema, com apenas projetos de lei aguardando votação e deliberação (Iglesias, Guimarães & Rogers, 2024). Essa lacuna legislativa reflete-se na falta de ações afirmativas para promover a inclusão de grupos sub-representados, como pessoas negras, indígenas, com deficiência e mulheres, evidenciando um problema que precisa ser superado (Bezerra et al., 2022). Os ambientes organizacionais não se transformam apenas economicamente, mas também na gestão de recursos humanos, onde a diversidade se torna cada vez mais relevante (Marques, 2023). Embora intrínseca a todos, sua gestão eficaz exige inclusão. Essa inclusão não deve ser abordada sob a ótica simplista de que "todos somos iguais", mas sim com a compreensão de que o equilíbrio do fator humano é essencial para a sobrevivência das organizações em um mercado dinâmico (Lago & Andres, 2021). Uma organização é considerada diversa quando reflete a demografia da sociedade à qual pertence, mas diversidade não implica automaticamente inclusão ou equidade (Timóteo, 2022). Empresas que implementam programas eficazes de diversidade têm maior potencial para atrair e reter talentos de grupos minoritários, mas o sucesso dessas iniciativas depende do engajamento dos trabalhadores (Carvalho, 2024). A presença feminina em cargos de alta liderança e nos conselhos de administração no Brasil ainda é baixa. Para incentivar a inclusão de gênero, foi criada a iniciativa Women on Board (WOB), que certifica empresas com pelo menos duas mulheres no conselho.

Apoiada pela ONU Mulheres, a certificação pode ser retirada caso o requisito não seja mantido. Até o momento, mais de 80 empresas já foram certificadas, reforçando o compromisso com a diversidade de gênero (WOB, 2020). Apesar desse avanço, a participação feminina ainda varia entre regiões, sendo maior no Sudeste e menor no Norte e Nordeste. Além disso, mulheres e outros grupos sub-representados enfrentam desafios como disparidade salarial, segregação ocupacional e o teto de vidro, que limitam seu acesso a cargos de liderança (Penna & Berer, 2022; Bendia, 2020).

Com base nessas iniciativas privadas que reconhecem as organizações que diversificam sua gestão de topo, é possível observar que algumas empresas estão crescendo diariamente, atraindo mais acionistas e investidores motivados por princípios de inclusão e equidade organizacional. Estudos indicam que a diversidade nos CAs pode elevar o valor de mercado das empresas (Borges & Tharenou, 2002; Cannella Jr. & Harris, 2002; Hillman, Marín et al., 2015). Perrault (2015) destaca que a presença feminina em conselhos nos EUA melhora a eficácia do CA, reduzindo redes exclusivamente masculinas e aumentando a percepção de legitimidade e confiabilidade do conselho. No mercado espanhol, Marín et al. (2015) apontam que a diversidade de gênero impacta positivamente a eficácia dos CAs, justificando ações legislativas para aumentar a participação feminina. As mulheres possuem uma forte orientação para o bem-estar da sociedade e a gestão de diferentes *stakeholders*, demonstrando um elevado potencial para mediar e resolver de forma eficaz questões estratégicas e de controle organizacional. Essa perspectiva ampla e integradora permite que elas contribuam significativamente para o desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis, considerando as necessidades e expectativas de diversas partes interessadas (Borges & Tharenou 2002; Hillman, Cannella Jr. & Harris 2002). Elas tendem a possuir níveis mais elevados de educação e experiência em grupos empresariais em comparação aos homens, o que lhes permite trazer perspectivas diversificadas e criativas para a resolução de problemas e a tomada de decisões (Daily & Dalton 2003; Hillman, Cannella Jr. & Harris 2002).

Em contraste com os conselhos tradicionais predominantemente masculinos, a inclusão de mulheres pode promover a heterogeneidade necessária, trazendo benefícios que potencialmente aumentam a eficácia e a influência nas decisões. Dessa forma, decisões tomadas por grupos heterogêneos, especialmente quando a representatividade da minoria no conselho é significativa, tendem a ser de maior qualidade em comparação às decisões tomadas por grupos homogêneos (Forbes & Milliken 1999).

Com base nas pesquisas acima apresentadas, pode-se inferir que a inclusão de mulheres nos conselhos de administração tende a promover uma maior diversidade de conhecimentos, experiências e redes de relacionamentos. Além disso, essa diversidade pode favorecer uma maior disposição para o trabalho colaborativo e a resolução de conflitos, incentivando debates mais profundos sobre questões críticas, que considerem os variados interesses dos *stakeholders* (Lucas-Pérez et al., 2015). Dessa forma, este estudo tem como objetivo: **Analisar a relação entre diversidade de gênero no CA, a diferença de salário entre os sexos, a posição de mulher no alto escalão e o desempenho das empresas brasileiras.**

A discussão sobre diversidade de gênero é especialmente relevante no contexto brasileiro, onde a representação feminina nos CAs ainda é limitada. Apenas 10% das grandes empresas contam com mulheres em cargos de liderança, e apenas 53% possuem pelo menos uma mulher em seus conselhos de administração (Iglesias, Guimarães & Rogers, 2024). Programas de diversidade poderiam equilibrar essa questão, implementando práticas que garantam o acesso das minorias às oportunidades de emprego, como, por exemplo, a adoção de planos de cotas, similar ao que é praticado em países da América do Norte (Bezerra et al., 2022).

Dada a relevância do tema, analisar o impacto da diversidade de gênero nas organizações é essencial, especialmente em mercados emergentes como o brasileiro, que ainda apresentam lacunas no cumprimento da Agenda 2030 da ONU, em particular a ODS 5, que trata da igualdade de gênero nas empresas. Além disso, a literatura carece de estudos que examinem a influência da diversidade de gênero no valor de mercado das companhias (Nascimento, Oliveira & Júnior, 2022). Como contribuição social, este estudo pode incentivar uma maior diversidade de gênero no mercado de trabalho, promovendo a inclusão de mulheres em posições de liderança em grandes companhias. Do ponto de vista prático, as empresas podem adotar um modelo de gestão mais participativo e inclusivo, além de implementar políticas que apoiem diversidade nas organizações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Diversidade de Gênero no Conselho de Administração

A diversidade é definida pelo nível de variação que um grupo ou população apresenta em relação a diferentes aspectos. Essas variações podem estar relacionadas a características demográficas individuais, como faixa etária, sexo ou origem étnica. Além disso, podem se desenvolver ao longo do tempo, conforme as pessoas escolhem percursos específicos em termos de educação ou carreira, ou à medida que as organizações se concentram em atividades especializadas (Sorenson, 2023).

Pesquisas sobre diversidade de gênero têm se tornado cada vez mais importantes nos campos de governança corporativa e finanças corporativas (Dias, Malaquias & Lopes, 2023). Diversos países, especialmente na Europa (como França, Finlândia, Itália, Espanha, Noruega e Holanda), implementaram cotas obrigatórias para a presença de mulheres nos Conselhos de Administração. Outras nações optaram por seguir recomendações e orientações voluntárias, visando estimular a maior inclusão de mulheres em posições de alto nível nas empresas (Chapple & Humphrey, 2014).

A diversidade de gênero no ambiente de trabalho tem sido amplamente discutida como um fator relevante para o sucesso organizacional, com diversos estudos apontando seus benefícios e impactos positivos (Rafaqat et al., 2022). A diversidade nos conselhos de administração, envolve aspectos como gênero, etnia e uma variedade de habilidades ou conhecimentos que podem aprimorar a supervisão do conselho (Hillman, Cannella Jr, & Harris, 2002). Os impactos da diversidade de gênero nos conselhos corporativos têm sido amplamente estudados, com resultados variados,

porém consistentes e significativos (Hillman, Cannella Jr, & Harris, 2002). Foi constatado que a diversidade de gênero exerce uma influência positiva sobre o valor das empresas, conforme indicado pelo Q de Tobin (Carter, Simkins & Simpson, 2003).

O desempenho corporativo é um conceito abrangente que engloba tanto resultados financeiros quanto não financeiros. As métricas financeiras mais comuns incluem lucratividade, retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre patrimônio líquido (ROE) e desempenho no mercado de ações. No entanto, a relação entre a diversidade do conselho e os resultados da empresa é mais complexa do que aparenta, com estudos identificando relações positivas, negativas ou nenhuma relação significativa (Adams & Ferreira, 2009; McGuire, Sundgren & Schneeweis, 1988; Simpson, Carter & D'Souza, 2010)

Pesquisas demonstraram que conselhos com maior diversidade de gênero e étnica tendem a ter melhor desempenho em métricas financeiras, como retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) e Q de Tobin. Esses conselhos são eficazes em decisões estratégicas, o que contribui diretamente para o aumento do valor de mercado das empresas (Reidhead, 2024). Contudo, a literatura não apresenta consenso sobre o impacto da diversidade nos conselhos, com alguns estudos indicando resultados negativos ou insignificantes (Adams & Ferreira, 2009; Simpson, Carter & D'Souza, 2010). Uma gestão equilibrada da diversidade é produtiva para as empresas, mas, em alguns casos, não se observou influência significativa da diversidade de gênero da força de trabalho sobre o desempenho organizacional (Rafaqat et al., 2022).

Uma possível preocupação com a imposição de regulamentações para modificar o comportamento das empresas é que isso possa levar a efeitos inesperados, como ações simbólicas para atender às normas (Lawrence & Raithatha, 2023). Por exemplo, as empresas podem nomear mulheres para o conselho sem a devida qualificação, ou seja, com formação e experiência profissional que não se alinham ao setor da empresa, ou podem optar por adicionar diretoras que tenham ligações familiares com os fundadores (Lawrence & Raithatha, 2023).

Outro aspecto não menos importante para a eficácia de um conselho é a diversidade de habilidades, que reflete as variadas competências e experiências de cada membro, isto é, conselhos compostos por profissionais de diferentes formações estão mais preparados para enfrentar desafios complexos e identificar oportunidades estratégicas de forma eficiente (Reidhead, 2024).

O efeito da diversidade de gênero em conselhos corporativos foi amplamente estudado, resultando em evidências consistentes que podem impactar positivamente o valor de mercado das empresas (Reidhead, 2024). Por exemplo, Hafsi e Turgut (2013) analisando empresas do S&P 500 nos EUA, mostraram uma relação positiva entre diversidade de gênero e o desempenho social corporativo, enquanto outros estudos, como o de Nguyen e Faff (2007), revelaram uma influência positiva da diversidade de gênero no valor de mercado e no retorno sobre os ativos.

Conselhos mais diversos têm uma maior capacidade de se conectar com diferentes grupos de stakeholders, o que facilita a obtenção de recursos e proporciona uma vantagem estratégica. Esta perspectiva corrobora com pesquisas empíricas, que mostram que empresas com conselhos mais diversos tendem a ter melhor desempenho econômico, muitas vezes associado a uma maior flexibilidade estratégica e ao uso mais eficaz de recursos (Hillman, Cannella Jr. & Harris, 2002).

Sob a mesma ótica, Carter, Simkins e Simpson (2003) descobriram uma relação positiva entre a diversidade de gênero e o valor da empresa, medido pelo Q de Tobin. Da mesma forma, Adams e Ferreira, (2009) afirmaram que conselhos com maior presença de mulheres tendem a ser mais capazes de realizar uma supervisão rigorosa, o que contribui para a melhoria do desempenho empresarial. No entanto, como apontado em outros estudos, os benefícios da diversidade de gênero podem ser influenciados pelas interdependências da indústria e pela cultura local (Terjesen, Sealy & Singh 2009).

A teoria de agência indica que, em um contexto sem impedimentos, as empresas devem selecionar a melhor configuração do conselho de administração para aumentar ao máximo o valor da empresa (Lawrence & Raithatha, 2023). A influência da diversidade de gênero nos conselhos de administração das empresas vai além de vários atributos corporativos, como indicadores financeiros e medidas não financeiras. A representação de gênero nos conselhos parece melhorar o desempenho da sustentabilidade, principalmente em países com contextos culturais e econômicos favoráveis (Reidhead, 2024). A literatura indica que a inclusão de mulheres na alta administração tende a melhorar o relacionamento da empresa com a comunidade e aprimorar a comunicação com seus stakeholders. Isso contribui para que a empresa esteja mais atenta às necessidades e demandas das partes interessadas, favorecendo uma postura mais positiva na criação de valor sustentável para a organização (Prudêncio et al., 2021).

## Estudos Empíricos sobre a Relação entre Diversidade de Gênero e Desempenho da Firma

Blackburn & Iles (1997) analisaram a relação entre a proporção de mulheres no conselho de administração e duas métricas contábeis de valor financeiro (ROA e ROE) em uma amostra de 200 empresas da Fortune 500. No entanto, nos testes realizados, os autores identificaram uma relação negativa significativa entre a presença de mulheres no conselho e o valor da empresa.

Carter, Simkins e Simpson (2003) examinaram a relação entre diversidade do conselho e o valor da empresa para empresas de capital aberto da Fortune 1000. Os resultados fornecem evidências importantes de uma relação positiva entre o valor da empresa e a diversidade no conselho de administração. Ademais, os resultados sugerem que as empresas se comprometeram a aumentar o número de mulheres nos conselhos.

Lawrence e Raithatha (2023) pesquisaram o impacto da diversidade de gênero no conselho no valor do mercado para uma amostra de empresas indianas, no período de 2013 até 2018. No contexto do estudo, o governo implementou uma exigência de que as empresas indianas nomeassem ao menos uma mulher como diretora em seus conselhos de administração. Observaram uma reação de mercado significativamente positiva ao anúncio da inclusão de mulheres nos conselhos corporativos. No entanto, essa resposta positiva foi restrita a empresas que agiram de maneira obediente, nomeando diretoras qualificadas e independentes.

Silva Júnior e Martins (2017) analisaram a influência da participação feminina nos conselhos de administração sobre a performance das organizações. Utilizando uma amostra composta pelas empresas mais líquidas listadas na B3, nos períodos de 2010 a 2013, os resultados demonstraram que a presença feminina influenciou positivamente no desempenho financeiro.

Dias, Malaquias e Lopes (2023) analisaram se a presença de mulheres no conselho de administração das empresas impacta o retorno das ações, no período de 2017 a 2022. Utilizando um estudo de eventos, esse trabalho adotou a base Economatica e os dados da CVM, e teve como resultados que em conjunto, não houve efeito significativo da presença de mulheres sobre a divulgação no retorno das ações, somente na análise individualizada por ações, foi observado um efeito estatisticamente significativo em alguns casos na janela de eventos.

Jesus et al. (2020) examinaram, a partir das teorias cultural e dos escalões superiores, o aumento da presença de mulheres em cargos de diretoria, conselhos de administração e conselhos fiscais, além de investigar a relação entre a participação feminina nesses órgãos e o desempenho operacional das empresas de capital aberto listadas na B3. Foram analisados dados de 245 empresas listadas na B3, referentes aos anos de 2017 a 2019, utilizando informações presentes nos formulários de referência disponibilizados pela CVM. Como resultados, concluíram que a proporção de mulheres ocupando cargos de diretoria, conselhos de administração e conselhos fiscais tem relação positiva com o desempenho.

Nagore e Martín (2024) examinam a disparidade salarial de gênero entre diretores executivos em empresas espanholas listadas de 2012 a 2022, com foco na influência da presença feminina no conselho e no comitê de nomeação e remuneração (NRC). Os autores identificaram que, mesmo após ajuste para características da empresa, do conselho e dos executivos, as diretoras executivas recebem, em média, 27% menos que seus colegas homens. Essa penalidade salarial é reduzida em empresas com maior participação feminina no comitê de remuneração, sugerindo que a presença de mulheres nesses espaços contribui para políticas de remuneração mais justas, fortalecendo a base dos resultados da pesquisa.

Em suma, esses estudos empíricos apresentam resultados diversos sobre a relação entre diversidade de gênero e desempenho da firma, variando conforme o contexto geográfico, período analisado e métricas utilizadas. Enquanto algumas pesquisas, como as de Carter, Simkins e Simpson (2003) e Silva Júnior e Martins (2017), indicam uma relação positiva entre a presença feminina no conselho e o desempenho financeiro, outras, como Blackburn & Iles (1997), encontraram uma relação negativa. Resultados mais recentes, como os de Lawrence e Raithatha (2023), destacam a importância da qualificação e independência das mulheres nomeadas para os conselhos, enquanto Nagore e Martín (2024) apontam que uma maior participação feminina em comitês de remuneração pode reduzir a disparidade salarial de gênero. Dessa forma, a literatura sugere que a diversidade no conselho pode gerar benefícios para a empresa, mas esses efeitos podem ser condicionados por fatores institucionais, culturais e estruturais específicos de cada contexto. A Tabela I a seguir resume as principais contribuições dos estudos analisados.

**Tabela I – Resumo dos Estudos Empíricos sobre Diversidade de Gênero e Desempenho da Firma**

<b>Autores</b>	<b>País / Contexto</b>	<b>Período</b>	<b>Métrica de Desempenho</b>	<b>Achados Principais</b>
Blackburn & Iles (1997)	EUA (Fortune 500)	1990 - 1992	ROA, ROE, ROI, ROS	Relação negativa entre diversidade de gênero no conselho e desempenho financeiro.
Carter, Simkins & Simpson (2003)	EUA (Fortune 500)	1997 - 1998	Valor de mercado	Relação positiva entre diversidade no conselho e valor da empresa.
Lawrence & Raithatha (2023)	Índia	2013 - 2018	Valor de mercado	Relação positiva do mercado à nomeação de mulheres qualificadas e independentes nos conselhos.
Silva Júnior & Martins (2017)	Brasil (B3)	2010 - 2013	Desempenho financeiro	Presença feminina nos conselhos impacta positivamente o desempenho.
Dias, Malaquias & Lopes (2023)	Brasil (B3)	2017 - 2022	Retorno das ações	Sem efeito significativo no agregado; efeito significativo em algumas empresas na análise individual.
Jesus et al. (2020)	Brasil (B3)	2017 - 2019	Desempenho operacional	Relação positiva entre participação feminina em cargos de liderança e desempenho.
Nagore & Martín (2024)	Espanha	2012 - 2022	Disparidade salarial	Diretoras executivas recebem 27% menos que seus pares homens; maior presença feminina no comitê de remuneração reduz essa desigualdade.

Embora seja difícil prever a relação entre a diversidade do conselho e o valor da empresa com base em estudos anteriores, essas pesquisas fornecem uma base sólida para os testes empíricos do presente estudo. Por fim, a partir das evidências apresentadas na revisão da literatura, elaboraram-se as seguintes hipóteses para direcionar esta pesquisa:

**H1:** A presença de mulheres no conselho de administração influencia positivamente o desempenho das empresas.

**H2:** A diferença salarial entre gêneros influencia negativamente o desempenho das empresas.

**H3:** A presença de mulheres em cargos executivos influencia positivamente o desempenho das empresas.

## METODOLOGIA

### Caracterização, Dados e Amostra

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo quantitativo, descritivo e explicativo, baseado em dados secundários coletados da base Thomson Reuters. O estudo adota um delineamento longitudinal, cobrindo o período de 2009 a 2023 pelo fato de ser o ano de transição para a adoção das IFRS, permitindo a análise da evolução da representatividade feminina nos conselhos de administração e seu impacto no valor de mercado e no desempenho contábil das empresas. A abordagem quantitativa fundamenta-se na utilização de modelos econométricos de dados em painel, permitindo o controle de heterogeneidade não observada entre as empresas. A natureza descritiva da pesquisa está na apresentação e exploração dos dados coletados, enquanto a abordagem explicativa busca identificar relações de causa e efeito entre a presença feminina na governança corporativa e os indicadores financeiros analisados. O estudo segue os princípios da pesquisa empírica em finanças, utilizando técnicas estatísticas robustas para garantir a validade das inferências. A amostra estudada foi composta por 431 empresas brasileiras não financeiras listadas na B3.

### Variáveis Selecionadas

Com base nos estudos de Iglesias, Guimarães e Rogers (2024) e Schoonjans, Hottenrott e Buchwald (2024), as variáveis dependentes do modelo são o Q de Tobin, para valor de mercado, e o Retorno sobre Ativo (ROA), para desempenho contábil. Seguindo Alkalbani, Cuomo e Mallin (2019), Nascimento et al. (2022) e Sulistyawati e Rahmawati (2024), a representatividade feminina no conselho de administração é capturada por três variáveis: diferença salarial de gênero, diversidade de gênero no conselho e mulheres em cargos executivos. Para controlar outros fatores que influenciam o valor de mercado e o desempenho das empresas, foram incluídas variáveis como tamanho do conselho e da empresa, Market-to-Book, dualidade do CEO e do presidente do conselho, independência do conselho, oportunidade de crescimento, idade da firma, alavancagem e liquidez corrente. A Tabela 2 apresenta todas as variáveis, suas métricas e respectivos autores bases.

**Tabela 2 - Variáveis do Estudo**

Variável	Símbolo	Métrica	Autor Base
<b>Dependentes</b>			
Q de Tobin	TOBIN_Q	(Valor de Mercado das Ações + Dívida Bruta/Ativo Total)	Iglesias, Guimarães e Rogers (2024); Schoonjans, Hottenrott e Buchwald (2024)
Retorno sobre Ativos	ROA	Lucro Líquido / Ativo Total	Iglesias, Guimarães e Rogers (2024); Schoonjans, Hottenrott e Buchwald (2024)
<b>Independentes</b>			
Diferença salarial de gênero	GENDER_GAP	Pontuação de 0 a 1 estimada pela Refinitiv	Nascimento <i>et al.</i> (2022) Alkalbani, Cuomo e Mallin, (2019).
Diversidade de gênero no conselho de administração	GENDER_BOARD	Proporção de mulheres no conselho de administração	Sulistyawati e Rahmawati (2024)
Mulheres gestoras	W_MANAGERS	Proporção de mulheres em cargos de gestão	Nascimento <i>et al.</i> (2022)
<b>Controle</b>			
Tamanho do conselho de administração	BOARD_SIZE	Quantidade de membros no conselho de administração	Bernardi e Threadgill (2011); Hafsi e Turgut (2013); Schoonjans, Hottenrott e Buchwald (2024)
Tamanho da empresa	FIRM_SIZE	Logaritmo do Ativo Total	Pinheiro <i>et al.</i> (2024).
Market-to-Book	MTB	Valor contábil do PL / Valor de mercado do PL	Lawrence e Raithatha (2023)
Dualidade de CEO	DCEO	Variável dummy assumindo o valor de 1 se o CEO é também presidente do CA e 0, caso contrário	Iglesias, Guimarães e Rogers (2024)

Variável	Símbolo	Métrica	Autor Base
Independência do Conselho	IND	Percentual de membros independentes no conselho em relação ao total de membros	Prudêncio et al. (2021)
Oportunidade de Crescimento	CRESC	Receita Operacional (t) – Receita Operacional t-1/Receita Operacional (t-1)	Sulistyawati e Rahmawati (2024)
Idade da Firma	AGE	Idade da firma desde a fundação	Schoonjans, Hottenrott e Buchwald (2024); Joecks, Pull e Scharfenkamp (2024)
Alavancagem	LEV	Dívida Total/ Ativo Total	Usman et al. (2020); Iglesias, Guimarães e Rogers (2024).
Liquidez Corrente	LC	Ativo Circulante/ Passivo Circulante	Nascimento et al. (2022)

FONTE: ELABORADA PELO AUTORES.

## Testes de Diagnóstico e Modelo Econométrico

Segundo Reidhead (2024), para definir o modelo mais adequado para as regressões, iniciou-se com o teste do Multiplicador de Lagrange (Breusch-Pagan), que avaliou se o modelo de efeitos aleatórios seria mais apropriado do que o modelo de Mínimos Quadrados Ordinários (Pooled), que pressupõe ausência de heterogeneidade não observada entre as unidades. O teste Breusch-Pagan rejeitou a hipótese nula ( $H_0$ ), sugerindo a presença de efeitos aleatórios, tornando esse modelo mais apropriado que o modelo Pooled.

Em seguida, aplicou-se o teste de Chow para verificar diferenças significativas entre os grupos ou unidades do painel, a fim de determinar se o modelo de efeitos fixos seria mais adequado do que o modelo Pooled. O teste rejeitou a hipótese nula, indicando variação nos coeficientes entre unidades, o que favoreceu o modelo de efeitos fixos, controlando a heterogeneidade entre as empresas e capturando essas variações. O teste Durbin-Wu-Hausman foi então utilizado para comparar os modelos de efeitos fixos e aleatórios, seguindo Ahmad, (2024), que destaca que o teste de Hausman verifica correlação entre variáveis explicativas e erros não observados. Os resultados rejeitaram a hipótese nula, confirmando a presença de correlação, o que invalidou o modelo de efeitos aleatórios, levando à adoção do modelo de efeitos fixos por suas estimativas consistentes.

Tendo em vista o objetivo delineado nesta pesquisa, foi elaborado um modelo de regressão linear múltipla com dados em painel, para capturar a natureza dinâmica das principais variáveis de pesquisa, refletindo melhor as interações e mudanças ao longo do tempo (Hair, 2005). Nessa perspectiva, tem-se o modelo de regressão apresentado na Equação 1:

$$TOBINQ_{it} = \alpha + \beta_1 GENDER\_GAP_{it} + \beta_2 GENDER\_BOARD_{it} + \beta_3 W\_MANAGERS_{it} + \beta_4 CONTROL_{it} + \mu_{it} \quad (\text{Equação 1})$$

Onde  $TOBINQ_{it}$  é o Q de Tobin da firma  $i$  no tempo  $t$ ;  $GENDER\_GAP_{it}$  é o Gap salarial entre os gêneros na firma  $i$  no tempo  $t$ ;  $GENDER\_BOARD_{it}$  é a proporção de mulheres no conselho de administração da firma  $i$  no tempo  $t$ ;  $W\_MANAGERS_{it}$  é o percentual de mulheres em cargos executivos na firma  $i$  no tempo  $t$ ;  $CONTROL_{it}$  é o conjunto de todas as variáveis de controle conforme apresentado na Tabela 1, para a firma  $i$  no tempo  $t$ ;  $\mu_{it}$  Representa o termo de erro estocástico que capta os fatores não observáveis relacionados a firma  $i$  e o tempo  $t$ . Em seguida, no segundo modelo, analisou-se os mesmos efeitos sobre o desempenho medido pelo retorno sobre ativo (ROA). Na Equação 2, considerou-se as mesmas variáveis independentes e de controle, onde  $ROA_{it}$  é a rentabilidade da firma  $i$  no tempo  $t$ .

$$ROA_{it} = \alpha + \beta_1 GENDER\_GAP_{it} + \beta_2 GENDER\_BOARD_{it} + \beta_3 W\_MANAGERS_{it} + \beta_4 CONTROL_{it} + \mu_{it} \quad (\text{Equação 2})$$

Para cada modelo, foi realizado o teste de Wooldridge para detectar presença de autocorrelação serial, que, ao ser confirmada, indicou a necessidade de erros padrão robustos para corrigir a dependência serial. Por fim, executou-se o teste de Wald para avaliar a presença de heterocedasticidade, sendo que o resultado do teste revelou que a variância não constante dos erros, ou seja, há heterocedasticidade. Esse problema foi corrigido com o uso de erros padrão robustos de White assegurando a validade das inferências estatísticas.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Estatística descritiva e correlação de Pearson

Este trabalho tem o objetivo de analisar a relação entre diversidade de gênero no CA, a diferença de salário entre os sexos, a posição da mulher no alto escalão e o desempenho/valor das empresas brasileiras. Na Tabela 3, apresenta-se a estatística descritiva entre as variáveis. Como pode-se observar, os resultados mostram que as empresas tiveram em média, um retorno sobre ativos (ROA) de 0,322% e um desvio padrão de 0,173%. Enquanto isso, a média do Q de Tobin

foi de 1,14% e 0,856 de desvio padrão. Esses achados assemelham-se com Iglesias, Guimarães e Rogers (2024) que também observaram um desempenho relativamente baixo das empresas brasileiras em período similar.

**Tabela 3 - Estatística Descritiva**

Variáveis	Obs	Média	Dev. Padrão	Min	Max
<b>ROA</b>	4,152	0.0032171	0.1725613	-0.9390353	0.273104
<b>QTobin</b>	3,477	1.135147	0.855947	0.0000138	4.199169
<b>GENGAP</b>	3,225	2.825927	16.06627	0	133.13
<b>GBDIVER</b>	6,179	1.674447	5.50136	0	50
<b>WMANAGER</b>	3,085	4.959624	12.22681	0	75.073
<b>BSIZE</b>	5,689	1.74354	4.072843	0	28
<b>BOARDIND</b>	2,203	17.96587	25.6262	0	100
<b>LEV</b>	4,152	0.3039835	0.2116956	0	0.8978902
<b>TAM</b>	4,152	15.66376	1.931727	10.99546	19.32701
<b>MTB</b>	3,477	0.7183289	35.6651	-1577.792	9.603106
<b>LC</b>	4,151	2.026533	1.900455	0.181469	10.57715
<b>CRESC</b>	4,154	0.0924107	0.7232567	-1	3.344014
<b>AGE</b>	6,270	30.04242	28.63622	0	151

FONTE: RESULTADOS DA PESQUISA

Em relação às variáveis independentes, encontrou-se uma média de diferença de salário entre os gêneros de 2.83, ou seja, os homens ganham aproximadamente 3 vezes mais do que as mulheres assumindo a mesma posição. Tal dado mostra que não houve um avanço em relação ao estudo de Freitas e Mota (2020) que também reportaram que as mulheres brasileiras teriam que esperar até 217 anos para alcançar o mesmo nível de renda dos homens, tendo constatado em seus resultados que as mulheres recebem 58% abaixo dos homens. A manutenção desse cenário sugere que, apesar dos avanços nas políticas de equidade de gênero e no debate sobre inclusão no mercado de trabalho, as medidas adotadas têm sido insuficientes para mitigar essa desigualdade estrutural. Além disso, o dado reforça a tese de que fatores como segregação ocupacional,

barreiras institucionais e vieses inconscientes continuam a perpetuar essa lacuna, mesmo em setores onde a presença feminina tem aumentado. Assim, mais do que apenas confirmar estatisticamente a desigualdade, os resultados ressaltam a necessidade de reavaliação das estratégias voltadas à redução da assimetria salarial de gênero.

No que diz respeito à diversidade de gênero, os dados mostram que a proporção de mulheres no conselho de administração (CA) varia entre 1% e 2%, com uma média de 1,67%. Esse resultado reforça a evidência já apontada por Oliveira & Oliveira (2024) de que a presença feminina nos conselhos corporativos brasileiros ainda é extremamente baixa. Da mesma forma, a ocupação de cargos de liderança executiva por mulheres também permanece limitada, com uma média de 4,96%, valor que se assemelha ao estudo de Dani, Pico e Klann (2019).

Embora um caso isolado de 75% de mulheres em posições de liderança (WManager) possa ser visto como um indicativo positivo, ele se apresenta como uma exceção à regra e não representa uma tendência generalizada de avanço na equidade de gênero. Esse dado reforça a necessidade de ações mais eficazes para eliminar barreiras institucionais e culturais que dificultam a ascensão feminina a cargos estratégicos.

Quanto às variáveis de controle, observou-se que, em média, o conselho de administração é composto por dois membros, dos quais 18% são conselheiros independentes. A alavancagem financeira média das firmas foi de 30,40%, o Market-to-Book atingiu 71,83%, a liquidez corrente foi de 2,06, as oportunidades de crescimento registraram 9,24%, e a idade média das empresas foi de 30 anos. Esses resultados indicam que, em geral, as firmas analisadas apresentam uma estrutura financeira sólida no curto prazo, com níveis de liquidez relativamente elevados. No entanto, a baixa representatividade feminina nos conselhos e nas posições executivas levanta questionamentos sobre os impactos dessa estrutura de governança na performance e na inovação organizacional, especialmente considerando estudos que indicam que maior diversidade de gênero tende a estar associada a melhores práticas de gestão e maior competitividade no mercado.

A correlação de Pearson é apresentada na Tabela 4, em que todos os coeficientes entre as variáveis independentes e de controle estão abaixo de 0.5, o que indica a provável ausência de problemas de multicolinearidade. Para fim de confirmação foi realizado o teste de Fator de Inflação da Variância (VIF), cujo valor médio foi de 1.34 bem abaixo de 3. Esse resultado reforça que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis do estudo.

**Tabela 4 - Correlação de Pearson entre as variáveis do estudo**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
ROA (1)	1.00												
QTobin (2)	<b>07*</b>	1.00											
GENGAP (3)	-0.03	-0.06	1.00										
GBDIVER (4)	-0.04	0.04	<b>30*</b>	1.00									
WMANAGER (5)	<b>-0.08*</b>	0.02	<b>26*</b>	<b>54*</b>	1.00								
BSIZE (6)	<b>-0.05*</b>	<b>-0.07*</b>	0.22*	<b>57*</b>	<b>53*</b>	1.00							
BOARDIND (7)	<b>-0.08*</b>	0.014	<b>29*</b>	<b>61*</b>	<b>58*</b>	<b>64*</b>	1.00						
LEV (8)	<b>-0.17*</b>	<b>03*</b>	<b>11*</b>	<b>08*</b>	<b>13*</b>	<b>18*</b>	<b>19*</b>	1.00					
TAM (9)	<b>27*</b>	<b>-0.15*</b>	<b>16*</b>	<b>25*</b>	<b>24*</b>	<b>54*</b>	<b>259*</b>	<b>23*</b>	1.00				
MTB (10)	<b>09*</b>	<b>-0.04*</b>	0.01	0.024	0.03	0.03	0.03	0.02	<b>08*</b>	1.00			
LC (11)	<b>07*</b>	<b>13*</b>	<b>-0.06*</b>	<b>-0.08*</b>	<b>-0.14*</b>	<b>-0.13*</b>	<b>-0.08*</b>	<b>-0.37*</b>	<b>-0.21*</b>	0.03	1.00		
CRESC (12)	-0.01	<b>04*</b>	0.019	<b>05*</b>	<b>05*</b>	<b>05*</b>	0.045	0.001	<b>06*</b>	0.03	0.02	1.00	
AGE (13)	0.05*	<b>-0.11*</b>	0.12*	<b>14*</b>	<b>06*</b>	<b>13*</b>	0.13*	0.001	<b>-0.06*</b>	0.05	-0.1*	-0.06*	1.00

**NOTA:** ROA – RETORNO SOBRE ATIVO; QTOBIN – Q DE TOBIN; GENGAP – GENDER GAP; GBDIVER – BOARD DIVERSITY; WMANAGER – WOMEN MANAGER;

DCEO – DUALIDADE CEO & CHAIRMAN; BSIZE – TAMANHO DO CA; BOARDIND – INDEPENDÊNCIA DO CA; LEV - ALAVANCAGEM FINANCEIRA;

TAM – TAMANHO DA FIRMA; MTB - MARKET-TO-BOOK; LC – LIQUIDEZ CORRENTE; AGE – IDADE DA FIRMA; CRESC – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO.

\* SIGNIFICÂNCIA AO NÍVEL DE 5%; FONTE: RESULTADO DA PESQUISA

## Análise dos Modelos

Na Tabela 5, são apresentados os resultados das regressões deste estudo. Como esperado, a variável que mede a diferença salarial entre homens e mulheres (GenderGap) apresenta uma relação negativa e estatisticamente significativa com o Q de Tobin ao nível de 10%. Isso indica que empresas com maiores disparidades salariais entre os gêneros tendem a ter um desempenho de mercado inferior, sugerindo que investidores e stakeholders percebem a desigualdade salarial como um fator negativo. Esse achado confirma a Hipótese 2 e está alinhado com os resultados de Bendia (2020), além de corroborar a pesquisa de Nagore e Martín (2024), que constataram que, na Espanha, executivas recebem, em média, 27% menor do que seus colegas homens.

Entretanto, além da simples confirmação estatística dessa relação, é necessário refletir sobre os possíveis mecanismos subjacentes a esse impacto negativo. Empresas que praticam desigualdade salarial podem enfrentar desafios na retenção e atração de talentos, especialmente em um contexto em que a equidade de gênero tem ganhado crescente relevância nas estratégias de ESG (Environmental, Social, and Governance). Além disso, a percepção de práticas discriminatórias pode afetar a reputação corporativa, impactando não apenas os investidores, mas também consumidores

e parceiros estratégicos. Dessa forma, esse resultado sugere que a equidade salarial não deve ser vista apenas como uma questão ética, mas também como um fator estratégico que pode influenciar a competitividade e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

No que diz respeito à diversidade de gênero no conselho de administração (GBDIVER), a relação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 10% com o ROA e de 5% com o Q de Tobin indica que empresas com conselhos mais diversos tendem a apresentar melhor desempenho financeiro. Esse achado confirma a Hipótese I e reforça a literatura que associa diversidade à melhoria da governança corporativa e ao fortalecimento da tomada de decisões estratégicas (Carter, Simkins & Simpson, 2003; Lawrence & Raithatha, 2023; Terjesen, Sealy & Singh, 2009). A presença feminina no conselho pode contribuir para maior diversidade cognitiva, melhores processos deliberativos e uma gestão mais sensível às questões sociais e de governança, fatores que, conforme sugerido pelos estudos anteriores, são valorizados pelo mercado.

Contudo, embora esses achados sejam promissores, é importante reconhecer que a diversidade por si só não garante automaticamente melhor desempenho. A forma como as mulheres são inseridas nesses espaços, o nível de influência que possuem nas decisões estratégicas e o comprometimento da empresa com a inclusão genuína são fatores que podem moderar essa relação. Estudos recentes já indicam que a diversidade é mais eficaz quando acompanhada por uma cultura organizacional que promova a equidade e elimine barreiras à participação ativa das mulheres nas decisões críticas (Jesus et al., 2020; Nagore & Martín, 2024). Portanto, os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz desses desafios estruturais, ressaltando que aumentar a presença feminina nos conselhos não é suficiente sem uma mudança organizacional mais ampla.

**Tabela 5 - Regressão de variáveis**

Variáveis	ROA	QTobin
<b>GENGAP</b>	-0.0001 (0.0001)	<b>-0.0012*</b> (0.0007)
<b>GBDIVER</b>	<b>0005*</b> (0.0003)	<b>0076**</b> (0.0030)
<b>WMANAGER</b>	<b>0001*</b> (0.0002)	<b>0033 *</b> (0.0021)
<b>BSIZE</b>	<b>-0.0028**</b> (0.0011)	<b>-0.0023*</b> (0.0046)
<b>BOARDIND</b>	0.0001 (0.0002)	<b>0012*</b> (0.0012)
<b>LEV</b>	<b>-0.1344***</b> (0.0296)	<b>-0.5435***</b> (0.1761)
<b>TAM</b>	<b>0220*</b> (0.0137)	<b>-0.2079***</b> (0.0320)

Variáveis	ROA	QTobin
<b>MTB</b>	<b>0074***</b> <b>(0.0107)</b>	<b>0336**</b> <b>(0.0104)</b>
<b>LC</b>	0.0078 (0.0060)	0.0109 (0.0286)
<b>CRESC</b>	-0.0023 (0.0092)	<b>1042***</b> <b>(0.0312)</b>
<b>AGE</b>	<b>0004**</b> <b>(0.0002)</b>	-0.0014 (0.0011)
<b>Constante</b>	<b>-2.2154***</b> <b>(0.1899)</b>	<b>3731***</b> <b>(0.5246)</b>
<b>Observações</b>	960	960
<b>R<sup>2</sup></b>	0.153	0.429
<b>Wald</b>	<b>05***</b>	<b>73***</b>
<b>VIF médio</b>	1.34	1.34
<b>Ano</b>	Sim	Sim
<b>Setor</b>	Sim	Sim

**NOTA:** ROA – RETORNO SOBRE ATIVO; QTOBIN – Q DE TOBIN; GENGAP – GENDER GAP; GB DIVER – BOARD DIVERSITY; WMANAGER - WOMEN MANAGER; BSIZE – TAMANHO DO CA; BOARDIND – INDEPENDÊNCIA DO CA; LEV - ALAVANCAGEM FINANCEIRA; TAM – TAMANHO DA FIRMA; MTB - MARKET-TO-BOOK; LC – LIQUIDEZ CORRENTE; AGE – IDADE DA FIRMA; CRESC – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO. \*, \*\*, \*\*\* NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA DE 10%; 5% E 1% RESPECTIVAMENTE. FONTE: RESULTADO DA PESQUISA

Por fim, a variável que representa o percentual de mulheres em posição de liderança (WMANAGER) também confirma a Hipótese 3, ao apresentar uma relação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 10% com o ROA e o Q de Tobin. Esse resultado sugere que empresas com maior participação feminina em cargos gerenciais tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, o que está em linha com os achados de Reidhead (2024) e Silva Júnior e Martins (2017). A presença de mulheres na liderança pode contribuir para estilos de gestão mais colaborativos, maior inovação e maior capacidade de adaptação às demandas do mercado.

Entretanto, a persistência de uma baixa representatividade feminina em cargos executivos, conforme apontado na estatística descritiva, levanta um ponto crítico: se há evidências de que a diversidade de gênero na liderança beneficia as empresas, por que essa inclusão ainda ocorre de maneira tão lenta e desigual? Esse paradoxo sugere que barreiras institucionais e culturais, como viés de gênero, redes de relacionamento predominantemente masculinas e falta de políticas efetivas de inclusão, continuam a limitar a ascensão feminina nas organizações. Assim, os resultados deste estudo não apenas reforçam a importância da diversidade, mas também evidenciam a necessidade de medidas concretas para eliminar as barreiras que ainda dificultam a equidade de gênero no ambiente corporativo.

Em relação às variáveis de controle, os resultados indicam que o tamanho do conselho de administração e a alavancagem financeira possuem uma relação negativa e estatisticamente significativa com o ROA e o Q de Tobin, sugerindo que conselhos maiores e empresas mais endividadas tendem a apresentar menor desempenho. Um conselho mais extenso pode enfrentar desafios como maior burocracia e dificuldades na tomada de decisão, reduzindo sua eficiência. Já a alavancagem excessiva pode limitar a flexibilidade financeira, tornando a empresa mais vulnerável a riscos e dificultando investimentos estratégicos. Esses achados reforçam a literatura que destaca os desafios de governança e estrutura de capital em mercados emergentes, onde o custo do financiamento e a regulação impactam fortemente as decisões corporativas.

Por outro lado, as variáveis Market-to-Book, tamanho da firma e idade apresentaram uma relação positiva e significativa com o desempenho, sugerindo que empresas maiores e mais maduras tendem a ter melhor performance contábil e de mercado. Firms consolidadas frequentemente possuem maior acesso a capital, reputação mais forte e vantagens competitivas que favorecem sua estabilidade e crescimento. No entanto, esses fatores não garantem sucesso contínuo, pois empresas mais antigas podem enfrentar desafios na adaptação a mudanças tecnológicas e regulatórias. Assim, embora os resultados corroborem estudos anteriores (Ahmad, 2024; Iglesias, Guimarães & Rogers, 2024), eles também ressaltam a importância de uma gestão equilibrada, que promova crescimento sustentável sem comprometer a eficiência operacional e a capacidade de inovação.

## Comparação entre empresas grandes e pequenas

A fim de averiguar o comportamento dessa relação entre grandes e pequenas empresas, a amostra foi dividida em duas subamostras utilizando a mediana do ativo total, onde as firmas localizadas acima da mediana, são consideradas grandes, enquanto isso, são qualificadas pequenas aquelas que se encontram abaixo da mediana. Esse recorte amostral tem o objetivo de observar como a diversidade de gênero no CA, o gap salarial entre homens e mulheres e mulheres executivas influencia a performance desses dois grupos de empresas. Jesuka, Pereira e Penedo (2021) também utilizaram o mesmo critério para comparar os determinantes da estrutura de capital entre as empresas grandes e pequenas.

Os resultados apresentados na Tabela 6 mostram que o gap salarial não apresentou uma relação estatisticamente significativa nem para ROA e nem para Q de Tobin nas duas subamostras. Já a diversidade de gênero teve um efeito negativo e significativo sobre o ROA nas grandes empresas, enquanto isso, o efeito positivo foi mais significativo sobre o Q de Tobin das pequenas firmas. Em relação a variável mulher na posição executiva, é notável que tal prática é vista como um ponto positivo para melhorar o desempenho de mercado das grandes companhias. Esse fato pode explicar que o mercado enxerga com bons olhos o empoderamento feminino e a ascensão das mulheres para os cargos de alto escalão nas grandes empresas.

**Tabela 6 - Comparação entre empresas grandes e pequenas**

Variáveis	ROA	ROA	QTobin	QTobin
	Grandes Firmas	Pequenas Firmas	Grandes Firmas	Pequenas Firmas
<b>GENGAP</b>	-0.0001 (0.0002)	-0.0001 (0.0002)	0.0006 (0.0006)	-0.0014 (0.0010)
<b>GBDIVER</b>	<b>-0.0009**</b> <b>(0.0004)</b>	-0.0005 (0.0005)	0.0032 (0.0023)	<b>0119**</b> <b>(0.0055)</b>
<b>WMANAGER</b>	-0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0004)	<b>0052***</b> <b>(0.0018)</b>	0.0021 (0.0031)
<b>BSIZE</b>	-0.0008 (0.0011)	<b>-0.0038*</b> <b>(0.0023)</b>	-0.0029 (0.0045)	0.0088 (0.0092)
<b>BOARDIND</b>	-0.0001 (0.0002)	0.0001 (0.0002)	0.0001 (0.0010)	0.0013 (0.0019)
<b>LEV</b>	<b>-0.1438***</b> <b>(0.0394)</b>	<b>-0.1200***</b> <b>(0.0352)</b>	<b>-1.0266***</b> <b>(0.1971)</b>	<b>-0.5120**</b> <b>(0.2403)</b>
<b>TAM</b>	<b>0113*</b> <b>(0.0061)</b>	0.0239 (0.0176)	<b>-0.0841***</b> <b>(0.0257)</b>	<b>-0.2829***</b> <b>(0.0454)</b>
<b>MTB</b>	<b>0106***</b> <b>(0.0018)</b>	<b>0003***</b> <b>(0.0001)</b>	<b>2617***</b> <b>(0.0210)</b>	<b>0005*</b> <b>(0.0002)</b>
<b>LC</b>	0.0068 (0.0053)	0.0099 (0.0106)	<b>0865***</b> <b>(0.0280)</b>	-0.0300 (0.0378)
<b>CRESC</b>	-0.0202 (0.0178)	0.0513 (0.0479)	<b>1004**</b> <b>(0.0465)</b>	<b>5369***</b> <b>(0.1808)</b>
<b>AGE</b>	0.0001 (0.0001)	0.0002 (0.0003)	0.0003 (0.0008)	<b>-0.0027*</b> <b>(0.0014)</b>
<b>Constante</b>	<b>-2.4518***</b> <b>(0.1877)</b>	<b>-2.0559***</b> <b>(0.2760)</b>	<b>-0.7053***</b> <b>(0.0538)</b>	<b>-0.3193***</b> <b>(0.0466)</b>

Variáveis	ROA	ROA	QTobin	QTobin
	Grandes Firmas	Pequenas Firmas	Grandes Firmas	Pequenas Firmas
Observações	502	458	502	458
R <sup>2</sup>	0.230	0.161	0.578	0.366
Wald	933***	193***	497***	252***
VIF médio	1.34	1.36	1.44	1.44
Ano	Sim	Sim	Sim	Sim
Setor	Sim	Sim	Sim	Sim

**NOTA:** ROA – RETORNO SOBRE ATIVO; QTOBIN – Q DE TOBIN; GENGAP – GENDER GAP; GB DIVER – BOARD DIVERSITY; WMANAGER - WOMEN MANAGER; BSIZE – TAMANHO DO CA; BOARDIND – INDEPENDÊNCIA DO CA; LEV - ALAVANCAGEM FINANCEIRA; TAM – TAMANHO DA FIRMA; MTB - MARKET-TO-BOOK; LC – LIQUIDEZ CORRENTE; AGE – IDADE DA FIRMA; CRESC – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO. \*, \*\*, \*\*\* NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA DE 10%; 5% E 1% RESPECTIVAMENTE. FONTE: RESULTADO DA PESQUISA

Ahmad (2024) já havia demonstrado que a atribuição de responsabilidades de destaque para as mulheres nas corporações pode elevar a sua reputação perante o mercado, principalmente aos investidores que são motivados pela responsabilidade social corporativa e defesa de um ambiente mais justo e diverso. Os resultados confirmam a necessidade de incentivar e valorizar a presença da mulher na alta gestão como uma estratégia competitiva que favorece o desempenho financeiro.

Em relação às variáveis de controle, de um lado a alavancagem teve uma relação negativa ao nível de 1% de significância com o ROA e o Q de Tobin para as duas subamostras, por outro lado, o Market-to-Book apresentou relação estatisticamente positiva ao nível de 1% com o desempenho em todos os modelos testados. O tamanho apresentou uma relação positiva e significativa com o ROA das grandes empresas, enquanto isso, o efeito negativo foi igual para o Q de Tobin das duas subamostras. A liquidez corrente somente teve uma relação estatisticamente significativa com o desempenho de mercado das grandes firmas. Os achados para a variável oportunidade de crescimento apontam que independentemente do porte da empresa, quanto maior o crescimento das receitas, portanto, maior será o desempenho de mercado. Esses resultados estão alinhados com o trabalho de Jesuka, Pereira e Penedo (2021) que observaram o mesmo comportamento ao controlar os determinantes de investimentos das grandes e pequenas companhias brasileiras.

Esses achados oferecem implicações práticas valiosas para a gestão, especialmente no que se refere à formulação de políticas de governança corporativa e gestão de talentos dentro das firmas. A relação positiva entre diversidade de gênero no conselho de administração e o desempenho financeiro reforça a necessidade de estratégias que promovam maior inclusão no alto escalão das empresas. Programas de mentoria e desenvolvimento de lideranças femininas podem contribuir para a ascensão das mulheres a posições estratégicas, impactando positivamente a tomada de decisão e a reputação da empresa. Além disso, a transparência nas políticas de equidade salarial e a implementação de auditorias internas podem ajudar a reduzir o gap salarial, fortalecendo a percepção do mercado sobre o compromisso da empresa com a equidade e sustentabilidade corporativa.

Outra implicação relevante para gestores é o efeito diferenciado da diversidade de gênero dependendo do porte da empresa. Para organizações menores, a diversidade no conselho se mostrou um fator relevante para o desempenho de mercado, sugerindo que essas empresas podem se beneficiar ao priorizar a inclusão na composição de seus conselhos. Já em empresas de maior porte, a presença feminina em cargos executivos impulsiona o desempenho contábil, destacando a importância de políticas que incentivem a retenção e ascensão de mulheres em funções estratégicas. Dessa forma, as empresas podem ajustar suas políticas de diversidade de forma mais eficaz, alinhando práticas inclusivas às especificidades do seu porte e modelo de negócio, maximizando os impactos positivos sobre a competitividade e a geração de valor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar a relação entre diversidade de gênero no CA, diferença de salário entre os sexos, e posição da mulher no alto escalão e o desempenho/valor das empresas brasileiras. Foi utilizado um modelo de regressão com dados em painel com efeitos fixos. A amostra estudada foi composta por todas as empresas brasileiras não financeiras listadas na B3 no período de 2009 a 2023.

Os resultados das regressões mostram que a disparidade salarial entre homens e mulheres afeta negativamente o desempenho do mercado, confirmando a hipótese de que a desigualdade salarial é vista de forma desfavorável pelo mercado. A diversidade de gênero no conselho e a presença de mulheres em cargos de liderança apresentam uma relação positiva com o desempenho financeiro, reforçando a importância da diversidade e inclusão para a performance das empresas. Nas análises de sub-amostras por tamanho da firma, a diversidade impacta a performance das firmas de forma distinta. Enquanto nas empresas pequenas, a diversidade de gênero influencia positivamente o desempenho de mercado medido pelo Q de Tobin, já nas empresas grandes, a presença feminina em cargos executivos impulsiona o desempenho medido pelo ROA.

O estudo contribui para enriquecer o debate sobre governança inclusiva ao evidenciar que a diversidade de gênero pode influenciar positivamente os resultados financeiros. Além de avançar teoricamente sobre o tema, o artigo oferece insights práticos para gestores e formuladores de políticas, ressaltando a importância de práticas de governança mais inclusivas para a competitividade corporativa. Enquanto os estudos anteriores abordam a diversidade de gênero de forma isolada, este trabalho contribui, trazendo uma visão holística e atualizada sobre os efeitos tanto da diversidade no conselho de administração, quanto da posição da mulher em cargos executivos, assim como o gap salarial entre os gêneros sobre a criação de valor da firma no contexto brasileiro.

Sugere-se que futuras pesquisas explorem o impacto da diversidade de gênero em empresas de menor porte, além de realizar estudos longitudinais para avaliar mudanças ao longo do tempo. Investigar outras dimensões da diversidade, como etnia e idade, e comparar contextos internacionais também enriqueceria o tema. Outro foco relevante seria analisar o impacto da liderança feminina na cultura organizacional e na relação com stakeholders, dado o valor crescente da responsabilidade social para a competitividade das empresas.

## REFERÊNCIAS

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Ahmad, F. (2024). The Relationship Between Intellectual Capital, Financial Stability, Firm Performance, Market Value, and Bankruptcy Risk: Empirical Evidence from Pakistan. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-49.
- Alkalbani, N., Cuomo, F., & Mallin, C. (2019). Gender diversity and say on pay: Evidence from UK remuneration committees. *Corporate Governance: An International Review*, 27(5), 378-400.
- Bendia, L. B. (2020). Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão.
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2011). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*.
- BEZERRA, F., LIMA, D., OLIVEIRA, F., LEMOS, P., MUNIZ, C., & PAIVA, R. Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. *Research, Society and Development*, [S. l.], 11(11).
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of business ethics*, 37, 39-49.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Simpson, W. G., Carter, D., & D'Souza, F. P. (2010). What do we know about women on boards?. *Journal of Applied Finance (Formerly Financial Practice and Education)*, 20(2).
- Carvalho, M. (2024). Representatividade e pertencimento: A percepção de trabalhadoras sobre as políticas de gestão de diversidade organizacional. *Revista PsiPorã*, 1(1), 36-59. <https://Doi.Org/10.30612/Revpsi.V1i1.17168>
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of business ethics*, 122, 709-723.
- Dahlberg, L., & Wiklund, F. (2018). ESG Investing In Nordic Countries: An analysis of the Shareholder view of creating value.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business strategy*, 24(5).
- Dani, A. C., Picolo, J. D., & Klann, R. C. (2019). Gender influence, social responsibility and governance in performance. *RAUSP Management Journal*, 54, 154-177.
- Jesus, C. M., de Souza, A. P., Grecco, M. C. P., & da Silva, F. L. (2020). Mulheres na administração das empresas listadas na b3 sob a ótica das teorias cultural e dos escalões superiores. *Revista Fipecafi de Contabilidade, Controladoria e Finanças (RFCC)*, 1(2), 143-158.
- Dias, V. F. M. B., Malaquias, R. F., & Lopes, J. E. F. (2023). Presença de Mulheres no Conselho de Administração e Retorno de Ações: um estudo de eventos no mercado brasileiro. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22, e3350-e3350.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Freitas, C. C., & Mota, A. B. (2020). Elas Sim! Mulheres E Poder: A Realidade De Líderes Mundiais. *C@ LEA-CADERNOS DE AULAS DO LEA*, (9), 114-132.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of business ethics*, 112, 463-479.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hillman, A. J., Cannella Jr, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?. *Journal of management*, 28(6), 747-763.
- Iglesias, T. M. G., Guimarães, T. M., & Rogers, P. (2024). Mulheres no Conselho de Administração e os Impactos na Remuneração dos Executivos e Performance de Grandes Empresas Brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 188-200. <https://doi.org/10.14392/asaa.2024170108>
- Jesuka, D., Pereira, V. S., & Penedo, A. S. T. (2021). Los efectos de la deuda y la restricción financiera en el comportamiento de la inversión de las empresas brasileñas no financieras cotizadas en B3. *Exacta*, 19(1), 130-149. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v19n1.13806>

- Lago, F. W. G., & Andres, F. S. (2021). Brasil Foods (Brf) E Diversidade: Análise Das Ações Adotadas Pela Corporação. *Movendo Ideias*, 26(2), 77-86.
- Lawrence, E. R., & Raithatha, M. (2023). Gender bias, board diversity, and firm value: Evidence from a natural experiment. *Journal of Corporate Finance*, 78, 102349.
- Lucas-Pérez, M. E., Mínguez-Vera, A., Baixauli-Soler, J. S., Martín-Ugedo, J. F., & Sánchez-Marín, G. (2015). Women on the board and managers' pay: Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 129, 265-280.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.
- Nagore, A., & García Martín, C. J. (2024). Gender differences in executive compensation in Spain. *Gender in Management: An International Journal*.
- Nascimento, Í. C. S., Oliveira, M. C., & Júnior, M. S. R. (2022). Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1033-1058.
- Nguyen, H., & Faff, R. (2007). Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. *Corporate ownership and control*, 4(2), 24-32.
- O Brasil e as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS (2023) Adoção das IFRS pela Primeira Vez. Brasília, DF. Recuperado de em 2 de Novembro, 2024 [https://www.kpmg.com.br/publicacoes/audit/ifrs/folder\\_ifrs\\_perguntas\\_respostas.pdf](https://www.kpmg.com.br/publicacoes/audit/ifrs/folder_ifrs_perguntas_respostas.pdf)
- Penna, L. S., & Berer, R. (2021). Comunicação de participação no evento do BNDES para conselheiros de administração.
- Perrault, E. (2015). Por Que A Diversidade De Gênero No Conselho Importa E Como Chegamos Lá? O Papel Do Ativismo Dos Acionistas Na Desinstitucionalização De Redes De Ex-Alunos. *Journal Of Business Ethics*, 128, 149-165.
- Pinheiro, A. B., do Prado, N. B., Batistella, A. J., Ribeiro, C. D. M. D. A., & Mazzioni, S. (2024). From zero to Hero: effect of gender diversity on corporate social performance in Brazil. *International Journal of Manpower*, 45(5), 984-998.
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Efeito da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva na responsabilidade social corporativa. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 118-139.
- Rafaqat, S., Rafaqat, S., Rafaqat, S., & Rafaqat, D. (2022). The Impact of Workforce Diversity on Organizational Performance: A Review. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 14(2(J)), 39-50. [https://doi.org/10.22610/jeb.v14i2\(J\).3301](https://doi.org/10.22610/jeb.v14i2(J).3301)
- Reidhead, C. The Relationship Between Corporate Governance And Board Diversity: A Systematic Review.
- Schoonjans, E., Hottenrott, H., & Buchwald, A. (2024). Welcome on board? Appointment dynamics of women as directors. *Journal of Business Ethics*, 192(3), 561-589.
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of managerial issues*, 355-372.
- Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1).
- Silva Marques, D. L. (2023). [Id 158] O Entendimento Da Diversidade Em Um Centro Universitário No Interior De Minas Gerais. *Revista Rumos Da Pesquisa Em Ciências Empresariais, Ciências Do Estado E De Tecnologia Do Unicerp*, 1(7), 419-435.
- Sorenson, O. (2023). Does diversity influence innovation and economic growth? It depends on spatial scale. *Research in Organizational Behavior*, 100190.
- Sulistyawati, A., & Rahmawati, A. I. E. (2024). Determinants Of Tax Avoidance: Gender Diversity, Capital Intensity, Audit Committee, And Board Size. *Ultimaccounting Jurnal Ilmu Akuntansi*, 16(1), 152 - 170. <https://doi.org/https://doi.org/10.31937/akuntansi.v16i1.3571>
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate governance: an international review*, 17(3), 320-337.
- Timóteo, M. D. O. (2022). Estratégias De Diversidade, Inclusão E Equidade De Gênero E Raça Em Órgãos Da Administração Pública Federal. *Revista Do Tcu*, (150), 112-134.
- Usman, M., Siddique, M. A., Makki, M. A. M., Gull, A. A., Dardour, A., & Yin, J. (2021). Executives' Pay-Performance Link In China: Evidence From Independent And Gender Diverse Compensation Committees. *International Journal Of Emerging Markets*, 16(8), 1984-2008.
- WOB (2020). Brasília, DF. Recuperado de em 11 de novembro, 2024 <https://wobwomenonboard.com/en/>

# SOMOS TODOS IGUAIS: DESCORTINANDO A DIVERSIDADE DE UMA ENTIDADE NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

WE ARE ALL EQUAL: UNCOVERING THE DIVERSITY OF  
AN ENTITY IN THE NORTH OF RIO GRANDE DO SUL

## PRISCILA SOUZA ROSA

Atitus Educação  
preh.sr@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0003-4029-2378>

## DANIELA MEDEIROS

Atitus Educação  
danielamedeiros.mestrado@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0007-4326-7919>

## JULIANE RUFFATTO

Atitus Educação  
juliane.ruffatto@atitus.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0002-0406-9780>

## GIANA DE VARGAS MORES

Atitus Educação  
giana.mores@atitus.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0003-3733-2220>

## LEILA DAL MORO

Atitus Educação  
leila.moro@atitus.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0003-0456-4260>

## R E S U M O

Desde a Revolução Industrial até a Revolução da Informação, as relações laborais sofreram transformações substanciais, levando as organizações a reconhecerem os colaboradores como parceiros e a compreenderem suas necessidades. Isso instigou algumas empresas a reconhecerem as "minorias" e a implementarem políticas de diversidade, incluindo ações afirmativas em códigos de governança e compliance globais. O objetivo dessa pesquisa é investigar as barreiras que a Entidade X enfrenta ao incorporar uma gestão da diversidade em seus ambientes de trabalho, com intuito de promover um ambiente inclusivo e equitativo. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, foi realizado um estudo de caso com entrevistas semiestruturadas, seguido de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, com categorias definidas *a posteriori*, foi utilizada como técnica de análise. Os resultados revelaram desafios como a falta de padronização nos procedimentos de inclusão e contratação, a limitada autonomia dos setores de Recursos Humanos regionais e a escassa interação entre o RH regional e o Departamento Regional.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão da Diversidade. Gestão de Pessoas. Inclusão.

**A B S T R A C T**

*From the Industrial Revolution to the Information Revolution, labor relations have undergone substantial transformations, leading organizations to recognize employees as partners and understand their needs. This has prompted some companies to recognize "minorities" and implement diversity policies, including affirmative action in global governance and compliance codes. The purpose of this research is to investigate the barriers that Entity X faces when incorporating diversity management into their work environments, with the aim of promoting an inclusive and equitable environment. Using a qualitative and exploratory approach, a case study was carried out with semi-structured interviews, followed by content analysis. Content analysis, with categories defined a posteriori, was used as an analysis technique. The results revealed challenges such as the lack of standardization in inclusion and hiring procedures, the limited autonomy of regional Human Resources sectors and the scarce interaction between regional HR and the Regional Department.*

*Keywords: Diversity. Diversity Management. People Management. Inclusion.*

**INTRODUÇÃO**

A diversidade organizacional abrange uma série de características que distinguem os indivíduos em termos de gênero, etnia, orientação sexual, crenças religiosas, capacidade física e mental, e outras formas de identidade social. Essas diferenças podem representar tanto desafios quanto oportunidades para as organizações, especialmente no que diz respeito à construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos (Van Knippenberg et al., 2020; Kaur et al., 2020).

Nos últimos anos, organizações internacionais, como a ONU e a OIT, têm promovido iniciativas que incentivam a inclusão de minorias e grupos marginalizados no ambiente de trabalho, destacando a importância da diversidade para o desenvolvimento organizacional e o bem-estar dos funcionários (Reith & Rachid., 2021).

As organizações que lideram essas iniciativas estão adquirindo benefícios tangíveis, como o aumento da produtividade resultante da colaboração e sinergia entre equipes diversificadas, destacando a importância da diversidade para a cultura organizacional e o bem-estar dos funcionários (Silva et al., 2020).

A palavra (termo) diversidade tem assumido uma importância crescente na sociedade e nos ambientes de trabalho contemporâneos, com a inclusão de grupos historicamente marginalizados impulsionando a implementação de práticas de valorização desses indivíduos, trazendo benefícios tanto para as empresas quanto para os colaboradores (Renner & Gomes, 2020).

No entanto, a persistência da desigualdade enfrentada por pessoas diversas ressalta a necessidade urgente de aprofundar o debate sobre sua inclusão no mercado de trabalho, não apenas por questões práticas, mas também pela garantia da dignidade humana e do desenvolvimento individual (Araújo & Ferraz, 2019).

Diante desse contexto, um estudo sobre a gestão da diversidade na Entidade X torna-se importante em meio a mudanças sociais e organizacionais constantes. Investigar e compreender as

práticas, desafios e impactos da gestão da diversidade nessa organização é relevante não só para influenciar positivamente sua cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, mas também para atender às demandas sociais e legais atuais, evitando conflitos e garantindo conformidade ética e normativa (Araújo & Ferraz, 2019; Renner & Gomes, 2020).

Diante da persistente desigualdade enfrentada por diversos grupos no mercado de trabalho, o presente estudo é essencial para entender os desafios e as oportunidades da gestão da diversidade na Entidade X. Os resultados podem fornecer insights valiosos para gestores interessados em implementar políticas que promovam uma cultura organizacional mais inclusiva, melhorando a retenção de talentos e a inovação. Apesar dos avanços globais, a implementação eficaz de políticas de diversidade ainda enfrenta desafios nas organizações. Este estudo tem como objetivo investigar as barreiras que a Entidade X enfrenta ao incorporar uma gestão da diversidade em seus ambientes de trabalho, com intuito de promover um ambiente inclusivo e equitativo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Gestão de pessoas

Após a Teoria das Relações Humanas, o enfoque na humanização dos operários no ambiente de trabalho tornou-se uma preocupação central nas organizações contemporâneas, refletindo um maior reconhecimento da importância dos colaboradores e de suas tarefas (Reyner, 2021). De acordo com Gil (2019), a Gestão Pessoas (G.P.) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para a compreensão da mão de obra humana dentro das organizações, se faz necessário obter-se um processo de desenvolvimento contínuo dos indivíduos e sobre sua realidade social, no qual se tornar um fator fundamental que impacta diretamente em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e mental em diferentes organizações (Cortez, 2019).

A G.P. emerge como um segmento essencial da mentalidade corporativa e da cultura organizacional, operando por meio de práticas, políticas e métodos conduzidos por gestores, visando fortalecer as relações humanas entre a organização e seus colaboradores (Silva et al., 2020; Araujo, 2021). A cultura organizacional, presente em todas as empresas, reflete a liderança da organização e evidencia as relações humanas internas, influenciando significativamente o funcionamento e o desempenho da empresa (Mikušová, 2023).

A integração e aprofundamento da Gestão de Pessoas, cultura organizacional e diversidade são vistas como processos essenciais no desenvolvimento das empresas modernas, desempenhando um papel crucial na inovação e crescimento organizacional (Kim et al., 2023). A G.P. passa a se tornar parte essencial e sensorial na mentalidade corporativa e na cultura organizacional de uma empresa. Por meio de diversas variáveis como, cultura organizacional, a estruturação da organização, seus paradigmas organizacionais, relações mercantis, nível da organização, procedimentos internos, entre outros fatores é o que tornam a G.P. parte essencial na constituição das empresas modernas (Araújo, 2021).

## Diversidade e suas Distinções

A diversidade humana é um tema central para a compreensão das dinâmicas sociais contemporâneas. Dimensões como gênero, etnia, raça, religião, sexualidade, idade e funcionalidade interagem para formar identidades únicas, ao mesmo tempo em que refletem desigualdades estruturais que precisam ser enfrentadas. Estudos como os de Neves (2020), destacam a importância de práticas inclusivas em diversos contextos, como o ambiente organizacional, onde a gestão da diversidade é fundamental para a inovação e o bem-estar coletivo. Além disso, Regina Abreu (2020) enfatiza que a diversidade cultural, quando reconhecida e valorizada, contribui para a construção de sociedades mais equitativas e resilientes, promovendo um diálogo entre diferentes perspectivas e saberes.

Outro aspecto essencial é a interseccionalidade, conceito revisitado por autores contemporâneos para demonstrar como múltiplas identidades podem amplificar desigualdades ou criar oportunidades de transformação. Mourão (2020), explora a importância de políticas públicas que considerem a diversidade na educação brasileira, mostrando que apenas uma abordagem inclusiva pode garantir oportunidades iguais para todos. Essa valorização da diversidade não é apenas um imperativo ético, mas também uma ferramenta prática para o desenvolvimento social.

Para melhor compreensão da temática apresentada, torna-se necessário a definição e contextualização do termo diversidade organizacional, e suas variedades, deste modo apresenta-se o Quadro I com o conceito das suas variações, estes foram escolhidas a serem apresentadas devido suas ligações aos resultados desta pesquisa.

### Quadro I – Conceito de Diversidade

Diversidade	Conceito	Autor
<b>Gênero</b>	Refere-se (1) desafiar as divisões rígidas que classificam "homens" e "mulheres" como categorias estáticas, estabelecendo uma oposição binária fundamental, a fim de (2) compreender em toda a sua diversidade as maneiras como as masculinidades e feminilidades foram historicamente construídas, (3) identificando suas relações com sistemas de controle social, desigualdade e poder, visando (4) colaborar para a sua superação.	Adelman (2002)
<b>Étnico-Racial</b>	A diversidade étnico-racial pode ser descrita em nível individual como a implementação de medidas para a contratação, retenção, elaboração de planos de carreira e desenvolvimento de pessoal visando a igualdade racial dentro do contexto corporativo. Em nível coletivo, envolve a criação de um ambiente propício, o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional e a implementação de estratégias direcionadas para a inclusão de diferentes grupos étnicos.	Martarello & Conceição (2024)

<b>Diversidade</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
<b>Religiosa</b>	São variadas manifestações religiosas que emergem em distintos cenários sociais, representadas por diversos agentes religiosos que possuem suas próprias perspectivas sobre o divino, o humano e o mundo. São também distintas interpretações das religiões e de suas interações com o mundo e com outras crenças religiosas.	Matos & Sousa (2020)
<b>Sexual</b>	Crença coletiva que percebe a homossexualidade como uma condição menos valorizada em comparação com a heterossexualidade, sendo estigmatizada e desvalorizada socialmente.	(Altman Et Al., 2012; Arreola Et Al., 2015; Herek, 2011; Herek, Et Al., 2009; Herek; Mclemore, 2013; Teliti, 2015; Drummond & Versiani, 2022 ).
<b>Etária</b>	O processo de envelhecimento da força de trabalho. Na verdade, a caracterização de um funcionário como mais experiente não se restringe apenas a questões de nomenclatura ou dados estatísticos; em vez disso, reflete a tendência das organizações em categorizar e identificar certos colaboradores como pertencentes a uma faixa etária mais avançada.	Sabbag (2021)
<b>Funcional</b>	Indivíduos que apresentam deficiências físicas, mentais, intelectuais ou sensoriais de longa duração, as quais, quando combinadas com várias barreiras, podem limitar sua participação em igualdade de condições com os demais na sociedade.	Oliveira (2021)

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024

A diversidade organizacional pode ser definida como a diferenciação com base em várias características em que os funcionários diferem ou se percebem como diferentes dos colegas (Yuliya, 2022). Características como, raça, crença, sexualidade, gênero e até mesmo limitações físicas, são exemplos de diversidade que levantam questionamentos organizacionais de modelo administrativo (Malheiros et al, 2020).

A inclusão da diversidade organizacional pode ser definida como “a percepção de um funcionário sobre a justiça organizacional nas práticas, a integração das diferenças e o compromisso da liderança com a diversidade” (Jaiswal & Dyaram, 2020), pág. 1125). Diante da temática, algumas organizações de forma obrigatória ou não, iniciam ações internas para que o conceito de minoria seja estabelecido nas diretrizes das políticas voltada à diversidade (Cerebil et al, 2015).

## Gestão da diversidade

A gestão da diversidade é uma abordagem estratégica adotada pelas empresas em resposta à pressão de grupos sociais em desvantagem e às exigências legais. Essa prática organizacional visa promover a inclusão da diversidade nos ambientes de trabalho por meio de diversas ações e políticas, como recrutamento e seleção, programas de treinamento internos, estratégias de branding, entre outras estratégias (Martarello & Conceição 2024). O conceito de diversidade cultural é relativamente recente no contexto do planejamento empresarial brasileiro, tendo emergido nos anos 1990 como um tema relevante. Conforme destacado por Fleury (2000, p. 20), diversidade refere-se à presença de pessoas com identidades distintas interagindo dentro de um mesmo sistema social. Em outras palavras, em qualquer sistema, ocorre a interação e relação entre grupos majoritários e minoritários.

O surgimento desse tema ocorreu em um contexto em que a composição da força de trabalho estava se diversificando rapidamente nas últimas décadas, abrangendo aspectos como gênero, raça, entre outros. Considerando a obra de Thomas (1996), a gestão da diversidade envolve uma abordagem holística do ambiente organizacional, buscando desenvolver o potencial de todos os colaboradores para atingir as metas e objetivos da empresa. Em linha com a visão de Cox (1994, p. 11), a gestão da diversidade implica em planejar e implementar sistemas e práticas de gestão de pessoas que maximizem as vantagens potenciais da diversidade e minimizem suas desvantagens, tornando-a um elemento crucial para o desempenho organizacional.

Embora a gestão da diversidade seja amplamente adotada como uma prática gerencial, sua implementação nas organizações não é tarefa simples. Diversos obstáculos surgem nesse processo, incluindo a resistência por parte dos funcionários em relação à eficácia dos programas de diversidade e às dificuldades de alteração das rotinas administrativas no setor de recursos humanos. A análise sobre a gestão da diversidade no Brasil, especialmente nas organizações, requer uma compreensão das políticas públicas que promovem a igualdade de oportunidades no mercado, das regulamentações contra a discriminação e do que está estabelecido na Constituição Federal.

Considerando que a sociedade brasileira possui graves problemas de justiça, ainda há quem proteja a explanação sobre valorização da gestão da diversidade e que ela possua um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social (Fleury, 2000). Alves & Galeão - Silva (2004) indagam sobre a real potência a gestão da diversidade em criar uma solução capaz de excluir grupos historicamente discriminado, ainda perguntam se a gestão da diversidade não poderia ocasionar de uma forma ideologicamente articulada esconder conflitos que são constituídos em campos sociais como por exemplo, da existência de preconceitos contra grupos sociais marginalizados, haveria possibilidade da gestão da diversidade reverter os direitos de um grupo discriminado através de uma simples ação afirmativa?

A recorrência da discussão sobre acessibilidade de pessoas diversificadas nas diversas atividades sociais demonstra os diversos problemas enfrentados em seu cotidiano, visivelmente quando da sua inserção no mundo acadêmico e no mercado de trabalho. De acordo com Cabral (2018), a dificuldade encontrada pela pessoa com deficiência para adquirir competência profissional e se inserir no mercado de trabalho é histórica. A desinformação e o conseqüente estigma associado

à pessoa e à deficiência, numa sociedade que tem aparência, um dos critérios fundamentais para a seleção de mão de obra, constituem obstáculo de tal modo, que as conquistas nesse campo, embora significativas, continuam tímidas. As ações afirmativas são uma medida de política pública que tem como finalidade prover a eliminação das desigualdades historicamente acumuladas (Lyrio, et al, 2019).

Sobre as ações afirmativas Lyrio, et al., (2019), decorrem a seguinte informação: (...) O termo ação afirmativa tem origem nos Estado Unidos da América, no qual foi utilizada em uma ordem executiva federal norte americana durante um movimento de reivindicações democráticas internas(...) No contexto brasileiro, as políticas de ações afirmativas foram adotadas com o objetivo de assegurar a igualdade de tratamento e, especialmente, de oportunidades, além de buscar compensar as desvantagens causadas pela discriminação e marginalização de diversos grupos sociais, cujas razões são complexas e se acumularam ao longo do tempo na sociedade.

## MÉTODO

Devido à abordagem do tema, que envolve questões de cunho social e que são de difícil quantificação, o presente trabalho optou por uma abordagem qualitativa. Esta escolha metodológica permitiu uma investigação mais profunda e detalhada dos aspectos subjetivos relacionados à gestão da diversidade. Nesse contexto, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, sendo realizado um estudo de caso.

O estudo de caso foi escolhido por permitir uma compreensão detalhada das práticas e desafios da gestão da diversidade, capturando as percepções e experiências dos envolvidos de maneira mais profunda. Esta definição metodológica permitiu uma investigação mais profunda e detalhada das práticas, desafios e impactos da gestão da diversidade na organização, considerando as experiências e percepções dos agentes envolvidos. Ao integrar elementos da pesquisa exploratória, estudo de caso e da pesquisa documental, o presente trabalho busca oferecer não apenas uma contribuição significativa para a compreensão do problema, mas também gerar novos insights e conhecimentos que possam enriquecer o campo da gestão da diversidade, contribuindo para o avanço acadêmico e prático nessa área.

## Objeto de estudo

A Entidade X é uma agente de transformação social, com objetivo de apoiar a indústria por meio de serviços focados em educação e saúde. Há mais de 75 anos, estando presente em 14 polos operacionais, com objetivo de gerar inovação para a indústria e impulsionar a sociedade para o futuro, a agência atua com estruturas físicas, móveis e plataformas digitais que contribuem para o atendimento de mais de 9.000 indústrias e 400.000 pessoas. Para atender à alta demanda, a Entidade X possui aproximadamente 46 unidades distribuídas em 14 polos. A pesquisa realizou-se um estudo de caso no Polo Y. A escolha deste para a realização da pesquisa foi devido à sua

localização geográfica, que facilita o acesso e contribui para a viabilidade logística do estudo em relação à proximidade.

## Atores envolvidos

Os participantes da pesquisa incluíram gestores de Recursos Humanos, coordenadores e colaboradores operacionais da Entidade X, chegando a um total de 65 funcionários nas duas unidades, no entanto, devido à logística de trabalho em campo e à participação voluntária na pesquisa, obteve-se uma amostra de 49 respostas. A seleção dos entrevistados foi feita de modo a garantir uma representatividade dos diferentes níveis hierárquicos e setores da organização, o que proporcionou uma visão abrangente sobre a gestão da diversidade, pela participação ser voluntária obteve-se um total de 13 respondentes as entrevistas.

## Instrumento de Coleta de Dados e Procedimentos

O processo de coleta de dados e apresentação dos resultados foi conduzido em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Isso garantiu o respeito à privacidade e à identidade dos dados dos participantes envolvidos no estudo.

A pesquisa combinou a coleta informativa, focada nas políticas institucionais e entrevistas com gestores, com a coleta prática, que incluiu entrevistas com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. Essa combinação permitiu uma análise mais completa, contrastando a teoria com a prática da gestão da diversidade. O processo de construção do instrumento de coleta de dados foi dividido em quatro etapas distintas:

1. Autorização para coleta de dados - agosto de 2023.
2. Leituras, pesquisa e conversas informativas com comunidades diversas - julho, agosto e setembro de 2023.
3. Coleta informativa com a equipe especializada - setembro de 2023.
4. Coleta prática com os colaboradores do Polo Y - outubro, novembro e dezembro de 2023.

## Técnica de Análise dos dados

A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo (Bardin, 2011), que consiste na categorização das unidades de dados a *posteriori*, esta foi divididas sobre o conceito de diversidade, sobre autonomia do RH, e sobre interação entre as unidades e as pessoas diversas, desta forma realizando uma interpretação reflexiva e sistemática para a construção de significados. Essa abordagem busca uma compreensão profunda dos textos por meio da interpretação (Bauer & Gaskell, 2015). Além disso, realizou-se a enumeração da codificação e a frequência das categorias para identificar o que é mais mencionado dentro desse contexto. Essa abordagem permitiu

identificar lacunas, ou seja, o que foi mais mencionado, a fim de direcionar as discussões, buscar significados e propor soluções.

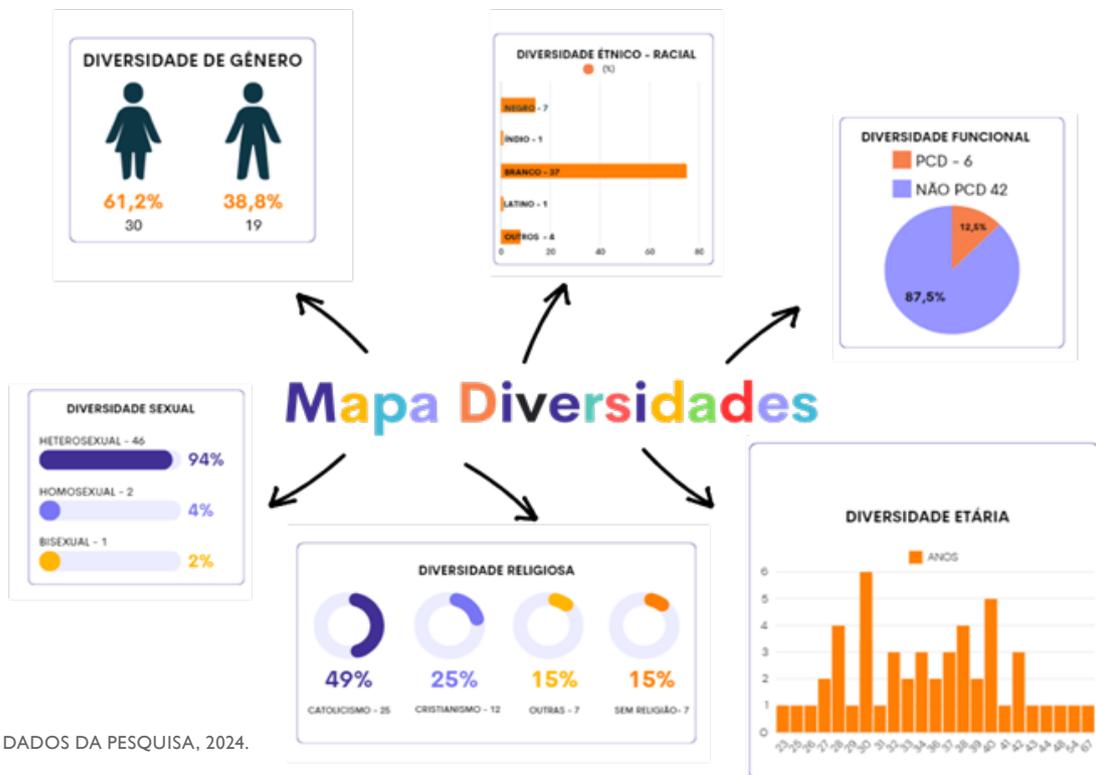
Os dados foram analisados sem auxílio de software para a compreensão e análise total dos pesquisadores, embasados no referencial teórico, com o objetivo de compreender se os desafios encontrados na literatura também se aplicam ao Polo Y. Essa técnica de análise oferece o rigor necessário sem que o pesquisador se distancie da realidade do contexto em estudo, evitando assim a criação de uma versão distorcida da entrevista ao categorizar as informações (Godoi & De Mattos, 2006).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Perfil dos Participantes

Com o propósito de alcançar o objetivo proposto, aplicou-se um questionário de perguntas fechadas para todos os colaboradores das unidades de Passo Fundo e Guaporé. A coleta de dados ocorreu no período de outubro de 2023 a fevereiro de 2024. Durante o período de coleta, contabilizou-se um total de 65 funcionários nas duas unidades. No entanto, devido à logística de trabalho em campo e à participação voluntária na pesquisa, obteve-se uma amostra de 49 respostas ao questionário (Figura 1).

Figura 1: Perfil dos participantes



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024.

Ao examinar a composição sociocultural do Brasil, torna-se claro a ampla variedade e a complexidade da diversidade de diferentes grupos étnicos, muitas vezes divididos por fatores como gênero, identidade de gênero, religião, raça/etnia, regionalismo, e outros marcadores, coexistindo no mesmo contexto (Benedetto et al., 2022).

Para promover a inclusão, é importante que a organização implemente uma política de gestão abrangente, englobando aspectos como acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores que representam diferentes grupos sociais. Essa abordagem não apenas busca impulsionar o crescimento profissional individual, mas também visa criar um ambiente de trabalho colaborativo e engajado. Ressalta-se a importância de destacar de forma constante os benefícios de uma cultura diversificada e inclusiva, por meio de atividades como palestras, treinamentos, workshops e programas de sensibilização, que têm como objetivo manter a conscientização e promover o aprimoramento contínuo de todos (Silva et al, 2020).

Sobre o perfil dos participantes e seus resultados, pondera-se que as diversidades de gênero, racial, etária, sexual e étnico racial estão inseridas na Entidade X e a diversidade funcional está inclusa por meio de uma ação afirmativa da obrigatoriedade da lei. Para melhor compreensão sobre a diferenciação da inserção e inclusão, será exemplificado as diversidades observadas na Entidade X.

Sobre a diversidade de gênero, observa-se que o número de mulheres é superior ao número de homens. O que segundo Benedetto et al, (2020) a inserção de mulheres nas organizações é um fato concretizado, entretanto, mesmo estando “dentro” do mercado de trabalho, suas funções e cargos não são semelhantes. Uma vez visto que tal gênero enfrenta dificuldades na inclusão e equidade de direitos não ocupando os mesmos cargos e responsabilidades que o gênero masculino.

Benedetto et al, (2020), também afirma que embora exista um número expressivo de mulheres na organização, a quantidade de cargos de liderança ocupados é majoritariamente pelo sexo masculino, fato correlacionados a atos discriminatórios ou sexistas que demonstram que o preconceito ainda está sendo sinalizado pelo gênero e não pelas competências.

Fato observado durante a coleta de dados, visto que das 30 mulheres respondentes ao questionário, apenas 4 destas ocupam cargo de liderança (13,33%), enquanto dos 19 respondentes do sexo masculino 7 ocupam cargos de liderança (36,84%), O que de acordo com Benedetto et al, (2020) uma estratégia de mudança que pode ser adotada pelas organizações afim de igualar as oportunidades para ambos sexos, é a inclusão de práticas e diretrizes que tornem possível a inclusão de mulheres em cargos de liderança.

No que diz respeito à diversidade étnico-racial no contexto da Entidade X, são evidenciados dados relevantes. Apesar de a maioria dos participantes do questionário serem de pele branca, representando 75,5%, destaca-se que a Entidade X apresenta uma significativa representação de outras raças/etnias. Observa-se que 14,3% são de pele negra, enquanto as etnias latinas e indígenas correspondem a 2% cada, e outras etnias totalizam 4%.

A comunidade negra enfrenta há séculos um persistente conflito no âmbito das relações de trabalho, uma questão enraizada desde os tempos da escravidão no Brasil, instituída pela coroa portuguesa no século XVI e apoiada pelo sistema jurídico, pelos latifundiários e pela igreja (Martins & Pimenta,2020). Após mais de um século e três décadas desde o fim da escravidão no Brasil,

persistem profundas marcas desse período, incluindo a marginalização, as disparidades sociais e o preconceito enfrentados não só para a comunidade negra, como para comunidades de outras etnias (Leite et al, 2018).

É essencial que as organizações reconheçam e valorizem o trabalho de seus colaboradores étnicos raciais, proporcionando-lhes oportunidades que estejam alinhadas com suas habilidades e formação, em vez de relegá-los a cargos inferiores. Além de garantir posições adequadas, é importante que esses profissionais recebam remuneração igualitária em relação aos seus colegas, possuindo as mesmas qualificações para um determinado cargo (Leite et al, 2018).

A sexualidade humana é um conjunto complexo de fatores biológicos, psicológicos e sociais, que inclui o sexo biológico, a orientação sexual e a identidade de gênero. A diversidade sexual refere-se às diversas maneiras de experimentar e manifestar a sexualidade (Silva, 2021). Observa-se que no contexto da diversidade sexual na Entidade X, destaca-se um número de apenas 3 respondentes, o que representa 6% do total de 49 participantes. No entanto, é importante ressaltar que, apesar da baixa representatividade numérica, essa diversidade merece ser completamente incluída e tratada com sensibilidade, assim como qualquer forma de diversidade.

No contexto da diversidade religiosa, é fundamental considerar que o Estado é laico, ou seja, não possui uma religião oficial e mantém uma postura neutra em assuntos religiosos. No entanto, a predominância da religião católica no Brasil é significativa, representando cerca de 50% da população, conforme dados do IBGE de 2020. Esta realidade também se reflete no perfil dos participantes, onde 51% se identificaram como católicos, seguidos pela segunda maior proporção de 24,5% de cristãos. No entanto, é interessante observar que 7% dos respondentes indicaram não possuir religião, mesmo índice daqueles que optaram por não responder.

Portanto, essa diversidade, se distingue das outras devido à sua natureza íntima, já que a religião é um aspecto pessoal no qual os indivíduos vivenciam sua fé de forma individualizada. No entanto, várias correntes divergentes em relação às diversas religiões podem gerar, em alguns casos, certos "preconceitos" e dúvidas sobre os diferentes tipos de religiosidade, limitando assim sua ampla exposição (Barro & Castelo, 2021).

No que diz respeito à diversidade etária na Entidade X, é possível identificar um equilíbrio notável, uma vez que as idades dos 49 participantes se alternam de 23 a 67 anos. Destaca-se que o maior grupo etário é composto por pessoas de 30 anos, representando 12,5% do total de respondentes, seguido pelos participantes de 40 anos, com 10,4% do total. Isso indica que, em termos de diversidade etária, a Entidade X não apresenta grandes disparidades.

Entretanto, é válido ressaltar que a população brasileira e global está passando por um evidente processo de envelhecimento, com projeções indicando que até 2050 haverá três vezes mais pessoas com mais de 60 anos do que em 2015 (Trigueiro et al., 2016). O aumento da expectativa de vida no Brasil, projetada para alcançar 81,3 anos até 2050, representa um desafio significativo para as empresas, que devem adaptar suas políticas e práticas para incluir uma força de trabalho mais envelhecida, segundo Cintra (2019), é essencial que as organizações desenvolvam estratégias para integrar e valorizar trabalhadores mais velhos, garantindo um ambiente inclusivo e produtivo. Este fenômeno tem levado a um prolongamento da permanência das pessoas em seus empregos,

vários são os motivos que levam os idosos a permanecerem no mercado de trabalho, incluindo a vasta experiência que estes colaboradores possuem e a necessidade das empresas em manter este capital intelectual (Leite et al, 2018).

Em relação a inclusão da diversidade funcional, observa-se que 14,29% dos 49 respondentes, possuem alguma deficiência, salienta-se que a palavra deficiência abrange uma série de limitações que podem afetar diferentes áreas, como linguagem, audição, visão, mobilidade, entre outras (Malheiros et al, 2021). Um número expressivo, já que ultrapassa o valor estabelecido pela legislação brasileira.

A inclusão de pessoas com deficiência (PcD) é respaldada legalmente pela Lei 8213/91, mais precisamente pelo Artigo 93, que estipula uma quantidade específica de vagas destinadas à contratação desses profissionais. Essas vagas são distribuídas de acordo com o tamanho da equipe, variando de 2% a 5% para os diferentes cargos disponíveis na organização. (Malheiros et al, 2021).

## Desafios Enfrentados pelo RH e Coordenação

Durante a análise dos dados, identificou-se oito desafios significativos relacionados à gestão da diversidade na Entidade X. Esses foram categorizados a *posteriori* com base nos dados coletados, considerando fatores como interação social, padronização de procedimentos, orientação política, sensibilização, autonomia e empoderamento, bem como canais de comunicação. Dentre os desafios mais destacados estão a carência de interação entre o departamento de RH regional e o DR, a falta de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, e a ausência de autonomia para os RH regionais.

A análise dos desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos (RH) na Entidade X revela duas categorias fundamentais: Orientações e Políticas, representando 25% do escopo, e Sensibilização, também com 25%. No que diz respeito às Orientações e Políticas, o RH se depara com o desafio de estabelecer diretrizes claras e abrangentes que promovam a diversidade e a inclusão em todos os aspectos da empresa.

Por outro lado, a categoria “Sensibilização” representa um desafio importante para o RH da Entidade X. Nesse aspecto, é fundamental implementar estratégias eficazes para sensibilizar todos os colaboradores sobre a importância da diversidade e da inclusão.

Nesse contexto, a função do RH na gestão da diversidade é criar políticas e procedimentos que apoiem a harmonização dos objetivos organizacionais com a gestão da diversidade (Siqueira et al., 2022).

No entanto, de acordo com a estrutura hierárquica da Entidade X, visando a eficiência dos 14 polos e suas 46 unidades, a opção é ter um representante de RH em cada polo, além de manter um departamento de RH centralizado na unidade principal em Porto Alegre. Embora essa organização traga benefícios às unidades, como a proximidade do DR com os funcionários e prontidão para lidar com questões práticas e burocráticas, ela também apresenta desafios de comunicação e cria uma lacuna de interação entre o RH regional e o DR. Essa carência de interação é identificada como o principal desafio pelo RH do polo. Agente de RH, 27 anos.

*“...É, aqui, na questão do interior, como a gente diz, eles não passam nada por nós. Eu acredito que talvez se a gestão veja que essa pessoa, PCD, seja uma pessoa que tenha que ocupar os carros, se deslocar e tudo mais, ela teria... O gestor teria que ver junto, né? Se é necessário, e tal, fazer essas modificações, alterações no carro. Talvez, também, sempre leve para Porto Alegre, talvez uma pessoa lá visse como é que faz essa parte, né? De modificar algo, no sentido, conforme necessário. Acho que tudo passa por lá, por mim, nem chega essa informação...” RH, 27 anos.*

A complexidade do desafio de interação entre o RH regional e o DR resulta em desafios adicionais, como observado no Quadro 2. As declarações fornecidas pelo RH regional evidenciam que a falta de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, juntamente com a falta de autonomia, emergem como situações críticas tão significativas quanto o desafio principal.

*“...Não, não tem, não é um formulário, não é um padrão alto, nem formalizado, vai entrar fulano, que é surdo, não é avisado, vai conforme o fluxo normal... RH, 27 anos.*

A ausência de padronização nos procedimentos de contratação pode levar à inconsistência na aplicação das políticas de inclusão, o que gera incerteza e, em alguns casos, discriminação indireta. Linearmente, isso se reflete no desafio da autonomia do RH regional.

*“...Teve mais umas questões de assédio, não chega a ser moral, foram questões mais de funcionário que não se sentiam mais confortáveis, né? Com o seu superior, e ela não se sente confortável para explicar as angústias dela. Então, por medo e repressão, ela acabou me comentando, na situação, eu guardei, comentei com ela alguma coisa, como dica, né? Que ela procurasse o gestor dela, mas ela, ainda assim, não se sente confiante por medo de represálias, né? Então, eu compartilhei com a minha X, minha RH de referência, e ela teve, aceitou ali, acolhida, mas a gente não conseguiu fazer um trabalho, né? Dar uma orientação, assim, mais construtiva pra ela...” RH 27 anos*

A falta de autonomia do RH reflete uma lacuna na capacidade de tomar decisões e implementar políticas de forma independente e eficiente ocasionando situações negativas e indesejadas.

*“...Até ela saiu da empresa, né, pelas questões, e ficaram cada vez mais graves, né? E, como não tinha uma resolução, e ela também, mesmo, optou por sair da empresa porque viu que não ia ter avanço nessas questões, né? Então, ela decidiu sair para não evitar alguma, né? Uma depressão. Ela optou por sair, sim, porque viu que não ia ter resolução no problema dela, né? ...” RH, 27 anos.*

Além de prevenir situações negativas, conforme evidenciado, a autonomia do RH pode assegurar comportamentos adequados no ambiente de trabalho, contribuindo para a redução significativa de práticas discriminatórias. A autonomia também permite manter uma política de diversidade que favoreça o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva (Siqueira et al., 2022).

A gestão da diversidade tem como objetivo, incluir programas e políticas que visam aprimorar a equidade nas organizações e incentivar a inclusão, contratação, retenção e promoção de grupos de

minorias (Dover et al., 2019). Entretanto tais ações nem sempre são claras ou realizadas por parte das organizações, quando questionado ao RH da Entidade X se havia uma Gestão da Diversidade na empresa foi mencionado que:

*“A princípio eu acho que tem sim, só não vou me lembrar, as pessoas que referenciam, mas eu digo que tem sim.” RH, 27 anos.*

Conforme destacado pelas declarações do setor de RH, percebe-se que a gestão da diversidade não é uma prioridade evidente no polo, e suas estratégias não estão claras ou não são conhecidas por todos os colaboradores. Por outro lado, conforme mencionado pela coordenação da Entidade X, é notável que a organização não pratica discriminação em seus processos de contratação, demonstrando um compromisso com a inclusão e abrangendo a diversidade tanto antes quanto após o processo seletivo, conforme evidenciado em uma de suas declarações. Coordenação, 49 anos.

*“...Para mim isso é bastante claro, assim. Inclusive na rigidez dos processos seletivos, a gente tem etapas em que passa pelo RH, o gestor tem um poder limitado no processo seletivo, porque eles só chegam no final. Então, isso para mim é uma das grandes formas de você garantir... Diversidade e igualdade também, né? Que para mim são conceitos que conversamos. Porque é que eu entendo que na Entidade X alguém não vai deixar de ter oportunidades porque é mulher. Não vai deixar ter oportunidades porque é, você, sei lá, adventista. Ou não vai deixar porque é judeu, ou porque é negro, ou porquê... E quando se olha para a competência, você acaba naturalmente trazendo um ambiente de diversidade. Então, hoje eu percebo que a gente tem... colegas de orientações sexuais diversas, e isso é tratado com muita naturalidade e respeito. A gente tem pessoas de religiões diferentes, e isso não é... Também é tratado com respeito, não é levado em consideração. Até mesmo opiniões políticas diferentes.” Coordenação, 49 anos.*

A análise de conteúdo do RH da Entidade X, revelou desafios significativos enfrentados pela organização, incluindo a falta de interação entre o RH regional e o DR, a ausência de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, bem como a falta de autonomia dos RH regionais. Estes desafios podem ser vistos como obstáculos para uma gestão eficaz da diversidade, especialmente quando consideramos a importância de promover confiança e inclusão dentro da organização.

## Desafios Observados pelos Colaboradores

Na fase subsequente de coleta de dados da pesquisa, foram adotados procedimentos metodológicos para selecionar os participantes. Após a conclusão do questionário inicial sobre diversidade, os respondentes foram abordados com uma questão adicional, indagando se estariam dispostos a participar de uma segunda etapa que envolveria uma entrevista individual sobre gestão da diversidade

na Entidade X. A participação nesta etapa era voluntária e requerida através do consentimento do respondente. A seleção dos entrevistados foi realizada de maneira criteriosa, com a escolha de 1 a 3 indivíduos de cada setor representado, considerando critérios como a manifestação de interesse em participar, disponibilidade de horário para a entrevista e pertencimento aos setores supracitados. No quadro 1 é possível observar o perfil dos participantes:

**Quadro 1: Perfil dos participantes**

Entrevistado	Cidade	Setor	Gênero	Diversidade (identificada)
Entrevistado 1	Guaporé	Educação	Feminino	Gênero, racial
Entrevistado 2	Guaporé	Educação	Feminino	Gênero, religiosa
Entrevistado 3	Guaporé	Educação	Feminino	Gênero
Entrevistado 4	Guaporé	Atendimento ao cliente	Feminino	Gênero
Entrevistado 5	Guaporé	Atendimento ao cliente	Masculino	Funcional, etário
Entrevistado 6	Guaporé	Atendimento ao cliente	Feminino	Gênero, racial, cultural, sexual
Entrevistado 7	Guaporé	Saúde	Masculino	*Não possui
Entrevistado 8	Guaporé	Saúde	Feminino	Gênero
Entrevistado 9	Passo Fundo	Saúde	Feminino	Gênero, sexual, religioso
Entrevistado 10	Passo Fundo	Saúde	Masculino	Funcional
Entrevistado 11	Passo Fundo	Educação	Feminino	Gênero, etário
Entrevistado 12	Passo Fundo	Atendimento ao cliente	Masculino	Funcional
Entrevistado 13	Passo Fundo	Compras	Feminino	Funcional, gênero

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024

\*Em relação ao participante 7, observou-se que durante o processo de coleta dos dados não foi identificada nenhuma manifestação percebida de diversidade, o que levou a considerá-lo dentro do que pode ser chamado de "padrão". No entanto, a decisão foi de prosseguir com a entrevista, visto que o intuito desta pesquisa é identificar iniciativas de inclusão da diversidade, independentemente de serem perceptíveis ou não.

Diante do contexto anterior e em relação ao objetivo de identificar os desafios que os colaboradores da Entidade X encontram em seus ambientes laborais, a presente pesquisa identificou os seguintes desafios (Quadro 1) mencionados pelos 13 entrevistados. Como categorias de análise foram estabelecidas: Percepções e atitudes; Valores culturais; Práticas organizacionais; Impactos da diversidade; Acolhimento e Acesso e diante disso foi mensurado por meio da frequência os pontos mais latentes.

Foram evidenciados nove desafios latentes, e estes foram categorizados *a posteriori*, considerando fatores obtidos na coleta de dados, como impacto, valores, percepções e práticas organizacionais, a qual foi a mais pontuada diante do contexto apresentado.

O conceito de "diversidade" refere-se à presença de indivíduos com características distintas em um determinado contexto social ou organizacional. Essas características podem abranger uma ampla gama de aspectos, como gênero, idade, nível educacional, etnia, filiação religiosa, origem geográfica, raça e idioma (Malheiros et al., 2020). No entanto, é importante notar que a definição e a aceitação do conceito de diversidade não são uniformes e universais, sua definição pode variar conforme a área de estudo (Fonseca et al., 2022).

Diante desse contexto, é importante destacar que a compreensão e definição da temática podem variar conforme a perspectiva de cada indivíduo, o que torna desafiador alcançar um consenso absoluto sobre o assunto, como evidenciado pelas respostas de todos os participantes (Quadro 2).

### Quadro 2: Compreensão da Diversidade

Você sabe o que é diversidade?	
Entrevistado 1	"...Bom, para eu entender, diversidade é um estilo múltiplo de pessoas, enfim, pessoas diferentes, questão racial, questão de religião, questão de sexualidade, acho que tudo isso está envolvido na diversidade.."
Entrevistado 2	"...Eu entendo que são pessoas que às vezes não estão no mesmo, posso dizer, não têm a mesma ideia que a sua. Às vezes tem pessoas que têm religião diferente, hábitos diferentes, modo de vida também diferente.."
Entrevistado 3	"...Eu acredito que diversidade, para mim é tão claro que às vezes fica difícil assim, mas a diversidade é a multiplicidade de possibilidades que a gente convive.."
Entrevistado 4	"...A gente fala que sabe quando vai pensar para explicar.. Me fugiu a palavra.."
Entrevistado 5	"...Não é um controle, uma forma de agir, alguma coisa assim? Pode ser isso. Desencaixa isso também. Quando a pessoa envelhece.."
Entrevistado 6	"...Acho que sim, me facilita um pouco a noção ali do formulário que você traz, mas eu entendo isso assim, como diversidade sendo um conjunto de características próprias, um grupo, um indivíduo em si.."
Entrevistado 7	"Sim"
Entrevistado 8	"...Eu acho que tem que ver com essas coisas que diferenciam a gente uns dos outros.."
Entrevistado 9	"...Em partes. Talvez eu não saiba, assim, o todo, né? Não, eu sei em partes, assim, diversidade, tipo... Pra mim é tudo que não é... Tipo, comum à sociedade..." E9
Entrevistado 10	"...Diversidade é nós todos somos iguais, mas ao mesmo tempo diferentes. Então, diversidade são pessoas que têm características diferentes num mundo que é igual pra todos.."

<b>Você sabe o que é diversidade?</b>	
Entrevistado 11	“...Imagino que sim. Acho que tem a ver com diferenças. Mas na palavra diferença a gente também costuma ter um sentido meio ruim, né? Um pejorativo de diferença. Mas diversidade, diversificar, várias formas de diversas coisas, né?...”
Entrevistado 12	“...Eu acho que tem. Eu acho que diversidade... Nossa, que pergunta difícil e profunda. São pessoas diferentes, com características diferentes, mas não diferentes no sentido ruim ou negativo, mas diferentes...”
Entrevistado 13	“...A gente é igual na linha que se estrutura, né, somos todos iguais. Mas eu acho que pensar assim em diversidade, eu acho que todo mundo é diferente um do outro. Até pelo contexto em que tu nasce, em que é criada a cultura...”
Entrevistado 14	“...Sendo redundante, né, mas para mim diversidade é o que é diverso, o que é diferente, o que é múltiplo, plural, né?...”

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024

Embora o conceito de diversidade não seja uniforme, esta pesquisa optou por considerar 11 respostas, pois estas capturaram a essência da diversidade. As outras 3 respostas foram desconsideradas devido à falta de resposta, ausência de justificativa e à apresentação de uma definição distorcida da terminologia em questão.

A ausência de uma definição clara do conceito de diversidade reflete lacunas no conhecimento de uma sociedade, mas também apresenta desafios para a sensibilização sobre essa temática. Durante as entrevistas, observou-se que os participantes compreendiam, em certa medida, a essência da diversidade. No entanto, quando questionados se consideravam-se pessoas diversas, houve dúvidas e negativas, seguida por uma associação com estereótipos relacionados à diversidade funcional e racial (Quadro 3).

### Quadro 3: Auto diversidade

<b>Você se considera uma pessoa diversa?</b>	
Entrevistado 1	“...eu assim, eu consigo pegar aquilo que o outro traz pra mim como mudança dentro de mim mesma. E às vezes eu entrei em um padrão assim, é certo que você verá esse lado da coisa, tipo situações...”
Entrevistado 2	“...É a questão da religião, por exemplo. Eu faço parte da maior religião, que é o catolicismo, eu sou cristão, então eu acho que sim. Diversidade religiosa...”
Entrevistado 3	“...Diversa, talvez, deixa eu pensar um pouquinho, por ser mãe, por ter passado por algumas vulnerabilidades...”
Entrevistado 4	“...Não...”
Entrevistado 5	“...PCD...”
Entrevistado 6	“...Eu sou preta. Eu achei bem legal que você tenha uma pergunta sobre ser migrante. Eu já sou uma mulher do interior de São Paulo, dentro de um território gaúcho. E eu sou bissexual...”

<b>Você se considera uma pessoa diversa?</b>	
Entrevistado 7	“Já tive, quando era criança, o resto mais socioeconômico. O que era bem... Embaixo, assim, do meio. Eu me encontro no meio...”
Entrevistado 8	“...Um, eu acho que sim. Porque todo mundo é diferente. Não consigo pensar de uma maneira pessoal.. Em termos de racial , assim, por exemplo. A minha família é indígena, tem mulher e tem homem. E é uma diversidade, de certa forma... Outra...Não consigo pensar em outra questão no momento...”
Entrevistado 9	“...A orientação sexual...”
Entrevistado 10	“...Eu não me esforço...Eu sou torta, sou dentuça, sou canhota, sou filha de mãe solo. O que mais? Que precisa de diversos? Sou diferente. Sou diferente...”
Entrevistado 11	“...Deficiente, físico. Provavelmente intelectual também. Pelo pai psicólogo ele falou sim. Também tenho síndrome de Asperger. Com certeza. Absolutamente. Obeso, severo. Meu IMC é bem alto. Minha diversidade com relação a algumas doenças, as minhas também são um pouco...”
Entrevistado 12	“...Eu acho que sim, devido ao PCD, por causa do meu olho. Eu não enxergo do olho esquerdo, nada, zero...”
Entrevistado 13	“...Eu, no meu caso, por ser PCD, acho que é uma questão de diversidade...”
Entrevistado 14	“...Eu sou atípico para o padrão, me considero típico para o padrão local.... Eu sou, que a gente conversou outro dia, eu sou enquadrada como PCD. Porque eu tenho uma deformidade, eu tenho uma correção de uma deformidade na coluna que me tira movimentos. Só que, mesmo assim, eu não me considero atípico...”

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024.

A análise da diversidade revela uma complexidade significativa, sendo muitas vezes percebida de maneira dicotômica e subjetiva. A dicotomia na compreensão da diversidade se manifesta na tendência de categorizar as diferenças de forma binária, como homens versus mulheres, brancos versus negros, entre outras divisões simplificadas. Essa abordagem binária não captura a totalidade da diversidade humana, negligenciando as múltiplas identidades e nuances existentes dentro de cada grupo. Além disso, a subjetividade na percepção da diversidade destaca a importância das experiências individuais, valores pessoais e contextos culturais na forma como cada pessoa interpreta e valoriza a diversidade (Borghi & Cunha, 2023).

No entanto, de maneira informal e muitas vezes sem embasamento científico, grande parte da sociedade associa a palavra "diversidade" com "diferença", e esta, por sua vez, é relacionada à exclusão. Esse fenômeno leva as pessoas a evitarem se identificar como diversas, com receio de serem excluídas dos ambientes em que estão inseridas.

Deste modo, analisando os dados apresentados no Quadro 6, nota-se que, dentre todos os entrevistados, apenas I expressou sua diversidade como uma característica de qualidade e empoderamento.

*“...Eu sou preta. Eu achei bem legal que você tenha uma pergunta sobre ser migrante. Eu já sou uma mulher do interior de São Paulo, dentro de um território gaúcho. E eu sou bissexual...” E6*

Em relação à diversidade funcional, observa-se, por meio das declarações dos entrevistados, uma certa relutância em se identificarem com essa característica, mesmo que reconheçam aspectos percebidos relacionados a ela. Eles expressam dúvidas quanto à qualificação desses aspectos como parte da diversidade. Como evidenciado pelos entrevistados 12 e 13.

*“...Eu acho que sim, devido ao PCD, por causa do meu olho. Eu não enxergo do olho esquerdo, nada, zero...” E12*

*“...Eu, no meu caso, por ser PCD, acho que é uma questão de diversidade...” E13*

Considerando algumas ocasiões, os participantes também evidenciam uma certa negatividade e resistência em relação à sua diversidade funcional, sugerindo que não veem a necessidade de adaptações, pois não se consideram diferentes e não desejam causar "incômodos" para a Entidade X. Isso foi observado nos relatos do Entrevistado 5 e do Entrevistado 14.

*“...Eu me adapto aos lugares, não os lugares se adaptam a mim...” E5*

*“...Só que, mesmo assim, eu não me considero atípico porque eu entendo que tenho os meus cuidados, que são meus cuidados pessoais, eles não têm nada a ver com o ambiente empresarial, eu consigo ter um desempenho completamente típico dentro do universo empresarial. Então, apesar de eu ser PCD para fins legais, eu não me considero diferente. Eu acho que faço parte da maioria...” E14*

O estudo da diversidade, como destacado por Van Knippenberg et al. (2020), revela sua importância como uma fonte de conhecimento, ideias e perspectivas que podem impulsionar o desempenho nas equipes de trabalho. Contudo, é fundamental reconhecer que a má compreensão da diversidade pode gerar desafios e barreiras invisíveis para os colaboradores, como evidenciado na análise da Entidade X.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral investigar os desafios enfrentados pela Entidade X ao implementar a gestão da diversidade em seus ambientes laborais, impulsionada pela necessidade premente de promover ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos. Ao compreender as dificuldades enfrentadas pela organização, foi possível formular estratégias eficazes para aprimorar a integração de políticas inclusivas, corrigir eventuais disparidades nos procedimentos de contratação e inclusão, e fortalecer a autonomia dos setores de Recursos Humanos regionais.

A análise da coleta informativa evidenciou que os principais desafios na implementação da gestão da diversidade pela Entidade X incluem a falta de padronização nos procedimentos de inclusão e contratação, a ausência de autonomia dos RH regionais, e a deficiência na interação entre o RH regional e o Departamento Regional. Essas questões sinalizam a urgência de medidas que otimizem a eficiência e a integração nos processos de gestão da diversidade, visando instaurar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

Por outro lado, a análise da coleta prática junto aos colaboradores destacou que a má compreensão da diversidade é um dos principais obstáculos enfrentados pela Entidade X na efetiva implementação da gestão da diversidade em seus ambientes laborais. Essa dificuldade decorre da falta de compreensão adequada das diferentes origens, características e necessidades dos colaboradores, potencialmente resultando em práticas discriminatórias e na exclusão involuntária de grupos minoritários. Diante desse cenário, as contribuições gerenciais emergem como elementos fundamentais para superar os desafios relacionados à má compreensão da diversidade no ambiente de trabalho.

A análise dos desafios enfrentados pela Entidade X para implementar a gestão da diversidade revelou não apenas lacunas estruturais e organizacionais, mas também a persistência de práticas e percepções limitantes sobre inclusão e equidade. Embora a organização demonstre esforços em criar um ambiente diverso, aspectos como a ausência de padronização em processos de contratação, a falta de autonomia dos recursos humanos regionais e uma compreensão insuficiente da diversidade por parte dos colaboradores apontam para a necessidade de uma reformulação estratégica. O estudo também evidenciou que a diversidade é frequentemente associada a conceitos binários e reducionistas, o que limita a efetividade das políticas inclusivas e reforça estereótipos que dificultam a plena aceitação de grupos minoritários.

Apesar dos avanços obtidos, as limitações observadas sugerem que a Entidade X ainda enfrenta desafios significativos para consolidar uma cultura verdadeiramente inclusiva. É essencial promover um diálogo interno que vá além de abordagens superficiais, investindo em capacitações contínuas, maior integração entre departamentos e políticas alinhadas às práticas globais de diversidade e inclusão. Além disso, o estudo destaca a necessidade de uma liderança mais engajada, capaz de transformar intenções em ações concretas, garantindo que a diversidade seja incorporada como um valor central na cultura organizacional. Essa reflexão crítica também convida futuras pesquisas a explorar como estratégias inovadoras e colaborativas podem ser implementadas para superar barreiras históricas e estruturais no ambiente de trabalho.

Limitações identificadas na pesquisa incluem a amostra restrita às unidades de Passo Fundo e Guaporé da Entidade X, dificultando a generalização dos resultados, além do período de transição e instabilidade na organização, que pode ter influenciado as percepções dos colaboradores. A falta de participação de alguns setores e a dificuldade em encontrar o vocabulário adequado para abordar as diversidades também foram desafios. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar estratégias de comunicação inclusiva, fortalecer a autonomia dos RH regionais, analisar o papel da liderança na promoção da diversidade e avaliar o impacto das políticas de inclusão, visando aprimorar a gestão da diversidade e criar ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos.

## REFERÊNCIAS

- Adelman, M. (2002). O gênero na construção da subjetividade: entendendo a “diferença” em tempos pós-modernos. In M. Adelman & C. B. Silvestrin (Orgs.), *Coletânea Gênero Plural*. Ed. UFPR.
- Alperstedt, A. (2018). *Teoria das organizações: livro didático*.
- Altman, D., Aggleton, P., Williams, M., Kong, T., Reddy, V., Harrad, D. T., Reis, P., & Parker, R. (2012). Men who have sex with men: stigma and discrimination. *The Lancet*, 380(9839), 439-445. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60949-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60949-1)
- Arreola, S., Santos, G. M., Beck, J., Sundararaj, M., Wilson, P. A., Hebert, P., Makofane, K., Do, T. D., & Ayala, G. (2015). Sexual stigma, criminalization, investment, and access to HIV services among men who have sex with men worldwide. *AIDS and Behavior*, 19(2), 227-234. <https://doi.org/10.1007/s10461-014-0869-x>
- Araujo, E., & Ferraz, F. (2019). O conceito de pessoa com deficiência e seu impacto nas ações afirmativas brasileiras no mercado de trabalho.
- Araújo, K. C. de. (2021). *Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Tocantins)*.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barro, W., & Castelo, L. (2021). Diversidade nas organizações: Percepção dos alunos do curso de Administração de empresas do centro universitário de Fortaleza/CE como futuros gestores. Encontro do programa de pós-graduação profissional em Administração. *Anais do EMPRAD*.
- Benedetto, S., Bonin, J. C., & Wamser, C. A. (2020). Diversidade de gênero: Proposta de inclusão da diversidade de gênero nas empresas do município de Caçador-SC. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(1), 133-149. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2245>
- Benedito, B. O., Ribeiro, M. A., Damian, I. P. M., & Woida, L. M. (2022). Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. *Informação & Informação*, 27(1), 126-150. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2022v27n1p126>
- Borghini, S. C. M., & Cunha, F. M. (2023). A gestão de justiça da diversidade: implicações na dinâmica organizacional contemporânea. *Revista Ifes Ciência*, 9(1), 01-17.
- Cintra, R. S. (2019). Estudos sobre mercado de trabalho e envelhecimento populacional. Disponível em <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/estudos-sobre-mercado-de-trabalho-e-envelhecimento-populacional/>
- Cortez, P. A., Zerbini, T., & Veiga, H. M. D. S. (2019). Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: Para além do positivismo e do dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, 17. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00251>
- De Almeida Martarello, R., & da Conceição, I. J. S. (2024). Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: uma Revisão Bibliográfica da Literatura Brasileira. ID on-line. *Revista de psicologia*, 138-157.
- De Matos, V. D. P. A., & de Sousa, L. B. (2020). Educação e diversidade religiosa: Breve discussão sobre a implementação do ensino religioso no Brasil. ID on-line. *Revista de psicologia*, 14(52), 947-960. <https://doi.org/10.14210/online.v14n52.p947-960>
- De Oliveira Mathias, R. M. (2021). O design como ferramenta para participação cívica digital: o empoderamento de pessoas com diversidade funcional (Tese de Doutorado, Universidade do Minho). <https://doi.org/10.31234/osf.io/fbzkh>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Sinais confusos: Os efeitos não intencionais das iniciativas de diversidade. *Questões sociais e revisão de políticas*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/spol.12526>
- Drummond, M., & Versiani, F. (2022). A interferência dos estigmas na inclusão da diversidade sexual no trabalho: O olhar de profissionais homossexuais. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 194-212. <https://doi.org/10.33362/visao.v10i2.2527>
- Farias, A. N., Impolcetto, F. M., & Benites, L. C. (2020). A análise de dados qualitativos em um estudo sobre educação física escolar: O processo de codificação e categorização. *Pensar a Prática*, 23. <https://doi.org/10.5216/rpp.v23.54694>
- Fonseca, P. H. D., Matitz, Q. R. D. S., & Chaerki, K. F. (2022). A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 574-591. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4161>

- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*, 2, 1-15.
- Jaiswal, L., & Dyaram, P. (2020). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1133. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0462>
- Kaur, N., & Arora, P. (2020). Acknowledging gender diversity and inclusion as key to organizational growth: A review and trends. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 125-131. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.06.22>
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2023). Táticas de socialização, proatividade dos funcionários e adequação pessoa-organização. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Leite, L. P. R. S., & Longo, L. B. F. (2018). Gestão da diversidade ou ação afirmativa? Um estudo sobre o gerenciamento da diversidade organizacional em Manhuaçu/MG. *Anais do Seminário Científico do UNIFACIG*, (4).
- Lei Ordinária n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8213compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213compilado.htm)
- Malheiros, M. B., Anklam, A., Barcellos, J., Cardoso, M. N., & da Silva, T. S. (2020). Diversidade e inclusão social: Estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, 6(6), 38-52.
- Malheiros, M. B., de Andrade, T., da Silva Wegner, R., & Rossato, V. P. (2022). Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: Estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(4), 158-175.
- Martins, E. S., & Pimenta, S. G. (2020). Diversidade étnico-racial, formação e trabalho docente: (as) simetrias do tempo presente. *Educação em Perspectiva*, 11, e020014-e020014. <https://doi.org/10.22294/eduper.v11i0.4633>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2023.102246>
- Monego, E., Schwertz, F. L., dos Santos Medeiros, F., Barros, J. C., Machado, M. S. F., & da Silva, R. D. (2021). Orientação e supervisão escolar. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(8), 310-317. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2022v27n1p126>
- Reith, S. L., & Rachid, A. (2021). Gestão da diversidade: Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. *Divers@!*, 14(1), 25-43.
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: Da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27-38.
- Sabbag, E. C. P. D. A. (2021). *Envelhecimento nas organizações: Práticas de diversidade etária como estratégia e inovação* (Dissertação de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina).
- Santos, V. (2020). *A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI*.
- Silva, A. D. O. R. D. (2021). *Diversidade sexual*.
- Silva, J. L. G., Mendes, J. V. P., Silva, M. E. L. C., Oliveira, M. F., Bernardino, P. A. B., & Santos, J. A. M. (2020). Gestão de pessoas. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 10(2), 96-108. <https://doi.org/10.33362/libertas.v10i2.270>
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & de Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 25-43. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2023.102246>
- Silva, P. R. C., de Araújo, S. B., & Conde, I. B. (2022). O aprisionamento da razão: Uma análise da participação do IDORT no desenvolvimento da educação profissional no Brasil. *Revista Amazônica: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas*, 7(01), 1-17.
- Siqueira, C. B. C., Mota-Santos, C. M., Neto, A. C., & Neto, M. B. G. (2022). Da criação à institucionalização: Um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(3), 105-120. <https://doi.org/10.21825/jeps.v16i3.61651>
- Trigueiro, F. M. C., Bitante, A. P., Kubo, E. K. M., & Oliva, E. C. (2016). Fatores Motivacionais e os Idosos em Atividades Laborais. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(3), 94-116. <https://doi.org/10.19094/contextus.v14i3.1234>
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

# DESENVOLVIMENTO DO AGROTURISMO EM VENDA NOVA DO IMIGRANTE-ES SOB ALENTE DE EMPREENDEDORES LOCAIS

## DEVELOPMENT OF AGRITOURISM IN VENDA NOVA DO IMIGRANTE-ES THROUGH THE LENS OF LOCAL ENTREPRENEURS

### **NICOLY SAICK PETRONETO**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES)  
nicolysaick@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0006-9127-3224>

### **DANIEL LANNA PEIXOTO**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES)  
daniel.peixoto@ifes.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0001-7524-1042>

### **PAOLA BRUSCO RIBETA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES)  
paolaribeta@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1714-3035>

### **VITOR COLODETTE**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES)  
vitorcolodette72@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-9069-0224>

## RESUMO

A cidade de Venda Nova do Imigrante-ES possui o agroturismo como uma atividade popular que permite aos visitantes o contato direto com as culturas agrícolas locais e as paisagens naturais. Sua prática se consolidou nas últimas duas décadas, atraindo moradores de centros urbanos e sendo, em 2023, reconhecida oficialmente como a “Capital Nacional do Agroturismo”. Seu protagonismo em nível nacional incita a investigar como se deu esse desenvolvimento. Assim, com o objetivo de compreender como o agroturismo se desenvolve no município de Venda Nova do Imigrante-ES sob a perspectiva de empreendedores locais, este trabalho utilizou metodologia fundamentada em uma investigação qualitativa exploratória, baseando-se na técnica de grupo focal. Os resultados obtidos apontam para a necessidade de uma colaboração mais estreita entre o setor público e privado, além de investimentos em educação, infraestrutura, promoção e qualidade dos serviços como forma de maximizar o potencial turístico existente.

**Palavras-chave:** Agroturismo; Desenvolvimento local; Venda Nova do Imigrante-ES.

**A B S T R A C T**

*The city of Venda Nova do Imigrante-ES has agritourism as a popular activity that allows visitors direct contact with local agricultural crops and natural landscapes. Its practice has been consolidated over the last two decades, attracting residents of urban centers and being, in 2023, officially recognized as the “National Capital of Agritourism”. Its protagonism at national level encourages us to investigate how this development occurred. Thus, with the aim of understanding how agritourism develops in the municipality of Venda Nova do Imigrante-ES from the perspective of local entrepreneurs, this work used a methodology based on an exploratory qualitative investigation, based on the focus group technique. The results obtained point to the need for closer collaboration between the public and private sector, in addition to investments in education, infrastructure, promotion and quality of services as a way of maximizing the existing tourism potential.*

*Keywords: Agritourism; Local development; Venda Nova do Imigrante-ES.*

**INTRODUÇÃO**

O município de Venda Nova do Imigrante-ES, situado na região serrana do Espírito Santo, apresenta uma economia predominantemente agrícola, com destaque para a produção de cafés, hortifrutigranjeiros e a crescente atividade pecuária (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021). Nesse contexto, o agroturismo se consolidou como uma estratégia complementar de renda, proporcionando aos visitantes experiências diretas com as práticas agrícolas e as paisagens naturais da região (Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante-ES, 2024).

O surgimento do agroturismo no município também está relacionado a desafios enfrentados pelo setor agrícola, sendo adotado como alternativa para diversificação econômica, fixação da população no campo e reorganização das dinâmicas rurais (Portuguez, 2017). Com o avanço dessa atividade, observa-se uma crescente atração de moradores de grandes centros urbanos, interessados no ambiente campestre e na hospitalidade característica da região (Peixoto & Ribeta, 2022). Ao longo de mais de duas décadas, essa modalidade de turismo expandiu-se para diversas propriedades, levando ao reconhecimento de Venda Nova do Imigrante-ES como a “Capital Nacional do Agroturismo” em 2006, título concedido pelo Ministério do Turismo em razão do pioneirismo no setor (Governo do Estado do Espírito Santo, 2021). Esse reconhecimento foi formalizado posteriormente pela Lei Federal nº 14.636/2023, sancionada em julho de 2023 (Brasil, 2023).

A notoriedade adquirida pelo município favoreceu o aumento do fluxo turístico e incentivou cidades vizinhas a adotarem práticas semelhantes (Zandonadi & Freire, 2013). Paralelamente, a ampla cobertura midiática em jornais, revistas e programas de televisão contribuiu para a consolidação da imagem da cidade como referência no setor (Zandonadi & Freire, 2016).

Além de sua relevância econômica, o agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES possibilitou a integração entre a tradição cultural italiana, fortemente presente no município, e uma nova forma de geração de renda (Nogueira, 2004). A estruturação da atividade foi facilitada pelo fato

de muitas famílias já possuírem propriedades e manterem a produção artesanal de alimentos como uma herança cultural (Zandonadi & Freire, 2013). Esse cenário evidencia o potencial do setor como modelo para outras localidades interessadas em desenvolver iniciativas semelhantes.

Para fortalecer essa modalidade turística, torna-se essencial a formulação de políticas públicas direcionadas ao setor, o incentivo a parcerias entre agentes públicos e privados e a análise das perspectivas dos empreendedores locais (Candiotto, 2010). Nesse sentido, o presente estudo busca sistematizar as percepções desses empreendedores sobre suas experiências com o agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES, fornecendo subsídios para o aprimoramento dessa atividade e contribuindo para o avanço do conhecimento científico no setor turístico e para o desenvolvimento sustentável da região.

Portanto, para estruturar a discussão proposta, este artigo é organizado da seguinte maneira: após esta introdução, a próxima seção apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, expõem-se os resultados e a análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as principais contribuições da pesquisa.

## ASPECTOS CONCEITUAIS DO TURISMO RURAL E DO AGROTURISMO

O turismo é uma atividade econômica que contribui para a geração de renda e o desenvolvimento das localidades. Além do aspecto econômico, ele está relacionado à valorização do patrimônio cultural e natural das regiões, os quais se tornam fatores de atração para visitantes (Rocha *et al.*, 2022).

Nos ambientes rurais, a prática do turismo rural se apresenta como uma alternativa para a diversificação econômica, integrando atividades produtivas do campo à oferta de experiências turísticas. Além de proporcionar novas oportunidades de emprego e renda aos camponeses, o turismo rural incentiva a preservação das tradições locais, fortalece a agricultura familiar e promove o desenvolvimento econômico sustentável (Valduga *et al.*, 2021).

Nesse contexto, a visitação a sítios, chácaras e fazendas tem se mostrado uma prática recorrente nesses ambientes, impulsionada pelo interesse dos visitantes em locais considerados “tranquilos” e na busca por produtos agropecuários diferenciados, muitas vezes elaborados de forma artesanal. Essas interações favorecem o fortalecimento da economia rural e ampliam as possibilidades econômicas dos agricultores, especialmente aqueles que possuem uma tradição de diversificação produtiva vinculada ao modo de vida e à cultura familiar transmitida ao longo das gerações (Zandonadi, 2013).

No Brasil, o turismo rural é um tema em constante evolução, com conceitos que se adaptaram ao longo dos anos às demandas das atividades (Bagega & Werlang, 2017). Segundo a definição do Ministério do Turismo (2010, p. 18), essa modalidade consiste em um “conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade”.

Tal definição resulta de amplos debates com representantes do setor turístico e está fundamentada na economia local, no território, nos recursos naturais e culturais, assim como na sociedade.

De modo semelhante, o agroturismo é uma forma de turismo rural que ocorre em propriedades rurais, proporcionando aos visitantes, mesmo que por um curto período, a oportunidade de apreciar paisagens, observar o cotidiano local, vivenciar experiências autênticas, interagir com o ambiente campestre e se integrar aos costumes da região (Portuguez, 2017). Essa vertente específica do turismo rural reforça a interação e a imersão dos visitantes nos ambientes agrícolas, promovendo experiências que aliam lazer, conhecimento e valorização das práticas produtivas tradicionais. Ademais, valoriza aspectos culturais e regionais, preservando a identidade cultural e fortalecendo a agricultura familiar (Bittencourt, 2020; Quang *et al.*, 2022).

Segundo Candiotta (2010), o agroturismo compartilha todas as características do turismo rural, uma vez que ocorre nos ambientes campestres e tem como principais atrativos as atividades agrícolas, os produtos derivados da agropecuária e o estilo de vida no campo. No entanto, a diferença entre ambos é a participação do visitante em tarefas típicas da rotina rural, como a sementeira, a colheita de frutas e verduras e o manejo de animais, por exemplo. Nesse sentido, toda experiência de agroturismo é considerada uma modalidade de turismo rural, porém nem toda atividade de turismo rural envolve, necessariamente, o agroturismo.

Além de imergir os visitantes nas práticas rurais e na produção agrícola das localidades, atuando como promotor do ambiente campestre, o agroturismo se configura como uma alternativa estratégica para o desenvolvimento sustentável das regiões em que é implementado (Sanchez & Schmidt, 2016). Quando conduzido de forma consciente e sustentável, o agroturismo contribui para a preservação dos recursos naturais e culturais, estimula a economia regional e melhora a qualidade de vida das comunidades (Oliveira & Bridi, 2016; Metzner & Alhert, 2018).

Nesse sentido, o planejamento responsável do turismo desempenha um papel fundamental para a sustentabilidade do setor. Segundo Lanzarini e Barreto (2014), essa abordagem contribui para que o visitante tenha uma experiência alinhada às expectativas geradas pelas ações promotoras das localidades, garantindo padrões de preço e atendimento condizentes com a ética comercial. Além disso, um planejamento governamental bem estruturado pode nortear políticas públicas voltadas à preservação ambiental, à valorização da cultura local e ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades receptoras de turistas, consolidando o agroturismo como uma atividade que equilibra crescimento econômico e sustentabilidade.

## **O agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES**

O agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES teve início em meados da década de 1980, quando o agricultor Leandro Carnielli passou a receber visitantes na propriedade de sua família, denominada “Fazenda da Providência”. Essa iniciativa não apenas marcou a introdução dessa modalidade de turismo na Região Serrana do Espírito Santo, como também incentivou outros produtores a adotarem práticas semelhantes, contribuindo para a expansão do agroturismo no município (Portuguez, 2017).

O pioneirismo de Venda Nova do Imigrante-ES resultou, em 2006, no reconhecimento da cidade como a “Capital Nacional do Agroturismo” pelo Ministério do Turismo (Pedreira et al., 2012). Esse título, que atesta a relevância do município no cenário do turismo rural, foi oficialmente formalizado com a promulgação da Lei nº 14.636, de 25 de julho de 2023 (Brasil, 2023), reafirmando sua importância como referência nacional no setor.

A consolidação do município como referência nacional em agroturismo é reflexo da diversidade de atividades desenvolvidas no setor. Em muitas propriedades, a gestão das atividades agroturísticas é realizada por famílias inteiras ou por alguns de seus membros, com ou sem o auxílio de colaboradores externos (Nogueira, 2004). Destacam-se a produção artesanal de alimentos, como bolos, biscoitos, compotas, queijos, massas e embutidos, além da confecção de artesanatos em madeira, pedra e tecidos, incluindo bordados, arranjos florais e sabonetes à base de leite de cabra (Pedreira et al., 2012; Zandonadi & Freire, 2016). Além disso, o agroturismo engloba visitas a sítios e fazendas da região, onde os visitantes podem vivenciar o cotidiano das propriedades, participar de atividades produtivas e usufruir de serviços como alimentação e, em alguns casos, hospedagem (Peixoto & Ribeta, 2022). Dentre essas iniciativas, os *pesque-pagues* se destacam, oferecendo aos turistas uma experiência interativa aliada à gastronomia local (Nogueira, 2004).

As atividades agroturísticas desenvolvidas na cidade estão intrinsecamente ligadas a sua identidade cultural, influenciada por aspectos da colonização italiana. Segundo Nogueira (2004), essa identidade campestre foi moldada pelas características socioculturais da população local, que preserva costumes, práticas produtivas e simbologias herdadas dos imigrantes europeus. Essa herança histórica além de fortalecer os laços comunitários, apresenta-se como um dos principais atrativos do turismo na região, valorizando modos de vida tradicionais, a gastronomia típica e outras expressões culturais que enriquecem a experiência dos visitantes (Peixoto & Ribeta, 2022).

Esses elementos, aliados a iniciativas políticas e empresariais, consolidaram o agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES como uma alternativa viável para a diversificação da economia local e o incremento da renda familiar. O aproveitamento sustentável dos recursos naturais presentes nas propriedades, como matas, riachos, cachoeiras, plantações e formações rochosas, proporciona aos visitantes uma experiência imersiva na natureza (Zandonadi & freire, 2016). Da mesma forma, o patrimônio cultural, representado por objetos antigos, ferramentas de trabalho herdadas, culinária típica, danças e costumes tradicionais, desempenha um papel fundamental na valorização e promoção do agroturismo na região (Zandonadi, 2013).

## PERSPECTIVAS PARA O TURISMO

Segundo Valduga *et al.* (2021), as transformações causadas pela pandemia da Covid-19 impactaram a vida da população mundial. As restrições de deslocamento implementadas no Brasil, bem como em praticamente todo o mundo, geraram uma das maiores crises da história do mercado turístico e desencadearam mudanças significativas no funcionamento desse setor. Em consequência disso, o setor turístico mundial foi marcado por características que o acompanharão ao longo dos próximos anos.

A importância da conectividade, a disponibilização de serviços em plataformas online, a valorização da gastronomia local, a escolha por empreendimentos *pet friendly*, a flexibilização em reservas/cancelamentos e a busca pelo bem-estar, tornaram-se preferências dos turistas. Outro ponto de destaque refere-se ao consumo de alimentos típicos e participação em eventos tradicionais das localidades (Valduga *et al.*, 2021).

Os turistas também passaram a preferir destinos e atividades ao ar livre, como praias, parques, montanhas e trilhas. Esses locais oferecem espaço aberto, ar fresco e menor probabilidade de aglomerações, proporcionando aos viajantes sensação de segurança e bem-estar (Gössling *et al.*, 2020). Além disso, o turismo doméstico tem sido tendência neste cenário, com visitantes optando por explorar seus próprios países (UNWTO, 2020).

Cabe salientar que a sustentabilidade no turismo se tornou uma preocupação ainda mais acentuada após a pandemia, tornando os viajantes preocupados com a preservação ambiental e social das comunidades locais. Destinos e empresas turísticas que adotam práticas sustentáveis, como o turismo de baixo impacto, o uso de energias renováveis e o apoio às economias locais, estão atraindo um número crescente de excursionistas (UNWTO, 2020).

Mencionadas essas tendências, observa-se que o segmento turístico tende a ser mais competitivo, exigindo adaptabilidade de seus participantes. Deste modo, o planejamento e o desenvolvimento das experiências proporcionadas aos turistas devem contar com a priorização da capacidade criativa e inovadora dos agentes envolvidos (Valduga *et al.*, 2021), uma vez que, essas habilidades caminham juntas e são fundamentais para o sucesso das organizações atualmente.

Atento a esse cenário, o Ministério do Turismo divulgou tendências com vistas a auxiliar o trade turístico brasileiro no reconhecimento de demandas e comportamentos dos turistas. O órgão também destaca macrotendências que terão influência duradoura no consumo em larga escala, moldando comportamentos socioeconômicos. Por fim, evidencia o crescimento de viagens com propósito, tendo Venda Nova do Imigrante-ES sido citada como exemplo de destino (Ministério do Turismo, 2023).

## METODOLOGIA

O presente artigo tem por característica ser uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório. De acordo com Godoy (1997), a pesquisa qualitativa se concentra na compreensão dos significados, das percepções e das experiências dos participantes. Já o seu caráter exploratório é descrito por Gil (2017) como um tipo de investigação que busca compreender um tema pouco explorado, mal compreendido ou complexo, com o intuito de gerar insights e hipóteses para futuras investigações mais detalhadas.

Dentre as técnicas de pesquisa qualitativa exploratória, utilizou-se o grupo focal na coleta de dados, pois é uma técnica que permite explorar a fundo experiências vividas pelos participantes (Oliveira *et al.*, 2007). Seu objetivo é coletar informações sobre um tema específico por meio da

discussão participativa entre os integrantes, através da troca de experiências, conceitos e opiniões entre as partes, construindo coletivamente os resultados da pesquisa (Kinalski *et al.*, 2017).

O grupo focal para a coleta dos dados ocorreu de forma presencial no dia 30 de agosto de 2023, sendo gravado para análises posteriores, e contou com a presença de três empreendedoras ligadas ao setor de agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES. A escolha das participantes se deu por meio de indicação e notoriedade dos trabalhos desempenhados na região.

A partir do grupo focal os participantes foram estimulados por meio de um roteiro direcionador a discutir como o agroturismo vem se desenvolvendo ao longo dos anos, com relação à apoio recebido e uso de ferramentas de gestão, quais os próximos passos e as perspectivas para o futuro da modalidade no município de Venda Nova do Imigrante-ES. Ademais, houve a possibilidade de identificar possíveis limitadores à expansão do agroturismo na região, bem como alternativas para superá-los.

Realizada a sessão de coleta dos dados, com duração de três horas, procedeu-se à transcrição e análise dos resultados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo. Seguindo a abordagem de Bardin (2016), o processo analítico foi dividido em três etapas: (I) pré-análise: nesta etapa, o material a ser analisado foi abordado pelo pesquisador, incluindo a leitura das transcrições coletadas nesta pesquisa; (II) exploração do material: realizou-se a codificação e a categorização dos dados obtidos e; (III) tratamento dos resultados: envolveu o tratamento e a interpretação dos dados, considerando a qualidade das respostas obtidas durante a realização do grupo focal.

Quanto ao tipo de análise, empregou-se a Análise de Conteúdo Temática que, para Bardin (2016), é uma forma de análise qualitativa que busca identificar e categorizar os principais temas em um conjunto de dados. Nela, o foco está na identificação e na organização de padrões de significados presentes no material analisado, permitindo uma compreensão aprofundada do mesmo, evidenciando os temas mais relevantes e as percepções ou ideias presentes.

Embora o *corpus* de dados analisado seja constituído por temas e a eles relacionados trechos das falas das participantes, deve-se considerar que elas foram proferidas em grupo, que por sua vez, dialogava sobre o tema desta pesquisa. Assim, elas representam produções coletivas, fruto da interação entre as participantes.

Uma vez identificados os temas presentes no material, gerou-se uma nuvem de palavras utilizando o site *WordArt*, cujo objetivo foi destacar os temas de acordo com sua frequência de ocorrência. Além disso, para facilitar a compreensão, os temas foram organizados em uma tabela, a qual será detalhada no próximo tópico.

Adicionalmente, é importante destacar que a presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP (nº 5.454.562). Esse comitê, por sua vez, é responsável por avaliar e aprovar estudos científicos que envolvem seres humanos, garantindo que essas pesquisas sigam padrões éticos e de segurança, protegendo os direitos e o bem-estar dos participantes envolvidos nos estudos (IPEA, 2021).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para preservar as identidades das participantes do grupo focal, cujas falas compõem essa seção, seus nomes foram substituídos pela letra “E”, inicial da palavra empreendedora, acompanhada de numerais sequenciais para representar cada uma delas. E01 é reconhecida por ser chef de cozinha, empresária e gestora de negócios que utilizam o nome de sua família em diversos produtos/serviços ofertados na região. Já a E02 é proprietária de uma agência de viagens em Venda Nova do Imigrante-ES, ofertando serviços relacionados a viagens internacionais e, principalmente, desempenhando atividades receptivas no município, com foco no guiamento de turistas. Por fim, a E03 é sócia de uma empresa familiar que produz e comercializa geleias, antepastos, socol, café, biscoitos, dentre outros produtos alimentícios oferecidos aos turistas.

Reunidas as empreendedoras em prol deste estudo, o material oral coletado durante o grupo focal foi transcrito, o que proporcionou desvelar elementos importantes, considerando os objetivos da pesquisa. Esses elementos conferem singularidade e perspectivas promissoras ao município de Venda Nova do Imigrante-ES, bem como obstáculos e restrições inerentes ao setor agroturístico. Com o objetivo de destacar tais elementos, tidos como temas encontrados a partir do emprego da técnica de Análise de Conteúdo Temática, criou-se uma nuvem de palavras, ou seja, uma nuvem de temas, conforme a seguir:

**Figura 1: Nuvem de palavras evidenciando os temas**



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA.

A frequência com a qual esses temas apareceram na análise realizada está descrita na tabela abaixo:

**Tabela 1: Frequência de ocorrência dos temas**

<b>Temas</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Vivências	24	21,8
Desígnios locais	20	18,2
Características do Agroturismo	16	14,5
Políticas públicas	15	13,7
Políticas privadas	13	11,8
Educação	10	9,1
Sucessão familiar	7	6,4
Desenvolvimento sustentável	5	4,5
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA.

Apoiando-se na nuvem de palavras e na tabela supracitada, alguns temas foram agrupados nos tópicos desta análise com o objetivo de proporcionarem construções argumentativas descritoras do escopo da pesquisa. Essa estratégia foi necessária dada a integração dos temas entre si, sendo, portanto, agrupados aqueles com maiores complementações semânticas.

Seguindo a ordem da tabela I, optou-se por discutir as “vivências” em conjunto com os “desígnios locais”, uma vez que estes representam as percepções das empreendedoras sobre a importância do agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES. Em seguida, é discutido o tema “características do agroturismo”, não tendo esse tema sido agrupado a nenhum outro, pois ele possui elementos necessários à sua compreensão. Na sequência, os temas “políticas públicas” e “políticas privadas” constituem a terceira discussão por se relacionarem em diversos pontos. Por fim, os temas “educação”, “sucessão familiar” e “desenvolvimento sustentável” são discutidos conjuntamente por apresentarem relação com o desenvolvimento e a continuidade do agroturismo no município.

## Vivências e desígnios locais

No final do século XIX, mais precisamente em 1891, Venda Nova do Imigrante-ES recebeu imigrantes italianos que, desde essa época, dedicaram-se à agricultura como forma de subsistir, atividade essa já exercida por eles em sua terra natal. Depreende-se disso, a natureza agrícola na formação econômica e social da cidade, característica mantida ao longo dos anos (Zandonadi & Freire, 2016). Após mais de um século de imigração, verifica-se na cidade traços da cultura italiana, tendo a sua população características singulares, conforme expresso por uma das empreendedoras. Em suas palavras, quando perguntadas sobre a influência da cultura italiana no agroturismo, disse: "a gente é um pouquinho do que tem lá [na Itália], um pouquinho do que tem em outro lugar" (E02).

Nesse sentido, Venda Nova do Imigrante pode ser caracterizada, mesmo após centenas de anos desde a chegada dos italianos, como uma cidade que ainda possui aspectos culturais europeus. Esse fator adiciona ao turismo um ingrediente que distingue a cidade de muitos outros municípios brasileiros, pois nele o visitante poderá entrar em contato com uma das culturas, dentre tantas outras, que formam a sociedade brasileira.

Segundo Pedreira *et al.* (2012), remanesce também entre os vendanovenses a vocação agrícola. Para ele, a cidade é caracterizada por um perfil rural autêntico que preserva as raízes histórico-culturais legadas pelas primeiras colonizações. Além disso, o município destaca-se pela profusão de festivais e eventos folclóricos, bem como pela proeminente expertise na culinária local e na produção artesanal, características que se estendem por toda a região (Zandonadi & Freire, 2016). Sua fundação remonta aos imigrantes italianos, sendo batizada em homenagem a essa comunidade pioneira.

A base econômica do agroturismo na localidade é sustentada pelas pequenas propriedades familiares, onde a mão de obra familiar é o alicerce para a produção (Nogueira, 2004). "A gente tem pequenas propriedades, elas não podem trabalhar com máquinas grandes. A família é grande, é a mão de obra que você tem" (E02). Assim, essas famílias transformam a matéria-prima local, como o café, e agregam valor aos produtos, vendendo diretamente aos consumidores, garantindo um fluxo constante de receita ao longo do ano (Zandonadi & Freire, 2016).

Essa abordagem, por sua vez, prioriza a qualidade, enfatizando o modo de fazer artesanal e o esmero na produção dos itens que compõem o portfólio de produtos oferecidos ao agroturismo. Ainda para E02, "ter produtos bem singulares... e você não pensar na quantidade, mas sim no melhor produto possível, né? Você vai fazer um antepasto, você faz com azeite, você não faz com o tomate que tá sobrando, você faz com o melhor tomatinho italiano que você tem". Essa atitude representa uma busca constante pela excelência em cada produto, respeitando e valorizando os recursos disponíveis, bem como se atentando à forma como são produzidos e comercializados.

Nesse cenário, o potencial turístico de Venda Nova do Imigrante-ES é reconhecido pelas participantes desta pesquisa, que enxergam no agroturismo uma oportunidade de desenvolvimento. "Venda Nova não tem água [portos], não tem vocação para grandes empreendimentos, então no nosso futuro, eu acho que é o agroturismo e suas pernas..." (E01).

Concomitante, tem-se a fala da E01 que representa a importância do título de Capital Nacional do Agroturismo recebido oficialmente em 2023 (Ministério da Agricultura e Pecuária, 2023):

*Nós temos um hospital referência [...] não é porque Venda Nova tem 23 mil habitantes, é por causa do agroturismo, do turista que frequenta a nossa cidade... Venda Nova preenche todos os requisitos de quem queria ir para uma cidade pequena e era Venda Nova esse local. Mas não é porque nós temos 23 mil habitantes, uma cidade de 23 mil habitantes não mantém esse nível. Esse nível de supermercado que Venda Nova tem, de posto de gasolina, de hotel... então, esses são os benefícios que eu vejo de sermos a capital do agroturismo (E01).*

Dessa forma, para que a cidade continue se beneficiando do título de Capital Nacional do Agroturismo e se torne destino desejado nacionalmente, uma alternativa é o reconhecimento da necessidade de promover o agroturismo e atrair maior quantitativo de empreendedores. Para E02, a sociedade de Venda Nova do Imigrante “tem que aprender muito e dar mais chances para as pessoas para empreender, trabalhar e participar mais da sociedade” (E02). Tal observação remete à abertura de fronteiras sociais do município, permitindo o ingresso de outros atores na atividade agroturística, para a cidade se consolidar como um local potencial de visita para todo o país.

Por sua vez, esse objetivo é reforçado pelo cenário de pós-pandemia da Covid-19, que trouxe à tona uma nova apreciação do rural, evidenciado pelo aumento do número de pessoas que procuram Venda Nova do Imigrante-ES em busca de uma vida mais próxima à natureza e da possibilidade de trabalhar remotamente. “As pessoas descobriram o rural, descobriram que é possível morar e trabalhar com o computador online” (E02). Assim, segundo Santos *et al.* (2024), o agroturismo experimentou uma valorização decorrente da preferência por ambientes abertos, do contato ampliado com a natureza e da busca por um turismo mais sustentável.

## Características do agroturismo

Venda Nova do Imigrante-ES se destaca pelo comprometimento de seus produtores com a agricultura e a agroindústria, desempenhando papéis preponderantes na economia local. Evidencia-se a imperatividade de padrões elevados de qualidade nos produtos, tal como descrito pela E03: “eu tenho inspeção na minha agroindústria, se bobear de 15 em 15 dias, então isso traz para as pessoas a confiabilidade no produto [...]”. Essa busca pela excelência na qualidade dos produtos situa a cidade como uma referência não somente na esfera da produção local, mas também no âmbito hoteleiro e turístico, como mencionado pela empreendedora.

A reputação construída impulsiona a demanda por produtos de Venda Nova do Imigrante-ES, ultrapassando as fronteiras da cidade. A simples menção da origem local gera interesse e confiança por parte dos consumidores, como ressaltado: “porque quando a gente sai numa feira fora, a gente frequenta feiras grandes, o pessoal não pode saber que é de Venda Nova... falou que é de Venda Nova todo mundo vai comprar” (E03). Esta confiança, por sua vez, é atribuída à organização dos agentes envolvidos nas práticas agroturísticas, como percebido pela E03: “[...] qualquer lugar que você vai fora você vê como a gente é organizado.”

A busca pela autenticidade e qualidade também se reflete na abordagem dos produtores e comerciantes locais:

*Hoje, a gente produz quase tudo o que a gente faz, mas tem coisas que a gente não consegue produzir, então a gente realmente tenta achar de produtores locais, morango... a gente tenta achar dos produtores daqui e por aí vai, porque aí também eu não preciso ir numa grande distribuidora pegar e descaracterizar o meu produto artesanal, né? Mas em compensação, preciso ter a segurança do produtor, tanto da carne que vem o lombo, eu preciso ter segurança do produtor de morango (E03).*

Conforme exposto, torna-se evidente a valorização da produção local pelos produtores e comerciantes ao buscarem adquirir a matéria-prima o mais próximo possível de suas atividades. Para Sanches e Schmidt (2016), compreende-se que a valorização da produção local pode ser uma prática importante para a sustentabilidade econômica e social das regiões turísticas, uma vez que pode contribuir para a geração de renda e emprego para a comunidade local, além de promover a preservação da cultura e tradições regionais.

Além de garantir a originalidade dos produtos artesanais, essa prática sustentável também fortalece a identidade do agroturismo na região. A valorização da matéria-prima local é vista como essencial para a manutenção dessa identidade, que é alicerçada na autenticidade e na preservação de práticas tradicionais. “Então, eu acho que ter a matéria-prima da propriedade ou de muito próximo dela é a nossa sustentabilidade do título de agroturismo, dessa modalidade. Acho que isso é essencial, se a gente não tiver matéria-prima, acabou... assim, passamos a ser artificial. Não tem mais aquela essência” (E02).

Apesar da busca pela produção local, a terceirização de certos processos ocorre devido à necessidade de lidar com desafios relacionados à mão de obra. Isso destaca a importância de estratégias que otimizem a produção sem perder a qualidade, uma vez que o público-alvo é composto por consumidores que buscam adquirir produtos locais e valorizam a história por trás de cada item, conforme apontado: “O nosso público é de compra, de efetivação. [...] Então, assim, o nosso intuito não é só a venda, é a divulgação da marca, é a história, tem um todo...” (E03).

De modo geral, as práticas agroturísticas em Venda Nova do Imigrante-ES são constituídas por uma clientela regular, além de famílias e visitantes de variadas regiões, como destacado no trecho: “hoje o nosso é um turista mais velho e ele é recorrente. Nosso turista, ele não é aquele turista que vai vir uma vez e nunca mais vai voltar. É aquele turista que volta sempre e a gente atende muito o pessoal que tem casa na região” (E03).

A atração desses visitantes, por sua vez, está associada à oferta de produtos locais, às belezas naturais e à autenticidade da cultura italiana preservada na região (Pedreira et al., 2012). Além disso, esse público é tido como uma oportunidade para alavancar o giro da hotelaria e do comércio em dias de semana, “[...] porque é o pessoal que tem tempo, disponibilidade e tem dinheiro” (E02).

Posto isso, as empreendedoras também mencionam a possibilidade da atração de estrangeiros para a região, enfatizando a importância da promoção da identidade cultural para impulsionar o agroturismo. Além dos produtos, como os cafés especiais mencionados pela E02, a riqueza

da cultura italiana emerge como um potencial atrativo, um diferencial que pode ser trabalhado estrategicamente para cativar um público internacional em busca de experiências autênticas. “Eu acho que o nosso grande produto é a cultura italiana, que a gente conserva aqui que na Itália não tem mais nada do que temos aqui. [...] a gente mantém costumes aqui que na Itália não tem mais, mas isso precisaria de ser trabalhado” (E01).

## Políticas públicas e privadas

O turismo desempenha um papel significativo no desenvolvimento econômico de muitas regiões, incluindo áreas rurais, onde recursos naturais e culturais são considerados atrativos (Bagega & Werlang, 2017). Venda Nova do Imigrante-ES é um exemplo de cidade que tem investido em seu potencial turístico, impulsionado principalmente pelos esforços dos empreendedores locais. “O turismo quem faz é o empreendedor, quem construiu todo o complexo do (empreendimento da E01) fomos nós, a gente precisa somente de divulgação, de um apoio político pra que o turismo aconteça” (E01).

Nesse cenário, uma preocupação apontada pela E01 é a percepção de que o turismo na cidade é tratado como uma "pasta secundária" pelo setor público: “[...] então nós somos tratados assim, o turismo de Venda Nova é tratado como pasta secundária. Até o presente momento” (E01). A infraestrutura, em particular, é um ponto de preocupação apresentado pelas empreendedoras, pois as estradas inadequadas podem afastar os turistas em potencial. Isso destaca a importância de parcerias público-privadas para superar essas limitações.

Dessa forma, a falta de comunicação e informação também é apontada como um problema. Os empreendedores e a comunidade desejam colaborar com o poder público, no entanto, não têm conhecimento das oportunidades e projetos disponíveis. Essa falta de colaboração entre as esferas público e privada pode ser um entrave para o desenvolvimento do turismo na região, conforme afirmado pela E03:

*Então, como que você, enquanto comunidade, que quer investir, não fica sabendo? Entendeu? Tem várias coisas que a gente, infelizmente, não fica sabendo. E aí é triste porque as pessoas acabam perdendo o interesse mesmo. Em vez de ser uma política pública-privada, uma parceria em que os dois dão as mãos. [...] a gente não espera. Só que a gente precisa, infelizmente, de muitas coisas da parte pública. E quando não tem retorno, aí você vai ficando meio triste (E03).*

Para a E02, a política pública é existente, porém, não se faz suficiente para suprir as demandas da região. “Eu acho que ela existe, que a gente tem bastante participação, que eles vão em muitos eventos, mas é muito insuficiente, não é do tamanho que a gente precisa, não é do tamanho que a gente merece. [...]” (E02). Ela ainda complementa sua fala dizendo que há esperança no fato de que a cidade recebe apoio de instituições, como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que iniciam projetos na área.

Corroborando com a discussão, Lanzarini e Barretto (2014) evidenciam que o planejamento governamental desempenha um papel crucial na regulação das atividades privadas e na coordenação dos investimentos públicos no turismo. O poder público tem a responsabilidade de orientar o crescimento do setor, mas não deve ser responsabilizado exclusivamente por falhas, destacando-se a necessidade de parceria e comunicação eficaz entre os setores público e privado para o desenvolvimento sustentável do turismo.

As empreendedoras também reconhecem a importância de atrair investidores externos que tenham uma visão mais turística e que possam contribuir para o desenvolvimento da cidade. Elas acreditam que uma combinação de empreendedores locais e investidores externos pode impulsionar o turismo, desde que seja feito de forma responsável, respeitando a cultura local e o meio ambiente.

Outrossim, visando fomentar o crescimento e desenvolvimento do turismo na região, é destacada pelas empreendedoras a importância da melhoria na prestação de serviços e atendimento ao turista, tanto do setor público quanto do privado. Assim, de acordo com Ferreira e Fernandes (2023), a excelência na prestação de serviços não apenas atende às necessidades dos consumidores, mas também desempenha um papel crucial no sucesso socioeconômico das comunidades receptoras.

## Educação, sucessão familiar e desenvolvimento sustentável

Um tema recorrente abordado pelas empreendedoras participantes desta pesquisa é a importância da educação desde os primórdios. Para elas, a inclusão do turismo no currículo desde a infância é fundamental para conscientizar as gerações futuras sobre o impacto positivo do setor turístico na geração de renda. Ratificando os estudos de Candiotto (2010), através do agroturismo, os residentes locais têm a oportunidade de encontrar empregos e fomentar novas fontes de renda em suas próprias comunidades, o que lhes permite permanecer em sua cidade natal e contribuir para o desenvolvimento da região.

De acordo com Zandonadi e Freire (2016), o agroturismo não só traz benefícios econômicos para as comunidades rurais, mas também preserva a natureza e a cultura local ao integrar tradições antigas com técnicas modernas de gestão, transformando elementos culturais em produtos comercializáveis sem perder a identidade das comunidades. Assim, justifica-se esta discussão com a fala da E03 que, em seu entendimento, aponta a educação como pauta essencial para o desenvolvimento consciente da modalidade turística na região:

*Eu acho que a primeira coisa é educar desde pequeno. Aqui em Venda Nova tinha que ter na grade curricular desde a escolinha de 3 anos que o turismo é importante, gera renda. E por que toda essa explicação, né? Que hoje, graças ao agroturismo, eu não preciso sair. Hoje eu tenho minha renda aqui. Hoje eu moro muito bem aqui, porque o agroturismo me proporciona isso... a possibilidade de beneficiar a propriedade do seu pai e da sua mãe [...] (E03).*

De forma complementar, é citado pela E03 que, mesmo aqueles que não possuem empreendimentos podem encontrar satisfação no trabalho em empresas locais, desde que possuam educação que os motive e os envolva emocionalmente. Isso não apenas melhora a qualidade do atendimento e da produção, mas também promove o engajamento da comunidade e do setor público, criando um ambiente propício para o progresso da região.

Nesse sentido, a educação também deve abranger a cultura local, promovendo a manutenção das tradições e fortalecimento da identidade comunitária. Para as empreendedoras, garantir que as escolas incluam a cultura local, italiana, em seus programas de ensino é crucial para a preservação dessa herança cultural, uma vez que a maioria dos empreendimentos da região será transferida para as gerações mais jovens.

*[...] O Sebrae fez há um tempo esse estudo da sucessão familiar, que eu acredito muito nisso. Eu acho que uns 60, 70 por cento dos empreendimentos de Venda Nova vão ter sucessão familiar. Eu acho que isso é muito bacana e é bacana porque os filhos estão indo para fora, estudam, então eles vão voltar para essas propriedades, mas não voltar como um 'roceiro', eles estarão voltando com tecnologia para acompanhar todo o desenvolvimento (E02).*

Esse cenário mencionado pela empreendedora, por sua vez, corrobora com os estudos de Bittencourt (2020), no qual afirma que o momento atual requer investimentos e estratégias para fortalecer a agricultura familiar e promover o desenvolvimento das regiões. A inovação, nesse ponto de vista, garante a viabilidade econômica das propriedades familiares, preservando sua função como unidade social e modernizando o setor.

Por fim, destaca-se a importância da comunicação e da cooperação para o desenvolvimento socioeconômico de Venda Nova do Imigrante-ES, no qual “todo mundo tem que falar a mesma língua” (E03). O turismo, assim, não é uma entidade isolada; ele está interligado com outras atividades econômicas, sendo essencial que os setores da sociedade estejam alinhados e trabalhem juntos para alcançar um desenvolvimento equilibrado e sustentável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES representa uma interseção entre tradição, busca pela qualidade e pela preocupação com a sustentabilidade ambiental e social. Por meio dessa prática turística e das ações que permeiam o setor, o turismo prospera, comprometido com a autenticidade cultural e com a valorização das tradições. Essa abordagem resulta no fortalecimento da reputação da cidade, ocasionando a fidelidade de um público que aprecia não apenas a compra de produtos locais, mas a história comunitária e a identidade cultural presentes em cada produto.

A estratégia metodológica proporcionada pelo grupo focal nesta pesquisa buscou construir uma compreensão aprofundada das perspectivas das empreendedoras locais atuantes no agroturismo de Venda Nova do Imigrante-ES, destacando sua importância para o desenvolvimento regional.

Além de esclarecer a situação atual do agroturismo na região, este artigo aponta caminhos para futuras pesquisas, enriquecendo o conhecimento nesse campo específico do turismo. Isso, por sua vez, promove a continuidade do debate acadêmico e a exploração de novas nuances desse setor em evolução.

Os dados obtidos através das discussões promovidas evidenciam o potencial turístico de Venda Nova do Imigrante-ES. No entanto, para desbloquear esse potencial é fundamental maior colaboração entre o setor público e o privado, bem como investimentos em educação, infraestrutura, promoção e melhoria na prestação de serviços. A sustentabilidade, a preservação da cultura local e da natureza devem ser consideradas como parte integrante desse processo de desenvolvimento.

Apesar deste artigo elencar as nuances ligadas ao desenvolvimento e potencialidades do agroturismo praticado em Venda Nova do Imigrante-ES sob a lente de empreendedores locais, torna-se salutar que o mesmo apresenta limitações. Primeiramente, a construção dos dados deste trabalho contou com apenas três participantes. Sendo esse número definido por características próprias da metodologia de grupo focal, centrada na interação entre os participantes e na densidade de informações. Assim, indica-se a realização de pesquisas futuras que busquem a construção dos dados com maior número de participantes, utilizando-se, por exemplo, de entrevistas semiestruturadas. Por fim, os dados versam apenas sobre as percepções de empreendedoras atuantes no agroturismo local. Diante disso, sugere-se a realização de investigações mais amplas que envolvam outros atores do agroturismo, como turistas e autoridades locais. Isso permitirá uma compreensão holística do desenvolvimento do agroturismo em Venda Nova do Imigrante-ES, incluindo novas perspectivas.

## REFERÊNCIAS

- Bagega, C., & Werlang, N. B. (2017). Turismo rural: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 5(2). <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2017v5n2ID12864>
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa: Portugal.
- Bittencourt, DM de C. (2020). *Estratégias para a agricultura familiar: Visão de futuro rumo à inovação* (1. ed.). Brasília, DF: Embrapa.
- Brasil. Ministério da Agricultura e Pecuária. (2023). *Venda Nova do Imigrante (ES) é agora oficialmente a Capital Nacional do Agroturismo*. Brasília. Recuperado de <https://www.gov.br/agricultura/ptbr/composicao/superintendenciasfederaisdeagriculturafsa/espírito-santo/noticias/venda-nova-do-imigrante-es-e-agora-oficialmente-a-capital-nacional-doagroturismo>. Acesso em 18 jan. 2025.
- Brasil. (2010). *Turismo Rural: orientações básicas*. Brasília: Autor. Recuperado de [https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/segmentacao\\_doturismo/turismo-rural-orientacoes-basicas.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/segmentacao_doturismo/turismo-rural-orientacoes-basicas.pdf). Acesso em 18 jan. 2025.
- Candiotto, L. Z. P. (2010). Elementos para o debate acerca do conceito de turismo rural. *Revista Turismo em Análise*, 21(1), 3-24. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v21i1p3-24>
- Espírito Santo. (2021). *Capital nacional do agroturismo recebe visita da equipe da SETUR*. Portal do Governo do Estado do Espírito Santo. Recuperado de <https://www.es.gov.br/Noticia/capital-nacional-do-agroturismo-recebe-visita-da-equipe-da-setur>. Acesso em 18 jan. 2025.
- Ferreira, M. J. P., & Fernandes, R. F. (2023). A relevância do bom atendimento ao turista como fator de desenvolvimento socioeconômico das comunidades receptoras. *Pesquisa Ciência Aberta X - Editora Científica Digital*, 10, 1416-1434.
- Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (6. ed.). Atlas.

- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19. *Journal of sustainable tourism*, 29(1), 1-20.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). Censo Brasileiro de 2021. IBGE. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/es/venda-nova-do-imigrante.html>.
- Incapcer. (2020). *Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural: PROATER 2020 – 2023*. Espírito Santo. Recuperado de [https://incaper.es.gov.br/media/incaper/proater/municipios/Venda\\_Nova.pdf](https://incaper.es.gov.br/media/incaper/proater/municipios/Venda_Nova.pdf).
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2021). *Comitês de ética ajudam a regular pesquisas com seres humanos no Brasil*. Brasília, DF. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/228-comites-de-etica-ajudam-a-regular-pesquisas-com-seres-humanos-nobrasil#:~:text=Os%20Comit%C3%AAAs%20de%20C3%89tica%20em,dignidade%20dos%20sujeitos%20da%20pesquisa>.
- Kinalski, D. D. F., Paula, C. C., Padoin, S. M., Neves, L. T., Kleinubing, R. E., & Cortes, L. F. (2017). Focus group on qualitative research: Experience report. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 424–429.
- Lanzarini, R., & Barretto, M. (2014). Políticas públicas no Brasil para um turismo responsável. *Turismo: Visão e Ação*, 16(1), 185–215.
- Metzner, C. M., & Alhert, A. (2018). Contribuições do agroturismo e lazer para o desenvolvimento rural sustentável. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, 11(1), 132–150.
- Ministério do Turismo. (2023). *Revista Tendências do Turismo 2023*. Brasília. Recuperado de [https://issuu.com/rim-tbrasil/docs/revista\\_tend\\_ncias\\_do\\_turismo\\_2023](https://issuu.com/rim-tbrasil/docs/revista_tend_ncias_do_turismo_2023).
- Nogueira, V. S. (2004). O agroturismo como forma de inserção da mulher rural no mercado de trabalho: Um estudo de caso sobre o município de Venda Nova do Imigrante, Espírito Santo. In XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais (pp. 1-17). Caxambu: ABEP.
- Oliveira, A. A. R., Leite Filho, C. A. P., & Rodrigues, C. M. C. (2007). O processo de construção dos grupos focais na pesquisa qualitativa e suas exigências metodológicas. *EnANPAD*, Rio de Janeiro.
- Oliveira, J. N. & Bridi, G. (2016). Agroturismo e sustentabilidade: Estudo de caso do roteiro “O Quatrilho” localizado na cidade de Gramado-RS. *Fólio - Revista Científica Digital - Jornalismo, Publicidade e Turismo*, 17(1), 231–242.
- Pedreira, B. da C. C. G., Fidalgo, E. C. C., Jesus, I. R. D. de, Pocidonio, E. A. L., & Carneiro, M. J. T. (2012). Aspectos do agroturismo desenvolvido em Venda Nova do Imigrante (ES) em subsídio ao levantamento do potencial agroturístico de Cachoeiras de Macacu (RJ). *Embrapa Solos*. Recuperado de: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/951045/1/DOC147AspectosAgroturismo.pdf>
- Peixoto, D. L., & Ribeta, P. B. (2022). Agroturismo em Venda Nova do Imigrante (ES) e seus fatores condicionantes: um estudo baseado em publicações locais. *Revista Turismo em Análise*, 33(1), 135-152. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v33i1p135-152>
- Portuguez, A. P. (2017). *Agroturismo e desenvolvimento regional* (3. ed.). Ituiutaba: Barlavento.
- Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante-ES. (2024). *Histórico*. Espírito Santo. Recuperado de: <https://vendanova.es.gov.br/site/historico.php>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- Quang, T. D., Nguyen, H. V., Vo, T. V., & Nguyen, M. H. (2022). Tour guides' perspectives on agrotourism development in the Mekong Delta, Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, 24(2), 272-290. <https://doi.org/10.1177/14673584221089733>
- Rocha, M. C. V. da, Silva, R. L. da, Duarte, A. L. F., & Fraga, T. C. (2022). Turismo rural em Paty do Alferes-RJ: Avanços na economia local. *Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional*, 19(Edição Especial SOBER), 252-277. <https://doi.org/10.26767/coloquio.v19iespl>
- Sanches, F. C., & Schmidt, C. M. (2016). Indicadores de Sustentabilidade Ambiental: Uma Análise das Práticas Sustentáveis em Empreendimentos de Turismo Rural. *Desenvolvimento em Questão*, 14(37), 89–114. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.37.89-114>
- Santos, D. C., Ribeta, P. B., & Peixoto, D. L. (2024). Desdobramentos do Pós-Pandemia de Covid-19 no Setor de Agroturismo. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 11(2), 30–42. <https://doi.org/10.26512/rev.cenario.v11i2.48158>
- Valduga, M. C., Oliveira, R. L. de, Silva, M. S. da, & Tavares, B. C. (2021). Inovação e empreendedorismo no turismo rural: limites e potencialidades de novas tendências no cenário brasileiro. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 15(3), 25–51. <https://doi.org/10.17648/raoit.v15n3.7144>
- World Tourism Organization. (2020). *Global guidelines to restart tourism*. <https://www.unwto.org/news/unwto-launches-global-guidelines-to-restart-tourism>

- World Travel & Tourism Council (2021). *Safe Travels Protocols*. <https://wtcc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>
- Zandonadi, B. M. (2013). O agroturismo e as transformações sócio-espaciais em Venda Nova do Imigrante, ES (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.
- Zandonadi, B. M., & Freire, A. L. O. (2016). Agroturismo: cultura e identidade agregando renda no espaço rural. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 4(1). <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2016v4n1ID7682>