

**EAS** Estudos de  
Administração e  
Sociedade



Revista EAS. Niterói – RJ, v.9, nº2, 2024 - Publicação semestral do  
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGAd - UFF

## **DIREITOS**

---

Os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores.

Permite-se a reprodução desde que citada a fonte.

## **DISPONIBILIDADE**

---

A Revista Estudos de Administração e Sociedade está disponível

em: <http://revistaeas.uff.br>

## **CATÁLOGO**

---

Revista Estudos de Administração e Sociedade – v. 9, n. 2,  
(2024) – Niterói Universidade Federal Fluminense, 2017

Frequência: Semestral

ISSN: 2525-9261

## **INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL**

---

Publicação do Programa de Pós Graduação em Administração –  
PPGAd Universidade Federal Fluminense

(<http://www.adm.uff.br>)

## **INFORMAÇÕES DA EDIÇÃO ATUAL**

---

Sigla e Nome do Periódico	Cidade de Edição	Volume (Edição Atual)	Número (Edição Atual)	Ano (Edição Atual)
EAS – Revista Estudos de Administração e Sociedade	Niterói/ Rio de Janeiro	v.9	n.2	Jul. Dez. / 2024

**EDITOR-CHEFE**

---

CLÁUDIO ROBERTO MARQUES GURGEL

**EDITOR DA SEÇÃO: ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA**

---

PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS

CO-EDITORA JANAÍNA MACHADO SIMÕES

**EDITOR DA SEÇÃO: ESTADO, ORGANIZAÇÕES E  
SOCIEDADE**

---

SÉRGIO DE SOUSA MONTALVÃO

CO-EDITORA DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA

**COORDENADORA EDITORIAL**

---

LILIANE MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL FURTADO

**ASSISTENTES EDITORIAIS**

---

NATÁLIA DE VASCONCELLOS CECCOPIERI SANTOS

THIAGO CORREIA COUFAL

**COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd UFF**

---

ANA RAQUEL COELHO ROCHA

## COMITÊ EDITORIAL

---

- Prof. Antonio de Araujo Freitas Junior, Fundação Getulio Vargas - FGV, Brazil
- Prof. Bianor Scelza Cavalcanti, Fundação Getulio Vargas - FGV
- Prof. Cláudia Souza Passador, FEARP/USP, Brazil
- Prof. Claudio Marques Gurgel, UFF - Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Clezio Saldanha dos Santos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil
- Prof. Elvia Mirian Cavalcanti Fadul, Universidade Salvador - UNIFACS, Brazil
- Prof. Fernando de Souza Coelho, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), Brazil
- Prof. Florence Pinot de Villechenon, ESCP Europe, France
- Prof. Francisco César Pinto da Fonseca, Centro de Estudos de Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Brazil
- Prof. Frederico Lustosa da Costa, Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis., Brazil
- Prof. Freddy Mariñez Navarro, El Colegio de Jalisco, Mexico
- Prof. Javier Jasso Villazul, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México.
- Prof. Joel de Lima Pereira Castro Junior, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAd / Universidade Federal Fluminense – UFF (*In memorian*)
- Prof. José Antonio Gomes de Pinho, Escola de Administração/UFBA, Brazil
- Prof. José Walkimar de Mesquita Carneiro, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Juan Mozzicafreddo -ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal (*In memorian*)
- Prof. Maria Arlete Duarte de Araújo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brazil
- Prof. Marco Aurélio Marques Ferreira, Universidade Federal de Viçosa
- Prof. Paulo Emílio Matos Martins, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Paulo Roberto de Mendonça Motta, Fundação Getulio Vargas/EBAPE
- Prof. Rodrigo de Souza Filho, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF
- Prof. Sergio Azevedo Fonseca, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Unesp, Brazil
- Prof. Sonia Maria Fleury Teixeira, Fundação Oswaldo Cruz, Brazil

## **SUMÁRIO – TABLA DE CONTENIDOS – CONTENTS**

---

**Editorial: Desafios do desenvolvimento**

**- pp. 01 – 03**

*Claudio R. Marques Gurgel*

---

**A psicologia de David McClelland e a empreendedorização do Brasil**

**- pp. 04 – 27**

*Flávia Manuella Uchôa de Oliveira*

---

**Percepções de professores universitários sobre seu envelhecimento:  
perspectivas e satisfação de trabalho**

**- pp. 28 – 40**

*Fábio Ramos de Lima  
Dante Ogassavara  
Jonatas Andrade Pinheiro  
José Maria Montiel  
Priscila Larcher Longo*

---

**Ageísmo nas Organizações: Como os profissionais de Recursos  
Humanos percebem a influência do preconceito na vida dos  
trabalhadores com mais de cinquenta anos**

**- pp. 41 – 57**

*Diego Lima Negreiros  
Patrícia Ítala Ferreira  
Daniela Gomes Alcantara*

---

**Competências nas instituições públicas: um mapeamento pelo  
Método Delphi**

**- pp. 58 – 88**

*Crisiane Teixeira da Silva  
Gustavo Aguiar Borges  
Valmir Emil Hoffmann*

---

**Desenvolvendo a Liderança nos Processos de Manufatura: um  
Estudo de Caso**

**- pp. 89 – 118**

*Marcos Rogelho Povrosnek  
Márcio Jacometti*

---

---

**Análise da Comunicação Interna: Estudo de caso na Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul**

**- pp. 119 – 138**

*Ana Luiza Lira Warde  
Silvio Paula Ribeiro  
Gemael Chaebo*

---

**Resenhas**

**Administração 3.0: A Uberização das Organizações na Era Digital**

**- pp. 139 – 144**

*Bernardo Almeida Rocha*

**Conduzindo Pesquisa-Ação: para estudantes de gestão e negócios**

**- pp. 145 – 163**

*Adller Moreira Chaves*

---

**Lista de Avaliadores no ano 2024**

**- pp. 164 – 165**

---

## EDITORIAL

---

### Desafios do desenvolvimento

Com o Brasil crescendo além daquilo que os institutos e *experts* previam, taxa de desemprego baixa e outros sinais positivos na economia, nossos autores dão atenção aos desafios que se colocam a cada passo dado.

Os trabalhos que chegam à revista, parte deles aqui apresentada, trazem ao debate aspectos e dimensões desse novo contexto, que representa perspectivas promissoras para o país, mas evidentemente tem os seus problemas.

Abrindo a edição, o artigo *A psicologia de David McClelland e a empreendedorização do Brasil* identifica a construção ideológica que tem sido recepcionada, via SEBRAE, na disseminação do empreendedorismo, como emulação para um comportamento subordinado ao tempo presente do neoliberalismo. Trazendo os fundamentos das formulações que têm alimentado as esperanças e ilusões de milhões de brasileiros, o texto permite ao leitor a apreensão mais profunda do que significa o sonho do próprio negócio, que se verifica nos segmentos sociais da chamada classe média.

Os dois artigos imediatamente seguintes versam sobre um aspecto da vida social e do trabalho que a longevidade proporcionou: as dificuldades trazidas pela condição de idoso (ou de a caminho disso), principalmente entre os trabalhadores intelectuais. *Em Percepções de professores universitários sobre seu envelhecimento: perspectivas e satisfação de trabalho* e *Ageísmo nas Organizações: Como os profissionais de Recursos Humanos percebem a influência do preconceito na vida dos trabalhadores com mais de cinquenta anos* seus autores expõem pesquisas realizadas que investigam o impacto da

idade no trabalho, tanto sob a ótica dos próprios trabalhadores, como sob o olhar dos prepostos dos seus empregadores. São textos muito atuais, que se colocam para um mercado em que a população idosa vem, no ininterrupto crescimento, cercada pelos avanços no campo da saúde e das tecnologias voltadas para a produção.

Dando continuidade ao tratamento das questões que se colocam como parte do aprimoramento do setor público, o texto *Competências nas instituições públicas: um mapeamento pelo Método Delphi* nos ajuda a identificar características necessárias ao bom desempenho na administração das coisas públicas. Adicionalmente, explora o Método Delphi, um método de prospecção, cuja complexidade fica melhor compreendida quando é exposta em plena aplicação, como é o caso em tela.

*Desenvolvendo a Liderança nos Processos de Manufatura: um Estudo de Caso* é um artigo que debate o difícil tema da liderança, que se tem prestado a inúmeros equívocos, no contexto autoritário que se tem vivido nos últimos tempos. No texto, os pesquisadores expõem os resultados da investigação realizada em ambiente industrial, quando se relacionam estilos transacional e transformacional, com potencial de se complementarem, nos diferentes níveis do trabalho.

Concluindo a série de artigos, o trabalho *Análise da Comunicação Interna: Estudo de caso na Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul* é, como seu título auto-explicativo nos diz, um exame do funcionamento do Sistema de comunicação daquela secretaria, quando a partir dos seus problemas se podem tirar conclusões e propostas capazes de promover efetiva melhoria no serviço.

São textos que tratam de questões que incomodam todo processo de crescimento e desenvolvimento das organizações públicas e privadas e que constituem leituras úteis para os que são gestores, nessas esferas.



Fechando a edição, temos duas resenhas de obras que despertaram interesse em nossos colaboradores: a que abre a seção versa sobre a *Administração 3.0: A Uberização das Organizações na Era Digital*; a segunda resenha expõe em detalhe o livro *Conduzindo Pesquisa-Ação*.

No primeiro caso, ao tratar da administração orientada pela lógica precarizante da uberização, o autor presta o importante serviço de advertir os leitores para os danos que a busca por redução de custo, na uberização do trabalho, pode trazer. Danos, seja para o serviço, seja para os trabalhadores envolvidos por modelos contemporâneos de superexploração do trabalho.

A exposição sobre pesquisa-ação, a partir da obra resenhada, é uma detalhada apresentação das características e do próprio desenvolvimento desse tipo de pesquisa, ainda pouco praticada, mas que guarda predicados muito úteis para o ambiente da administração. A resenha foge um pouco do padrão sintético das resenhas, mas, em contrapartida, tira muito proveito da obra em tela, oferecendo ao leitor uma visão aprofundada do tema.

A EAS, que, nesse 2024, ampliou sua oferta de títulos, tem muito satisfação em encerrar o ano com textos que podem contribuir com os avanços da economia e da administração das organizações, nesse Brasil em reconstrução.

Por oportuno, a revista, seus editores, seus assistentes de editoria, enfim os que fazem, com dedicação, as sucessivas edições, desejam a seus leitores e seus avaliadores, além de boa leitura, um final de ano com muitas alegrias, boas festas e principalmente um novo ano de novos avanços.

Claudio Gurgel  
Editor-chefe

Estado, Organizações e Sociedade

## A psicologia de David McClelland e a empreendedorização do Brasil

*Flávia Manuella Uchôa de Oliveira*<sup>1</sup>  
*Universidade Federal Fluminense*

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir como as pesquisas do psicólogo estadunidense David McClelland serviram para o desenvolvimento do empreendedorismo, como racionalizado e institucionalizado no Brasil, isto é, para a empreendedorização de nossa sociedade. Baseadas em uma revisão narrativa e em análise documental, a partir de materiais produzidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae, buscamos demonstrar a presença das ideias desse psicólogo para a promoção do comportamento empreendedor em treinamentos promovidos por esse serviço paraestatal. A partir da discussão levada a cabo, indicamos como a psicologia de McClelland serviu para a disseminação de um modelo de comportamento útil para o contexto político e econômico, e para administração da força de trabalho no neoliberalismo. Compreender o papel da disciplina psicológica para promoção do empreendedorismo pelo Estado brasileiro nos permite questionar uma visão positiva, hegemônica na literatura psicológica e da administração sobre o tema, considerando também os impactos da inserção individual no mercado de trabalho para a precarização e insegurança psicossocial na vida da maioria das trabalhadoras e dos trabalhadores.

**Palavras chave:** Empreendedorismo; Neoliberalismo; Estado; Brasil.

## La psicología de David McClelland y la emprendedorización de Brasil

### RÉSUMÉN

Este artículo tiene como objetivo discutir cómo las investigaciones del psicólogo estadounidense David McClelland contribuyeron al desarrollo del emprendimiento, racionalizado e institucionalizado en Brasil, es decir, a la emprendedorización de nuestra sociedad. Basándonos en una revisión narrativa, utilizando materiales producidos por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae), buscamos demostrar la presencia de las ideas de este psicólogo en la promoción del comportamiento emprendedor en entrenamientos promovidos por este servicio paraguernamental. A partir de la discusión realizada, indicamos cómo la psicología de McClelland sirvió para difundir un modelo de comportamiento útil para el contexto político y económico, y para la gestión de la fuerza laboral en el neoliberalismo. Comprender el papel de la disciplina psicológica en la promoción del emprendimiento por el estado brasileño nos permite cuestionar una visión positiva, hegemónica en la literatura psicológica y de gestión sobre el tema, considerando también los impactos de la inserción individual en el mercado laboral en la precarización e inseguridad psicossocial en la vida de la mayoría de los trabajadores y trabajadoras.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Neoliberalismo; Estado; Brasil

<sup>1</sup> *flaviauchoa@id.uff.br*. Graduada em Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, 2011; Mestre em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de São Paulo, 2016; e Doutora em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de São Paulo, 2020.

## David McClelland's Psychology and the Entrepreneurialization of Brazil

### ABSTRACT

This article aims to discuss how the research of the US American psychologist David McClelland contributed to the development of entrepreneurship, as rationalized and institutionalized in Brazil, that is, to the entrepreneurialization of our society. Based on a narrative review, using materials produced by the Brazilian Service to Support Micro and Small Enterprises (Sebrae), we seek to demonstrate the presence of this psychologist's ideas in promoting entrepreneurial behavior in trainings promoted by this para-governmental service. From the discussion conducted, we indicate how McClelland's psychology served to disseminate a model of behavior useful for the political and economic context, and for the management of the workforce in neoliberalism. Understanding the role of the psychological discipline in promoting entrepreneurship by the Brazilian state allows us to question a positive view, hegemonic in the psychological and management literature on the subject, also considering the impacts of individual insertion in the labor market on the precariousness and psychosocial insecurity in the lives of most workers.

**Key words:** Entrepreneurship; Neoliberalism; State; Brazil.

[Submetido em 24-01-2024 – Aceito em: 13-05-2024 – Publicado em: 06-12-2024]

### 1 Introdução

Este artigo faz parte dos resultados alcançados em nossa pesquisa de doutorado. Nessa pesquisa, buscamos compreender como e por que o empreendedorismo vem sendo utilizado em inúmeros discursos, leis, práticas, instituições, organizações, arquiteturas, enunciados científicos, filosóficos e morais, em nosso país (Uchôa de Oliveira, 2020). Em outras palavras, um de nossos objetivos foi investigar as mudanças históricas que sustentam a “empreendedorização” do Brasil.

Ao utilizarmos o termo “empreendedorização” (no original, entrepreneurialization) fazemos referência à proposição de Tomas Marttila (2018) de que o empreendedorismo viabiliza a disseminação das racionalidades neoliberais. A partir dos trabalhos de Nikolas Rose (1990, 1996) e Paul DuGay (1996), Marttila identifica a convicção neoliberal de que indivíduos, instituições e organizações não podem funcionar plenamente se não adotarem qualidades e competências empreendedoras. Inspirado na noção foucaultiana de “governamentalidade” (Foucault, 2008a, 2008b), Marttila (2018) propõe a tarefa de investigação das mudanças históricas que levam à “empreendedorização das sociedades”, a partir do processo de transformação do empreendedor em uma forma de governo, racionalizada e institucionalizada no Estado.

Seguindo essa proposta, neste artigo buscamos explorar como se deu a “empreendedorização da sociedade brasileira” (Uchôa de Oliveira, 2020a) e, em particular, apontar pistas do papel das psicologias nas mudanças históricas que levam a

esse processo. Especificamente, apontamos para a presença das pesquisas desenvolvidas pelo psicólogo norte-americano David Clerance McClelland para o desenvolvimento do empreendedorismo como racionalizado e institucionalizado no Brasil.

Justificamos a escrita deste artigo na necessidade de compreensão do nosso presente, no qual a inserção individual no mercado de trabalho, representada pelo empreendedorismo, torna-se uma norma a ser seguida pelas trabalhadoras e pelos trabalhadores em nosso país (Dagnino, 2004). Ademais, assim como nos alertaram Wendy Hollway (1989) e Valerie Walkerdine (2005), compreendemos a importância de investigar a disciplina psicológica em sua condição de produção de conhecimento e em seus impactos nas realidades de trabalho e em sua aplicação por meio de outras disciplinas como a Administração.

## **2 Percorso metodológico**

A discussão que aqui propomos é fruto de uma revisão narrativa (Cordeiro et al., 2007) e de análise documental (Lemos et al., 2015). Utilizamos fontes textuais, imagéticas e audiovisuais para compreensão histórica do papel da disciplina psicológica para a “empreendedorização” em nosso país. A escolha e organização dessas fontes definiram o corpus com o qual trabalhamos “a partir do objeto de pesquisa, do problema e dos objetivos estabelecidos” (Lemos et al., 2015, p. 463).

O material analisado tomou forma quando de nossa investigação sobre o processo de institucionalização do empreendedorismo no Estado brasileiro, tendo como ponto de partida o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Desde o final da década de 1980, a institucionalização e promoção do empreendedorismo em nosso país tornou-se tarefa central para o Sebrae.

Criado em 1972 como Centro Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Cebrae), o serviço tornou-se ao longo das décadas seguintes uma entidade autônoma, de interesse público, que estimula o empreendedorismo das mais variadas formas: por meio de um plano nacional de educação, pelo suporte às políticas públicas voltadas ao empreendedorismo e via um sem-número de prêmios, feiras, jogos, publicações, cursos e eventos (Uchôa de Oliveira, 2020).

Ao estudarmos a história do serviço, tivemos contato com uma quantidade considerável de relatórios, reportagens, entrevistas, atas, vídeos, cartilhas, apostilas, entre outros materiais produzidos nas cinco décadas da existência do Sebrae. Dentre centenas de documentos, no avançar de nossa leitura, encontramos repetidamente a apresentação das “Características do Comportamento Empreendedor”, expostas em cartilhas, apostilas e apresentações para a educação e formação empreendedora. Tais características foram elaboradas pelo psicólogo David Clarence McClelland.

Foi por meio do estudo da história e da produção do Sebrae, isto é, da institucionalização do empreendedorismo no Brasil, que chegamos à psicologia de McClelland. Esse encontro com o psicólogo delimitou nossa leitura e orientou nosso foco para a composição dos materiais analisados, que passou a ser constituído por: a) vídeos, cartilhas e apostilas de cursos de formação, disponíveis na página virtual da Biblioteca Interativa Sebrae (Sebrae, s.d.), particularmente, o material do curso de formato online “Aprender a empreender”, o qual realizamos em 2019; b) materiais de acesso público sobre o curso Empretec; c) e por informações e imagens disponibilizadas na página “Memorial Sebrae” (Memorial Sebrae, s.d.).

Além disso, passamos também a realização de uma revisão narrativa em busca da produção acadêmica sobre a história do Serviço e sobre os instrumentos teórico-metodológicos da psicologia promovidos por essa entidade. O que nos levou à leitura de duas dissertações fundamentais para a compreensão da institucionalização do empreendedorismo no Brasil: “O SEBRAE e as relações público-privado no Brasil” (Lopes, 2001) e “Sebrae e Empreendedorismo: origem e desenvolvimento” (Melo, 2008). A aproximação entre a história do serviço e o desenvolvimento da psicologia de McClelland, pôde ser viabilizada ao explorarmos a biografia do psicólogo (Hoffarth, 2020) e seus principais textos (1965; 1972).

Dessa forma, nosso corpo documental teve como fonte primordial os documentos oficiais do Sebrae, tendo como foco de leitura os usos da psicologia para a promoção do empreendedorismo, bem como a revisão narrativa de produções acadêmicas sobre o Serviço, a biografia e os principais textos do psicólogo estadunidense. A partir desse material, buscamos discutir o papel da disciplina psicológica para a “empreendedorização” em nosso país. Particularmente, evidenciamos a presença da

psicologia de McClelland para a racionalização e institucionalização do empreendedorismo em nosso contexto e em nível global.

Os resultados alcançados estão organizados da seguinte forma: primeiramente, apresentamos pistas da presença de McClelland nos documentos e treinamentos do Sebrae a partir dos quais estudamos o serviço; logo depois, passamos a detalhar as ideias desenvolvidas pelo psicólogo e sua atuação como consultor. Por fim, oferecemos uma discussão, retomando o papel desse psicólogo para a empreendedorização da sociedade brasileira.

### **3 McClelland e o Sebrae: pistas da presença do psicólogo no desenvolvimento do serviço paraestatal**

Em outro espaço (Uchôa de Oliveira, 2020a), argumentamos como a inserção individual no mercado de trabalho brasileiro ganha força ao final da década de 1980. Com a “confluência perversa” entre um projeto neoliberal e um projeto democratizante (Dagnino, 2004), o Estado brasileiro passa a se utilizar do empreendedorismo como um dos dispositivos viáveis para a organização da força de trabalho. Há nesse uso uma cooptação das técnicas informais de governo de si que são transformadas em técnicas formais de governo dos outros (Lemke, 2017). Na sociedade brasileira, a “viração” dos trabalhadores passa a ser produtiva para a gestão da força de trabalho sob a alcunha de “empreendedorismo” (Uchôa de Oliveira, 2024).

Nesse sentido, o funcionamento do dispositivo empreendedorismo pode ser escavado ao longo do século XX em nosso país com ações que datam dos anos de 1940 e que formaram o que é chamado atualmente de Sebrae. Entre as décadas de 1970 e 90, esse serviço ganha fôlego e sobrevive às mudanças políticas, sendo instrumentalizado primeiramente para formação de pequenos e médios empresários.

Entre 1975 e 1979, ainda com o nome de Cebrae, o centro promoveu a formação de 1.200 consultores para o trabalho com pequenas e médias empresas (Memorial Sebrae, s.d.). O modelo psicológico focado no comportamento era a principal referência utilizada nessa formação. Segundo Melo (2008, p. 49), o treinamento dava ênfase aos aspectos comportamentais necessários ao sucesso das organizações.

É essa hegemonia do comportamentalismo nos primórdios do serviço que aponta

para as primeiras pistas da recepção do modelo teórico elaborado pelo psicólogo estadunidense David Clarence McClelland. As ideias desse psicólogo foram largamente utilizadas na transformação do Cebrae em Sebrae, na década de 1990. Essa década é marcada pela emergência de medidas neoliberais na esfera política, que impulsionam o empreendedorismo nas transformações do Estado brasileiro (Uchôa de Oliveira, 2020a).

Os primeiros governos federais eleitos no pós-redemocratização promovem reformas do Estado e a inserção do país na economia internacional (Cardoso, 2019). A nova ordem política seguia o receituário da abertura externa, da desestatização da economia e do uso de instrumentos de estabilização monetária; artifícios pautados pelo Consenso de Washington, que ressoam a doutrina da liberalização econômica, da privatização e da desregulação (Cardoso, 1998).

Nesse cenário, a transformação do Cebrae em Sebrae efetiva uma mudança nos objetivos da entidade: o empreendedor e o empreendedorismo passam a ser parte central da agenda de projetos e programas da instituição. Ao longo dessa mesma década, o serviço passou a implantar programas que disseminaram o empreendedorismo em nosso dia-a-dia e que, até a presente data, fazem parte de sua agenda. A Feira do Empreendedor (de 1992) e o curso Empretec (de 1993) são exemplos da gradual racionalização e institucionalização do empreendedorismo no Brasil. O Empretec, especificamente, é um treinamento voltado ao desenvolvimento das chamadas “Características do Comportamento Empreendedor”, elemento crucial para a compreensão do uso do modelo comportamental de McClelland em nosso país.

Conforme o documento Empretec Programme: The Entrepreneur’s Guide (UNCTAD, 2009), a metodologia Empretec é baseada nas pesquisas conduzidas pelo “Professor McClelland” sobre o comportamento empreendedor, iniciadas no final dos anos de 1950. O Professor demonstrou que os indivíduos podem ser estimulados a desenvolver comportamentos empreendedores e, desde então, vários programas de treinamento têm sido elaborados a partir desse modelo comportamental, na busca por determinar e distinguir as competências necessárias para a formação de empreendedores de sucesso.

Para chegar à formulação desse modelo comportamental, foram realizadas entrevistas focais com centenas de empreendedores, em diversos países. Os

pesquisadores analisaram as entrevistas buscando compreender a maneira de pensar e agir entre os participantes, principalmente as ações e os pensamentos de “empreendedores de sucesso”. Após testagens, McClelland e sua equipe chegaram à conclusão de que existiam competências características de “empreendedores de sucesso”, mesmo entre diferentes países e tipos de negócio. A essas competências eles deram o nome de “Características do Comportamento Empreendedor” (no original, Personal Entrepreneurial Competencies).

Essas características são apresentadas pela Biblioteca interativa do Sebrae, conforme o Quadro 1.

### **Quadro 1. Características do Comportamento Empreendedor**

1.	Busca de Oportunidades e Iniciativa
2.	Persistência
3.	Correr Riscos Calculados
4.	Exigência de Qualidade e Eficiência
5.	Comprometimento
6.	Busca de Informações
7.	Estabelecimento de Metas
8.	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
9.	Persuasão e Rede de Contatos
10.	Independência e Autoconfiança.

Fonte: Elaboração da autora, a partir da Biblioteca Interativa Sebrae

Essas primeiras pesquisas de McClelland foram financiadas pela United States Agency for International Development (USAID), e os treinamentos desenvolvidos foram conduzidos pela McBer – consultoria criada por David McClelland sobre a qual voltaremos a falar mais à frente – e pela Management Systems International (MSI). Desde 1988, no mundo, mais de 400 mil pessoas já foram treinadas no curso Empretec. O principal produto do curso é o seminário chamado de Entrepreneurship Training Workshop (em tradução livre, “Oficina de treinamento em Empreendedorismo”) que tem por objetivo promover uma mudança comportamental para auxiliar empreendedores a alcançarem resultados de sucesso em seus negócios (UNCTAD, 2015).

Em 1993, o Sebrae firmou acordo com o Programa das Nações Unidas para o



Desenvolvimento (Pnud) para a implementação do Empretec em todo território nacional. Essa nacionalização foi concluída sete anos depois, no ano 2000. No entanto, a metodologia baseada nas “Características do Comportamento Empreendedor” não se manteve restrita ao Empretec. Outros cursos, formações e materiais do Sebrae fazem uso constante delas. Por exemplo, no material do curso online “Aprender a empreender”, o aluno passa por uma avaliação de suas competências empreendedoras, tendo por referências as características desenvolvidas por McClelland. Ao final da avaliação, é indicado se o aluno possui potencial para ser um empreendedor e o quanto ele pode desenvolver seu comportamento para realização completa desse potencial.

Sabemos que, para além da psicologia de McClelland, outros autores são ativos na promoção do empreendedorismo por meio de uma linguagem psicológica, junto ao Sebrae. Fernando Dolabela, administrador e autor de diversos livros sobre o tema, é uma das referências mais utilizadas pela entidade para a “Educação Empreendedora”. Em experiências nos Sebraes de diversos estados, Dolabela desenvolveu a “Teoria Empreendedora dos Sonhos” (Dolabela & Bodian, 2018); e as metodologias “Pedagogia Empreendedora” para a educação fundamental e a “Oficina do Empreendedor” para o Ensino Superior (Uchôa de Oliveira, 2020). Dolabela reproduz uma perspectiva psicológica do empreendedorismo, hegemônica no Sebrae, voltada à sua positividade e pouco crítica do que significa a inserção individual no mercado de trabalho brasileiro e da realidade material da maioria da “classe-que-vive-do-trabalho” (Antunes, 2020).

Todavia, como anunciado anteriormente, neste artigo voltamos nossas análises para uma das principais referências da psicologia para a empreendedorização das sociedades, aproximando os níveis local e global. Para tanto, passamos das primeiras pistas colhidas nos documentos do serviço para chegarmos às pesquisas desenvolvidas por McClelland.

#### **4 A psicologia empreendedora de David Clarence McClelland**

Para adentrarmos as ideias promovidas por McClelland, primeiramente, apresentamos o contexto em que emergem as pesquisas do autor; logo depois, passamos a indicar as apropriações teórico-metodológicas, o desenvolvimento de suas pesquisas e os principais resultados a que ele chegou; por fim, exploramos como a pesquisa desse

---

psicólogo ganhou terreno com a criação de sua consultoria.

#### 4.1 Contextualização

A primeira metade do século passado é marcada pelo desenvolvimento das ciências do comportamento. Especialmente pelo desenvolvimento da “engenharia social”. Segundo Lemov (2006), essa engenharia baseia-se na suposição de que mensurar e controlar o mundo interno do indivíduo possibilita regular a sociedade como um todo de acordo com as demandas, desejos e modelos sociais em voga. Tal suposição levou à expansão de pesquisas relacionadas à motivação, à persuasão e à moral. Na década de 1950, a psicologia passa também a considerar questões organizacionais, integrando teorias como as de participação, criatividade e autorrealização no cenário das organizações (Hoffarth, 2020, p. 2).

David Clarence McClelland, psicólogo estadunidense formado nos anos de 1930 e professor da Universidade de Harvard, desenvolveu seu pensamento entre esses dois campos de interesse, a engenharia social e as organizações. McClelland é reconhecido por suas pesquisas sobre motivação, poder e competência no mundo dos negócios e do empreendedorismo. Para esse psicólogo, suas pesquisas visavam a integração desses dois campos a partir de em um objetivo comum: possibilitar uma mudança social (McClelland, 1972).

Os trabalhos de McClelland sobre comportamento empreendedor e poder nas organizações empresariais são citados frequentemente como pioneiros sobre o tema na psicologia e na administração (Stevenson & Jarillo, 1990, p. 18). Uma das obras mais citadas em produções acadêmicas sobre o empreendedorismo, considerando o período de 1984 a 2015, é o seu livro *Achieving Society* – com título em português, “A sociedade competitiva: realização e progresso social” –, publicado em 1961 (Ferreira et al., 2015). Esse livro oferece uma interpretação psicológica para a mudança social comparando o nível de desenvolvimento econômico e a cultura de países. Nesse livro clássico para o estudo do empreendedorismo, McClelland apresenta uma perspectiva psicológica para o desenvolvimento econômico das sociedades por meio do que nomeou de “necessidade de realização pessoal” (no original, *need for achievement*).

Seguindo os estudos de Henry Murray (Murray, 1938), McClelland trabalhou com

o conceito de que todo indivíduo tem uma motivação inerente para melhorar, ou um “motivo para ação” (motive for action). Três categorias organizam e direcionam essa motivação: a “necessidade de realização pessoal” (n-Achievement), como estabelecida nos estudos de Murray; a “necessidade de autoridade e poder” (n-Power); e a “necessidade de afiliação” (n-Affiliation). Nessa perspectiva, a motivação interna dos indivíduos pode, em maior ou menor grau, levá-lo à busca pela sua realização pessoal ou por exercer influência sobre outros ou, ainda, por estabelecer contatos positivos em seu ambiente, buscando aceitação (McClelland, 1972).

Em companhia da definição de Murray, McClelland compreende que a “necessidade de realização” é inerente aos seres humanos. Trata-se de uma necessidade básica de “realizar algo difícil; [...] de superar obstáculos e atingir um alto padrão; de ser excelente; de competir e superar os demais competidores” (Murray, 1938, p. 164). Os indivíduos motivados em maior grau pela “necessidade de realização pessoal” tendem a se colocar em situações de desafio, são mais propensos a se lançar ao risco na busca por alcançar suas metas de vida. Por isso, expressariam comportamentos que se encaixam naquilo que é esperado de um empreendedor.

A partir dessa suposição, McClelland dedica grande parte de suas pesquisas para a compreensão de como direcionar a motivação interna dos indivíduos pela “necessidade de realização pessoal”, tendo como horizonte a formação de empreendedores para uma sociedade competitiva. A tentativa de nosso autor é compreender e utilizar das “forças que dão origem ao rápido desenvolvimento econômico”, buscando localizar no indivíduo e em sua vida psicológica “os motivos fundamentais e a forma como organiza suas relações com os seus semelhantes” (McClelland, 1972, p. 23).

#### 4.2 Apropriações teórico-metodológicas

Para chegar a tal suposição, McClelland apropriou-se de maneira peculiar do Teste de Apercepção Temática – TAT (Winter, 1998, p. 130). Esse teste projetivo foi desenvolvido por Henry Murray e Christina D. Morgan, na década de 1930, na Harvard Psychological Clinic. O teste consistia no pedido ao participante para que contasse pequenas histórias a partir das imagens apresentadas pelo pesquisador. Eram apresentadas um total de trinta e uma imagens ao longo do teste, todas elas retiradas de

---

revistas populares da época.

As histórias contadas pelos participantes eram codificadas e pontuadas de acordo com um padrão de 28 motivações inatas (ou necessidades) e 20 fatores ambientais. O resultado compunha um perfil da personalidade de cada indivíduo. O objetivo em traçar esse perfil estava na possibilidade de explorar as diferentes intenções de ação dos indivíduos em determinadas circunstâncias. Para McClelland, no entanto, o teste poderia ser utilizado para o alcance de objetivos mais amplos, como o de desenvolver os indivíduos empreendedores para o progresso das sociedades (Hoffarth, 2020).

Nas mãos de McClelland, o TAT passou a servir como forma de mensurar uma “linguagem orientada para a realização” (achievement-oriented language). As imagens retiradas do teste serviam para que McClelland analisasse o número de vezes que os indivíduos se utilizavam dessa linguagem. A mensuração era feita a partir da quantidade de conceitos utilizados pelos indivíduos relacionados à eficiência, à busca por melhoria contínua, ao sucesso e ao mérito. Além de útil para mensurar, o TAT passou também a servir como tentativa de reforçar a “necessidade de realização pessoal” nos indivíduos, encorajando-os a utilizar em suas descrições das imagens apresentadas uma “linguagem orientada para a realização” (Hoffarth, 2020, p. 3).

Para além da apropriação metodológica do teste projetivo, McClelland será influenciado teoricamente pela leitura de Max Weber (Hoffarth, 2020; Melo, 2008). McClelland (1984) conta que, quando iniciou suas pesquisas sobre o papel da “necessidade de realização” na sociedade, foi levado a pensar na descrição weberiana do empreendedor sob a influência da ética protestante. Talcott Parsons, colega de departamento de McClelland, traduziu “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” para o inglês e o livro tornou-se parte do conhecimento geral na Universidade de Harvard.

O contato com essa obra proporcionou as bases para a formulação de uma das hipóteses-chave apresentadas no livro *Achieving Society*: a “hipótese Weber”. Na leitura de McClelland (1972, p. 73), Weber indica que a Reforma Protestante “produziu um novo tipo de caráter que infundiu um espírito mais vigoroso na atitude tanto de trabalhadores como de empresários e que, em última análise, resultou no desenvolvimento do moderno

capitalismo industrial”. Ao desenvolvimento histórico do capitalismo explicado por Weber, McClelland adiciona ainda uma segunda hipótese a partir da pesquisa de Marian R. Winterbottom.

Em sua tese de doutorado, intitulada *The relation of childhood training to achievement motivation* (1973), Winterbottom aponta para a existência de uma possível relação entre a “motivação para realização” e o desenvolvimento econômico. A relação entre mães e filhos seria o locus privilegiado nessa análise. Winterbottom buscou compreender como as mães “incuriam em seus filhos um forte interesse pela realização”, chegando à conclusão de que mães com filhos que obtiveram pontuação alta na “necessidade de realização pessoal”, “estabeleciam padrões mais elevados; esperam dos filhos domínio e confiança em si próprios desde a infância” (McClelland, 1972, p. 72).

O “espírito do capitalismo moderno” possuía, portanto, uma explicação histórica que encontrava sua base psicológica: “Quer dizer, o estudo de Winterbottom sugere-nos um meio psicológico pelo qual poderia ter ocorrido o desenvolvimento histórico descrito por Weber” (McClelland, 1972, p. 74). Max Weber e Marian R. Winterbottom fundamentam a

ligação entre o protestantismo e o surgimento do capitalismo, nos termos de uma revolução na família, a qual acarretou um maior número de filhos com fortes impulsos personalizados de realização (McClelland, 1972, p. 76).

O fato de que as Igrejas Protestantes tenham suprimido o celibato também seria um fator a ser considerado, pois o pastor passava a ser um exemplo prático. Para além do sermão, ele se torna uma referência para “práticas de criar e educar filhos” que podem ser utilizadas por sua congregação. Com o celibato clerical da Igreja Católica, esse exemplo prático não é possível. Dessa forma, “[f]oi criado um mecanismo social pelo qual a nova visão religiosa do mundo pôde afetar, especificamente, a socialização e, por conseguinte, a motivação da nova geração” (McClelland, 1972, p. 76).

O *Achieving Society* apresenta ainda um terceiro elemento para a compreensão do espírito do capitalismo moderno. De acordo com Hoffarth (2020, p. 5), McClelland tinha como referência as “teorias da modernização”, como a desenvolvida por Walt Rostow (1971). De maneira geral, essas teorias propunham um progresso das sociedades da

tradição ao moderno, o que quer dizer que as sociedades ditas “tradicionalistas” passariam por um processo de desenvolvimento em que alcançariam as ditas “democracias liberais modernas do Ocidente” (Hoffarth, 2020).

#### 4.3 Pesquisa e resultados

Todas essas apropriações teórico-metodológicas ganham forma no plano de pesquisa de McClelland. Por meio de ferramentas qualitativas e quantitativas – entrevistas individuais, questionários e inventários –, ele buscou mensurar a motivação, comparando quatro países: Alemanha, Brasil, Japão e Índia. A escolha desses países foi feita tendo os Estados Unidos da América e o Ocidente como referência. Nas palavras de McClelland, a Alemanha foi escolhida por ser uma economia avançada, mas com “estrutura social” e “valores diferentes dos EUA”; o Brasil, por sua vez, “por ser um país subdesenvolvido dentro da tradição cultural do Ocidente”; o Japão, por ser um país não-ocidental, mas com expressivo desenvolvimento econômico; a escolha da Índia, por fim, se deu por ser um país não-ocidental e “subdesenvolvido” (McClelland, 1972, p. 86).

McClelland (1972) realiza uma exaustiva análise dos dados, apontando para uma história das “sociedades realizadoras” no passado; para a relação entre os fatores psicológicos e o desenvolvimento econômico; e para as definições sobre o papel do empresário, suas características e comportamentos. Os resultados de sua pesquisa são organizados como proposições, em uma estratégia para o desenvolvimento e crescimento econômico, no qual diversas frentes de intervenção são elencadas.

Os resultados sugerem que uma das condições para o progresso e desenvolvimento econômico das sociedades estaria na quebra das “tradições”. “Um povo deve romper com as formas tradicionais (no sentido científico da palavra “deve”), se deseja viver num nível econômico mais elevado” (McClelland, 1972, p. 471). Nessa perspectiva, se uma sociedade deseja alcançar “os benefícios da cultura material avançada da moderna civilização” deve aceitar valores e padrões culturais que sustentam essa civilização. Além disso, o mero contato com “tais benefícios” modernos é “inevitável” e, ao que parece, irresistível. A sociedade que tem contato com as civilizações modernas passa a desejar ser moderna (McClelland, 1972, p. 472).

Embora irresistível, o moderno terá resistência nas sociedades tradicionais. Nesse

caso, é necessário aprender com os “comunistas” e com “os movimentos religiosos” que mostraram a efetividade das “campanhas ideológicas”. É preciso utilizar “os meios de contato”: os meios de comunicação escritos e falados, os discursos políticos e todas as ferramentas disponíveis para alertar as pessoas sobre as mudanças da modernização e, sobretudo, prepará-las para tais mudanças.

Informação e preparação devem ser revestidas do “fervor emocional necessário para converter as pessoas às novas normas” (McClelland, 1972, p. 473–474). O “valor psicológico” dessas campanhas ideológicas devem ser reconhecidos. Elas “fornecem uma importante fonte de segurança emocional àquelas pessoas que se tornaram desarraigadas e infelizes por causa da ruptura dos modos tradicionais de fazer as coisas” (McClelland, 1972, p. 474).

Para romper com a tradição e alcançar o moderno, uma sociedade deve prezar pela emancipação de grupos pouco expostos ao risco. Por exemplo, por meio da “emancipação das mulheres”. É decisivo para uma sociedade que se pretende moderna ter “movimentos feministas” fortes. As mulheres são “os membros mais conservadores de uma sociedade”, por isso, é preciso expô-las ao risco e influenciá-las pelos “meios de comunicação de massa”. O “trabalho fora do lar” é uma maneira de fazer com que elas adotem “novos valores e normas”. A partir da exposição ao risco e ao moderno, as “mulheres criariam” seus filhos de modo diferente, fazendo com que as gerações por vir fossem mais propensas também a se lançarem ao risco (McClelland, 1972, p. 476).

As proposições de McClelland (1965; 1972) indicam que o modelo comportamental empreendedor no capitalismo moderno tem uma determinada condição de desenvolvimento psicológico e histórico. A psicologia, nesse sentido, tem papel nessa determinação e, como disciplina científica, “deve” ser utilizada para a promoção ideológica da modernização das sociedades tradicionais, massificando os “benefícios” da cultura ocidental e estadunidense. Nas proposições de McClelland, a família moderna, a exploração do trabalho produtivo, reprodutivo e de cuidado realizado “tradicionalmente” pelas mulheres surgem como o locus e o fundamento do progresso social para o alcance de uma “sociedade competitiva”.

#### 4.4 Da pesquisa à McBer Consulting Co

Na visão de McClelland, as proposições estabelecidas na pesquisa deveriam ser colocadas em prática por meio da “abordagem de ajuda externa (global aid and relief programs) que poderia ser adotada por organismos internacionais ou países desenvolvidos”, por meio da “subcontratação de empresas particulares” (McClelland, 1972, p. 516). Até a década de 1960, a ajuda aos “países subdesenvolvidos” tinha caráter de financiamento de “governo a governo” ou de programa de assistência técnica em que “países desenvolvidos” deslocavam seus especialistas para os “países subdesenvolvidos” a fim de executá-lo.

Para que essas formas de ajuda fossem ainda mais eficazes, “o governo norte-americano poderia subcontratar uma maior parte dos seus planos de ajuda a empresas particulares”, numa base de “empresa a empresa” ao invés de “governo a governo”. A presença de universidades nessas formas de ajuda funcionaria especialmente bem, promovendo “missões” de especialistas a “países subdesenvolvidos”. Apesar do plano proposto necessitar de resoluções para “implicações políticas e econômicas”, ele seria um meio de ajuda externa essencial, considerando a importância de “recursos humanos altamente motivados” para o desenvolvimento econômico (McClelland, 1972, p. 518).

Cabe ressaltar que o modelo comportamental empreendedor de McClelland possui “razões políticas e práticas”, ligadas ao contexto histórico do pós-Segunda Guerra Mundial e da Guerra Fria (Robin, 2003). Particularmente ligadas às intenções da administração de John F. Kennedy (1961-1963), a qual estava interessada em promover uma alternativa ao comunismo para os países “em desenvolvimento”. Para tanto, utilizou das “teorias da modernização” e da psicologia para sustentar seus programas de soft power.

Cientistas sociais, o que inclui McClelland, dispuseram suas ferramentas teóricas e metodológicas para participar da construção dessa forma de colonialismo (Pickren, 2009; Robin, 2003). A proposição das “ajudas externas” na base da “empresa a empresa” é sucedida pela criação da McBer Consulting Co, consultoria criada por McClelland em sociedade com Henry Murray e alguns estudantes de doutorado, incluindo David Berlew – que, mais tarde, se tornaria presidente desse empreendimento.

Em 1964, os primeiros treinamentos oferecidos pelo que seria a McBer foram



realizados na Índia com pequenos empresários da cidade de Kakinada, costa leste do país. O objetivo foi a transformação da autopercepção dos pequenos empresários que demonstravam ser desinteressados, retrógrados e fatalistas (Hoffarth, 2020). McClelland explicou que os seus resultados desse primeiro projeto criaram a demanda de uma organização que promovesse de forma regular o tipo de treinamento para motivação que foi experimentado na Índia.

Dessa forma, ele anunciou a criação da Human Resources Development Corporation – primeiro nome dado a McBer –, seguindo o padrão clássico do sistema da livre iniciativa americano (McClelland, 1965). Depois da Índia, outros países como Uganda, Tunísia, Indonésia, Malásia, Irã e Polônia contrataram os serviços da McBer para o aumento da “motivação para realização” de seus pequenos empresários. Durante a década de 1960, a missão da McBer foi o desenvolvimento da “motivação para realização” para o desenvolvimento econômico de “países subdesenvolvidos”.

A partir da década de 1970, o trabalho de McClelland passará por um escrutínio crítico que levará à denúncia de que os treinamentos desenvolvidos pelos psicólogos eram um tipo de “lavagem cerebral”. As questões éticas implicadas no objetivo comportamentalista de promoção de uma “mudança de personalidade” começam a ser levantadas. A diferença entre “influência” e “manipulação” é uma das justificativas encontradas por McClelland para a defesa de seu trabalho.

No entanto, essas justificativas não são suficientes para a resistência aos treinamentos e McClelland passa a modificar seu modelo de intervenção a partir da Abordagem Centrada na Pessoa (Hoffarth, 2020, p. 10). A mudança faz com que os consultores da McBer percebam uma menor resistência aos treinamentos já que os sujeito se sentiam mais como “agentes de sua própria transformação”, e menos como “manipulados” pelos consultores (Hoffarth, 2020, p. 11).

Os objetivos da McBer, antes centrados no desenvolvimento da “motivação para realização” ao redor do globo, são gradualmente reposicionados para o mercado estadunidense. Ao longo dos anos de 1970, o treinamento de lideranças passou a ser o objetivo central na consultoria. A ferramenta teórica que deu substância ao novo objetivo foi a “motivação para o poder” (n-Power).

McClelland justificou esse reposicionamento mercadológico indicando que de nada adiantaria desenvolver a “motivação para realização” em indivíduos presos a estruturas organizacionais que poderiam impedir o exercício dessa motivação. Faria mais sentido que a McBer treinasse os líderes das organizações para que eles, por sua vez, influenciassem a “motivação para realização” de seus liderados.

Esse reposicionamento faz com que a McBer continue relevante na década de 1980, período em que os treinamentos corporativos tem seu boom nos EUA. A consultoria passou a focar em treinamentos para processos de de-layering (em tradução livre, “retirar camadas”), em que as lideranças médias são retiradas da estrutura organizacional, “enxugando” e “flexibilizando” as empresas. Os treinamentos dessa época reforçavam a ideia de desenvolver “líderes inspiradores” que pudessem motivar e influenciar seus funcionários sobrecarregados, na tentativa de fazê-los sentirem “mais bem-sucedidos, realizados e inspirados” (Hoffarth, 2020, p. 15).

Nessa perspectiva, a McBer reposicionou sua atuação, retornando ao seu país de origem, deixando as “ajudas externas” em segundo plano. Ao mesmo tempo, ao manter sua relevância com novos objetivos, foi possível que a consultoria crescesse e expandisse sua atuação para além dos EUA. Ao final da década de 1980, a McBer é adquirida em fusões que envolvem algumas empresas e grupos empresariais, como a Saatchi & Saatchi Company, a Yankelovich, Skelly & White e o Reliance Group (Gilpin & Schmitt, 1986). Atualmente, sabe-se que o que foi produzido pela McBer, especialmente o modelo de competências desenvolvido por McClelland, é parte do Hay Group – Korn Ferry (Boyatzis, 2017; Raven, 2001).

## **5 Discussão**

Ao final do século XX, ideias da economia neoclássica esquecidas nos anos de 1920 foram reunidas e resgatadas; assim como imperativos psicológicos do comportamentalismo, desenvolvidos a partir dos anos 1950 (Uchôa de Oliveira, 2020). Tais imperativos são politicamente instrumentalizados em uma articulação engenhosa, apresentando uma resposta à urgência histórica da crise capitalista que se instalou a partir de meados da década de 1970.

No mundo, Margaret Thatcher e Ronald Reagan passam a representar

politicamente e a impulsionar uma cultura empresarial e empreendedora, tendo por base o individualismo (Harvey, 2008). No contexto brasileiro, é na janela aberta da redemocratização que se coloca a disputa de projetos para o Estado brasileiro. O Consenso de Washington e seu receituário neoliberal encontraram força política nos governos federais do início da década de 1990 (Cardoso, 1998).

O empreendedorismo, nessa perspectiva, emerge como uma possível abordagem para a condução da vida das trabalhadoras e dos trabalhadores. A inserção individual no mercado de trabalho torna-se uma norma para a conduta dos indivíduos; e as características empreendedoras passam a ser exigidas nas instituições, organizações e para o funcionamento do próprio Estado. O empreendedorismo transforma-se em ferramenta e objetivo, nos quais são articuladas a inserção econômica, a mobilidade e a inclusão social na era neoliberal (Uchôa de Oliveira, 2024).

A partir dos usos feitos da psicologia de McClelland, podemos indicar que esse psicólogo contribuiu para a disseminação de um modelo de comportamento compreendido como útil para um determinado contexto político. Da necessidade de realização à necessidade de poder, McClelland lança as bases do que será efetivado para a organização da força de trabalho no capitalismo neoliberal: o comportamento do autogerenciamento subordinado (Abílio, 2019). Ao indicar que devemos todos buscar oportunidades, termos iniciativa, sermos comprometidos e estipularmos nossas próprias metas, o psicólogo anuncia um receituário para as subjetividades no neoliberalismo.

Com a utilização de seus pressupostos em um serviço paraestatal, esse receituário para as subjetividades ganha dimensões populacionais, buscando o aumento da probabilidade de transformar muitos de nós em empreendedores. É dessa forma que o empreendedorismo se transforma em um dispositivo flexível o suficiente para ser usado no governo de si e dos outros (Lemke, 2017; Uchôa de Oliveira, 2024). Nessa perspectiva, McClelland sedimentou pilares do que chamamos empreendedorização das sociedades (Marttila, 2018). A psicologia desenvolvida por ele tornou-se parte do soft power estadunidense e está presente até os dias atuais na formação da força de trabalho brasileira.

O poder político estadunidense foi articulado em “ajudas externas” que se

transformam ao longo das décadas, mas persistem e atingem o nosso presente em entidades paraestatais como o Sebrae. A modernização das sociedades pregada nas pesquisas do Professor McClelland demonstra como a produção científica pode corresponder a determinações políticas e, por isso, não pode ser compreendida de antemão como neutra ou estritamente objetiva (Hollway, 1989; Walkerdine, 2005). É possível entrever o uso da psicologia empreendedora de McClelland para o que é nomeado de “el gobierno psicológico del trabajo” (Pulido-Martínez, 2017).

Para Pulido-Martínez (2017), o governo psicológico do trabalho ganha tamanho espaço que não há teoria da Administração recente que possa dele escapar. À proposição do autor colombiano, adicionamos a ideia de que o governo psicológico do trabalho ganha ainda mais tração no neoliberalismo pela retirada de qualquer discussão sobre as condições materiais de trabalho, como ganhos salariais periódicos, seguridade social e melhorias nas condições de trabalho. Ao perdermos de vista o horizonte da regulação do trabalho por meio do dispositivo do emprego fordista, os indivíduos são chamados a pensar e agir como empreendedores no neoliberalismo (Uchôa de Oliveira, 2024).

Pulido-Martínez (2007) ainda nos ajuda a compreender a expansão das pesquisas de McClelland, fundadas e desenvolvidas em países ditos “em desenvolvimento”, em Ásia, África e América Latina. As pretensões coloniais do capitalismo central, no Atlântico Norte, parecem ser atualizadas na psicologia empreendedora McClelland (Uchôa de Oliveira, 2020a). As teorias da modernização de que o autor lança mão sustentam sua teorização psicológica: as sociedades não desenvolvidas devem ter contato com a “modernidade” para que sejam estimuladas ao empreendedorismo.

Há nessa perspectiva uma metabolização de lutas sociais, como as lutas feministas, em que o trabalho produtivo “fora do lar” é associado ao trabalho reprodutivo “da criação dos filhos” para que as mulheres, quando mães, possam realizar o trabalho de renovação das subjetividades da classe trabalhadora. A intenção é que o trabalho reprodutivo produza empreendedores para o trabalho produtivo no capitalismo neoliberal. É nesse sentido que evidenciamos o caráter colonial, patriarcal e racista dessa teorização (Uchôa de Oliveira, 2020a).

Ainda, cabe ressaltar a urgência de ultrapassarmos a visão hegemônica, imposta

por serviços como o Sebrae, que trata exclusivamente do “lado positivo” do empreendedorismo na psicologia (Gorgievski & Stephan, 2016), desconsiderando ou ignorando os dados e a vasta literatura nas ciências sociais (Antunes, 2020; Antunes & Praun, 2015; Krein, 2018; Thébaud-Mony & Druck, 2007) que demonstram como a inserção individual no mercado de trabalho – representada pelo empreendedorismo em ideia e práticas – tem escalado a precarização e a insegurança psicossocial para a maioria da classe-que-vive-do-trabalho.

## **6 Considerações Finais**

Neste artigo, buscamos oferecer uma compreensão do desenvolvimento do empreendedorismo como um dispositivo racionalizado e institucionalizado no Brasil. Nosso esforço é o de compreender como se dá a empreendedorização de nossa sociedade, ou seja, como o Estado brasileiro incorpora o empreendedorismo para gerir o mercado de trabalho, sem perder de vista as relações desse processo no cenário global.

O Sebrae tornou-se fonte primordial para nossas análises. Foi a partir da história do serviço e de sua agenda que pudemos traçar as aproximações entre o nível local e global para o desenvolvimento do empreendedorismo como um dispositivo de organização da força de trabalho no neoliberalismo. O encontro persistente com o modelo teórico de David McClelland nos materiais desse serviço possibilita exemplificar como a psicologia é instrumentalizada para a adaptação da força de trabalho, o que ecoa pesquisas anteriores, desenvolvidas especialmente nos estudos de governamentalidade. A produção das cinco décadas do Sebrae tem o potencial de revelar como a disciplina psicológica é movimentada para o governo do trabalho, reproduzindo uma visão colonial, racista e patriarcal de um mundo “moderno” que impõe sua tutela sobre um mundo “em desenvolvimento” por meio do dispositivo empreendedorismo.

Ressaltamos, por fim, que reconhecer as condições de produção e dos usos das ciências para adaptação da força de trabalho torna-se aspecto urgente e fundamental na atualidade. Em um mundo em que os espaços de trabalho sofrem intensa transformação e precarização, aprofundadas pelas crises econômica, política e sanitária, torna-se crucial retomarmos a crítica à razão científica como um instrumento que nos impõe a discussão coletiva sobre as ferramentas teórico-metodológicas das quais lançamos mão e sobre suas

implicações éticas e políticas. Esperamos que este artigo promova e auxilie essa discussão.

## REFERÊNCIAS

- Abílio, L. C. (2019). Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 18(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol18-Issue3-fulltext-1674>
- Antunes, R. (Org.). (2020). *Uberização, Trabalho Digital e Indústria 4.0*. Boitempo.
- Antunes, R., & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, 123, 407–427. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>
- Boyatzis, R. E. (2017). McClelland, David C. In V. Zeigler-Hill & T. Shackelford, *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer.
- Cardoso, A. M. (1998). Trabalhar, Verbo Transitivo: Trajetórias Ocupacionais de Trabalhadores da Indústria Automobilística. *Dados*, 41(4), 701–750. <https://doi.org/10.1590/S0011-52581998000400002>
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M. de, Rentería, J. M., & Guimarães, C. A. (2007). Revisão sistemática: Uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34, 428–431. <https://doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>
- Dolabela, F., & Bodian, S. (2018). *Empreendedorismo na Base da Pirâmide: A História de Um Intraempreendedor Desafios e Aprendizados*. Alta Books Editora.
- Du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. Sage Publications Ltd.
- Ferreira, M. P. V., Pinto, C. F., & Miranda, R. M. (2015). Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: Uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(2), 406–436. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0342014.52536>
- Foucault, M. (2008a). *Nascimento da Biopolítica*. Curso no Collège de France (1978-1979). Martins Fontes.
- Foucault, M. (2008b). *Segurança, Território, População*. Curso no Collège de France (1977-1978). Martins Fontes.
- Gilpin, K. N., & Schmitt, E. (1986, fevereiro 26). Yankelovich Quits For New Venture. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1986/02/26/business/yankelovich-quits-for-new-venture.html>
- Gorgievski, M. J., & Stephan, U. (2016). Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Applied Psychology*, 65(3),

437–468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>

Harvey, D. (2008). O neoliberalismo. História e implicações. São Paulo: Loyola, 172-178.

Hoffarth, M. J. (2020). From achievement to power: David C. McClelland, McBer & Company, and the business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 56(3), 153–168. <https://doi.org/10.1002/jhbs.22015> ]

Hollway, W. (1989). *Subjectivity and Method in Psychology*. Sage Publications Ltd.

Krein, J. D. (2018). O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: Consequências da reforma trabalhista. *Tempo Social*, 30(1), 77–104. <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2018.138082>

Lemos, F. C. S., Galindo, D., Júnior, L. P. R., Moreira, M. M., & Magalhães, A. G. B. (2015). Análise documental: Algumas pistas de pesquisa em psicologia e história. *Psicologia em Estudo*, 20(3), 461–469. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v20i3.27417>

Lemov, R. (2006). *World as laboratory: Experiments with mice, mazes, and men*. Farrar, Straus and Giroux.

Lopes, E. B. (2001). *O SEBRAE e as relações público-privado no Brasil [Dissertação de Mestrado]*. UNESP.

Marttila, T. (2018). Neoliberalism, the Knowledge-Based Economy and the Entrepreneur as Metaphor. In D. Cahill, M. Cooper, M. Konings, & D. Primerose, *The SAGE Handbook of Neoliberalism*. Sage Publications Ltd.

McClelland, D. C. (1965). Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*, 43, 6–24.

McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Expressão e Cultura.

McClelland, D. C. (1984). *Motives, personality, and society: Selected papers* (p. x, 490). Praeger Publishers.

Melo, N. M. e. (2008). *Sebrae e Empreendedorismo: Origem e desenvolvimento*. [Dissertação de Mestrado]. UFSCAR.

Memorial Sebrae. (s.d.). História | Memorial—SEBRAE. Memorial Sebrae. <https://memorial.sebrae.com.br/historia/>

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press.

Pickren, W. E. (2009). Indigenization and the history of psychology. *Psychological Studies*, 54(2), 87–95. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0012-7>

Pulido-Martínez, H. C. (2007). Produciendo trabajadores modernos: Conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. *Universitas Psychologica*, 6(1), 27–38.

Pulido Martínez, H. C. (2017). De la relación entre la Psicología y el trabajo a la luz de sus dimensiones coloniales. *Estudios de Psicología (Campinas)*, 34, 5–14. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100002>

Raven, J. (2001). The McBer Competency Framework. *Counterpoints*, 166, 121–127.

Robin, R. T. (2003). *The making of the cold war enemy: Culture and politics in the military-intellectual complex*. Princeton University Press.

Rose, N. (1990). *Governing the soul: The shaping of the private self*. Routledge.

Rose, N. (1996). *Powers of freedom: Reframing political thought*. Cambridge University Press.

Rostow, W. (1971). *Etapas do desenvolvimento econômico (O. A. Velho, Trad.; 4o ed)*. Zahar.

Sebrae. (s.d.). Aprender a empreender—Sebrae. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/aprender-a-empreender,b070b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Sebrae. (s.d.)“Biblioteca Interativa Sebrae - BIS”. Repositório. Biblioteca Interativa Sebrae. <https://bis.sebrae.com.br/bis/>

Sebrae (s.d.). Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec. Empreendedorismo. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.

Thébaud-Mony, A., & Druck, M. da G. (2007). Terceirização: A erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In *A perda da razão social do trabalho: Terceirização e precarização* (1a. ed). Boitempo Editorial.

Uchôa de Oliveira, F. M. de. (2024). Empreendedorismo e investimento político no corpo para a produtividade neoliberal. Em *Governamentalidades latino-americanas? Tramas entre colonialidade e neoliberalismo* (p. 1–27).

Uchôa de Oliveira, F. M. de (2020a). A demanda por empreender: Uma proposta para o estudo do empreendedorismo de acordo com a psicologia social do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 23(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p115-128>

Uchôa de Oliveira, F. M. de (2020b). *Somos todos empreendedores? A demanda empreendedora como dispositivo de governo neoliberal [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]*. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-09072020-161211/es.php>

UNCTAD. (2009). *Empretec Programme: The Entrepreneur’s Guide*.



[https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed20093\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed20093_en.pdf)

UNCTAD. (2015). Empretec: Annual Report. [https://empretec.unctad.org/wp-content/uploads/2015/01/EAR2015\\_web.pdf](https://empretec.unctad.org/wp-content/uploads/2015/01/EAR2015_web.pdf)

Walkerdine, V. (2005). Freedom Psychology and the Neoliberal Subject. *Soundings*, 25, 47-61.

Winter, D. G. (1998). "Toward a science of personality psychology": David McClelland's development of empirically derived TAT measures. *History of Psychology*, 1(2), 130–153. <https://doi.org/10.1037/1093-4510.1.2.130>

Winterbottom, M. R. (1973). *The Relation of Childhood Training in Independence to Achievement Motivation*. University Microfilms.

## Artigo – Administração Brasileira

## Percepções de professores universitários sobre seu envelhecimento: perspectivas e satisfação de trabalho.

*Fábio Ramos de Lima*<sup>1</sup>  
*Universidade São Judas Tadeu - SP*

*Dante Ogassavara*<sup>2</sup>  
*Universidade São Judas Tadeu - SP*

*Jonatas Andrade Pinheiro*<sup>3</sup>  
*Universidade São Judas Tadeu - SP*

*José Maria Montiel*<sup>4</sup>  
*Universidade São Judas Tadeu - SP*

*Priscila Larcher Longo*<sup>5</sup>  
*Universidade São Judas Tadeu - SP*

### RESUMO

As atividades laborais estão prolongando o tempo da aposentadoria e manter o envelhescente e o idoso inseridos na sociedade pode trazer benefícios para a vida pessoal e contribuir para a sociedade. Nesse contexto, os professores universitários contribuem para a formação de milhares de discentes e encorajam novos docentes no universo acadêmico. Assim, esse estudo tem como objetivo verificar as percepções de professores universitários sobre seu envelhecimento no mercado de trabalho. Trata-se de um estudo transversal observacional quantitativo que contou com a participação de 35 professores universitários de ambos os sexos de Instituição de Ensino Superior. Os participantes responderam a questionários sociodemográficos, instrumento de qualidade de vida WHOQOL, um questionário sobre sua satisfação no mercado de trabalho e um questionário que avalia as atribuições adjetivas ao processo de envelhecer. Os resultados indicaram que 72% dos participantes são docentes do gênero feminino, com idade média de 54,9 anos; 48% dos participantes estavam satisfeitos com sua condição de saúde, 74% mostravam-se satisfeitos com sua capacidade para realizar seu trabalho, 80% acreditam que o mercado de trabalho está contratando mais docentes jovens e 62,9% dos entrevistados consideravam-se felizes. Tais resultados são importantes para as Instituições de Ensino Superior atuarem junto à gestão de pessoas para identificar os efeitos do envelhecimento em seus colaboradores e a proposição de planos de carreira, treinamento e desenvolvimento que possam trazer mais segurança aos docentes em processo de envelhecimento.

**Palavras-chave:** Envelhecimento, Docentes, Etarismo, Mercado de trabalho.

<sup>1</sup> *fabiorlima53@gmail.com* Bacharel em Ciências Contábeis. Pós-graduado em Gestão de Pessoas e Mestrando em Ciências do Envelhecimento pela Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, SP, Brasil – e-mail: *fabiorlima53@gmail.com* – lattes: <https://lattes.cnpq.br/3068798730255276>

<sup>2</sup> *ogassavara.d@gmail.com* Psicólogo. Mestre em Ciências do Envelhecimento pela Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, SP, Brasil – e-mail: *ogassavara.d@gmail.com* – lattes: <http://lattes.cnpq.br/3672374283802791> – ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2842-7415>

<sup>3</sup> *jonatasandradsico@gmail.com* Psicólogo e Educador Físico. Pós-graduado em Administração e Marketing Esportivo. Mestrando em Ciências do Envelhecimento pela Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, SP, Brasil – e-mail: *jonatasandradsico@gmail.com* – lattes: <https://lattes.cnpq.br/4348872432255021>

<sup>4</sup> *montieljm@hotmail.com* Psicólogo. Mestre e Doutor em Psicologia. Docente do Programa de Pósgraduação Stricto Sensu em Ciências do Envelhecimento da Universidade São Judas Tadeu/Instituto Ânima, São Paulo, SP, Brasil – E-mail: *montieljm@hotmail.com* – lattes: <http://lattes.cnpq.br/4836172904369929> – ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0182-4581>

<sup>5</sup> *pllongo@gmail.com* Bióloga. Mestre e Doutora em Ciências (Microbiologia). Docente do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Ciências do Envelhecimento da Universidade São Judas Tadeu/Instituto Ânima, São Paulo, SP, Brasil – E-mail: *pllongo@gmail.com* – lattes: <http://lattes.cnpq.br/0462568149831870> – ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2235-3512>

## ABSTRACT

Work activities are extending the retirement age, and keeping the elderly and older adults engaged in society can bring benefits to their personal lives and contribute to society. In this context, university professors contribute to the education of thousands of students and encourage new educators in the academic world. Thus, this study aims to verify the perceptions of university professors about your aging process within the job market. It is a quantitative observational cross-sectional study that included 35 university professors of both genders from a Higher Education Institution. Participants answered sociodemographic questionnaires, the WHOQOL quality of life instrument, a questionnaire about their job satisfaction, and a questionnaire evaluating adjectives attributed to the aging process. Results indicated that 72% of participants were female, with a mean age of 54.9 years. 48% of participants were satisfied with their health condition, 74% were satisfied with their ability to perform their work, 80% believed that the job market is hiring more young teachers, and 62.9% of respondents considered themselves happy. Such results are important for Higher Education Institutions to work with personnel management to identify the effects of aging on their employees and propose career plans, training, and development that can provide more security to aging faculty members.

**Keywords:** Aging, Faculty, Ageism, Job Market.

[Submetido em 15-03-2024 – Aceito em: 05-10-2024 – Publicado em: 06-12-2024]

## Introdução

O envelhecimento populacional é um processo que vem sendo apresentado pela população mundial. Acredita-se que em 2050 cerca de 2 bilhões de pessoas farão parte da classe etária de 60 anos ou mais e a grande maioria delas viverá em países em desenvolvimento (Ministério da Saúde, 2006). O envelhecimento populacional vem se tornando um fenômeno cada vez mais expressivo, sendo que de acordo com os dados obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2023) aponta-se aumento de 10,9% da população idosa, um pouco a mais de 22 milhões de pessoas com mais de 65 anos, sendo considerado o maior percentual alcançado, com aumento de 57,4%, se comparado ao ano de 2010, que possuía 7,4% ou 14 milhões de pessoas nessa condição. Para a Sociedade Brasileira de Cardiologia (SBC, 2020), a população idosa com 65 anos ou mais passará de 9% em 2020 para 16% em 2050 e o aumento da população de idosos com 80 anos ou mais será três vezes maior do que nos dias atuais.

Para estabelecer números precisos sobre esta população, faz-se necessário ter a definição de quem pertence a este grupo. Nesta perspectiva, define-se a pessoa idosa como uma pessoa com mais de 60 anos. Esta definição está relacionada a questões de políticas públicas voltadas para os idosos em geral, que influenciam na formação de uma idade de corte específica. Dentro dessa margem criteriosa para a definição do que é ser um idoso, o Brasil classifica a pessoa como idosa quando ela tem 60 anos ou mais. Em um

comparativo relacionado a aspectos culturais, na Itália, por exemplo, a idade para ser enquadrado no grupo de idosos é de 70 anos. Mesmo com essas variantes de localidades sabe-se que a percepção de velhice vem mudando ao longo do tempo e, embora a idade seja um dos fatores, faz-se necessário levar em consideração todos os aspectos envolvidos no envelhecimento (Cardoso et al., 2021).

Neste contexto, pode-se dizer que velhice é expressa com uma relação que qualifica os diferentes aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais de uma pessoa (Schidr, 2008). Complementa-se ainda que o envelhecimento estabelece uma ligação demográfica, política, ética e cultural num contexto individual (Mendonça et al., 2021).

A velhice nos dias de hoje deixou de ser a perda de capacidade no mercado de trabalho e passou a representar a continuação da atuação profissional. A profissão possibilita à população no envelhecimento continuar a desenvolver-se socialmente, além de estimular aspectos físicos, culturais e psicológicos. O envelhecimento não está mais relacionado à incapacidade e à aceitação passiva do fim do período produtivo, do trabalho e da vida. Atualmente, o envelhecimento corresponde a novas formas de transformar a satisfação profissional e pessoal (Sá & Souza, 2015). O conceito de pessoa idosa vem sendo modificado ao longo dos tempos trazendo o envelhescente como a melhor forma de expressar a fase em que envelhecer deixou de ser sinônimo de aposentadoria e exclusão social. O envelhescente de hoje apresenta uma vivência da velhice distante das experiências normativas de décadas atrás e é caracterizado por suas atividades laborais sejam elas formais ou informais, culturais e sociais (Mendes, 2012).

Conforme Berlink (2000), a envelhescência é proposta como o período do desenvolvimento entre os 45 a 65 anos e pode ser comparada com a adolescência onde as transformações físicas, mentais, sociais e emocionais ocorrem de um estágio para o outro, num preparo para a velhice como a adolescência é para a fase adulta. Afirma-se que nesta fase são observadas frustrações com idealizações com sonhos de projetos futuros para a vida, incluindo a vida profissional por já não se ter mais tantas expectativas. A profissão representa um dos aspectos do desenvolvimento humano e da mesma forma como a vida, a profissão também possui seus processos de nascimento, desenvolvimento e morte e o que fará ela ser longeva dependerá de vários fatores, sejam eles externos ou internos (Sá & Souza, 2015). Nesse contexto é importante pontuar que o etarismo está

inserido nas organizações de forma implícita e sendo observado nas dificuldades de entrada ou permanência dos indivíduos envelhecidos ou idosos no mercado de trabalho (Batista & Teixeira, 2021).

Devido à crescente longevidade da população dos países desenvolvidos, o governo vem adotando formas de manter a permanência dos idosos no mercado de trabalho diferente do que é observado nos países emergentes como o Brasil que enfrenta dificuldades devido a fatores como inadequações do ambiente de trabalho para envelhecidos e idosos. Assim, políticas públicas devem ser construídas sobre os processos de envelhecer no mercado de trabalho e pode-se utilizar as iniciativas governamentais de países desenvolvidos como exemplo (Batista & Teixeira, 2021).

É disposto pelo Ministério da Saúde (2006) que nos países desenvolvidos este processo é atrelado aos avanços das condições gerais de vida, o que difere dos países em desenvolvimento onde há carência de gestão da organização social e da área da saúde para atender toda a demanda em crescimento. Desta forma é importante conhecer particularidades de diferentes profissões e organizações, para com isto, encontrar meios de adotar a permanência de envelhecidos e idosos no mercado de trabalho.

No ambiente acadêmico também são observadas questões sobre a atuação de envelhecidos e idosos. Professores em processo de envelhecer optam por carga horária reduzidas devido aos desgastes de salas de aulas superlotadas, jornadas duplas e fatores físicos em relação ao envelhecimento, porém, isto não faz com que os professores parem com suas atividades laborais (Freitas & Gil, 2020).

Até meados do século XIX o envelhecimento era marcado pelo fato de pessoas idosas não terem condições de se manter economicamente, o que levantava uma questão de mendicância. Partindo dessa premissa, surge a ideia de que a pessoa idosa é incapaz para produzir, trabalhar e se desenvolver economicamente (Moreira, 2013).

Com o aumento da expectativa de vida a pessoa idosa acaba passando mais tempo de vivência no período de acesso à aposentadoria o que reflete na maneira como essa pessoa entende a vida. Na carreira de professor essas possibilidades de percepções influenciam na tomada de decisões e na forma como a pessoa se sente em relação a esse período e a ela mesmo, tendo, dessa forma, uma perspectiva própria desse contexto. Visto

que entre muitas mudanças ela acaba por não ter mais o mesmo papel social, muitos utilizam desse período como oportunidade de consolidar sonhos, dentro de uma perspectiva de tempo livre (Pavone, 2016).

Os valores financeiros recebidos são importantes para esta classe, mas os aspectos que mantêm muitos professores em atividade são os valores em transferir o conhecimento adquirido ao longo da sua carreira para novos docentes que estão ingressando na área acadêmica e contribuir para a sociedade, formando novos profissionais do futuro (Freitas & Gil, 2020).

Diante deste contexto, o presente estudo buscou responder à seguinte pergunta: “Como o professor universitário percebe seu envelhecimento mediante as suas atividades laborais no mercado de trabalho?”. Assim, foi estabelecido o objetivo de verificar as percepções de professores universitários sobre seu envelhecimento no mercado de trabalho.

## **Métodos**

Trata-se de uma pesquisa de campo, sendo um delineamento de pesquisa descritivo e transversal de caráter quantitativo. Assim este delineamento de pesquisa pode ser compreendido como um levantamento, ao ter projetado a coleta de dados por fontes primárias de informação em um recorte pontual do tempo, visando a mensuração, descrição das variáveis e análise da frequência dos elementos estudados (Ogassavara et al., 2023).

No que tange a amostra em questão, indica-se que esta foi captada por conveniência, mediante um convite divulgado por redes sociais (Whatsapp e Telegram), para que então acessassem um formulário eletrônico (Google Forms). O grupo amostral foi composto por 35 indivíduos de ambos sexos, com idades iguais ou superiores a 45 anos que ocupam a função de professor universitário, de modo a enquadrar indivíduos envelhescentes, conforme disposto por Berlink (2000).

## **Instrumentos**

Esta pesquisa fez uso de um questionário sociodemográfico para a caracterização

da amostra, abordando a idade, sexo, estado civil, cor, escolaridade e características relativas à atuação como docente.

Foram utilizados quatro itens do WHOQoL-Bref para avaliar a percepção da qualidade de vida dos participantes, questionando sobre a percepção da própria saúde, satisfação com a própria condição e satisfação em relação sua atuação profissional. Alinhando-se com tais questões, foi empregado um questionário sobre satisfação de trabalho na docência, versando sobre a satisfação com as atividades operacionais envolvidas, com a distribuição de disciplinas e a percepção do participante sobre suas possibilidades e limitações frente ao envelhecimento.

Com o intuito de descrever os estados afetivos frequentemente vivenciados pelos participantes, foi utilizado um questionário relativo à atribuição e adjetivação direcionada ao próprio envelhecimento, salientando as percepções dos docentes sobre seu envelhecimento.

### **Procedimentos de coleta e análise de dados**

Anteriormente a qualquer forma de coleta de dados, o presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, no parecer nº 5.839.592 (CAAE 65395622.3.0000.0089).

A coleta de dados foi realizada mediante formulário eletrônico, especificamente Google Forms. Logo no início do formulário, foi introduzido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, solicitando o consentimento do indivíduo para participar da pesquisa de forma voluntária e não remunerada. Assim, caso o respondente aceitasse os termos dispostos, seria iniciada a coleta dos dados.

Foram apresentados o questionário sociodemográfico, os itens do WHOQoL-Bref, o questionário sobre satisfação de trabalho na docência e o questionário relativo à atribuição e adjetivação, direcionado ao próprio envelhecimento, respectivamente.

Uma vez que a coleta de dados foi encerrada, as informações foram tabuladas e foram feitas análises descritivas do mesmos, no formato de frequências e porcentagens.

### **Resultados**

Os resultados indicam que a maioria dos participantes é docente de instituição de ensino privada (85,7%), do sexo feminino (71,4%), branca (91,4%), casada (74,2%), com idade entre 45 e 55 anos (60,0%), com mais de 15 anos de experiência de docência no ensino superior (77,2%) e com título de doutorado (65,7%).

Pode-se observar que a maior parte dos participantes classificou sua qualidade de vida como boa ou muito boa (48,6%), satisfeitos ou muito satisfeitos com a própria saúde (48,5%) e satisfeitos ou muito satisfeitos com a própria capacidade para realizar seu trabalho (80,0%). Ainda pôde-se observar que a maioria dos participantes afirmou vivenciar estados afetivos negativos eventualmente (68,6%), sendo que apenas 14,3% afirmaram nunca vivenciar tais estados. Estes achados estão descritos na Tabela 1.

**Tabela 1.** Dados referentes à qualidade de vida

WHOQOL - BREF	N	%
<b>COMO VOCE AVALIARIA A SUA QUALIDADE DE VIDA</b>		
MUITO RUIM	1	2,9
RUIM	4	11,4
NEM RUIM NEM BOA	13	37,1
BOA	14	40,0
MUITO BOA	3	8,6
<b>QUÃO SATISFEITA (O) VOCE ESTÁ COM SUA SAUDE</b>		
MUITO INSATISFEITO		
INSATISFEITO	10	28,6
NEM SATISFEITO NEM INSATISFEITO	8	22,9
SATISFEITO	13	37,1
MUITO SATISFEITO	4	11,4
<b>QUÃO SATISFEITO (A) VOCE ESTÁ COM SUA CAPACIDADE PARA O TRABALHO</b>		
MUITO INSATISFEITO	6	17,1
INSATISFEITO	4	11,4
NEM SATISFEITO NEM INSATISFEITO	5	14,3
SATISFEITO	20	57,1
MUITO SATISFEITO	8	22,9
<b>COM QUE FREQUENCIA VOCE TEM SENTIMENTOS NEGATIVOS TAIS COMO: MAU HUMOR, DESESPERO, ANSIEDADE, DEPRESSÃO</b>		
NUNCA	5	14,3
ALGUMAS VEZES	24	68,6
FREQUENTEMENTE	2	5,7



MUITO FREQUENTEMENTE	2	5,7
SEMPRE	2	5,7

Constatou-se que apenas um participante afirmou não gostar de dar aula, porém, 22,9% nunca se sentem valorizados pela atividade. 37,1% afirmaram não lecionar disciplinas relacionadas à sua especialidade, sendo que 65,7% não sentem estabilidade no emprego e 51,4% não acreditam que docentes mais jovens possuem mais vantagens para conseguir novos empregos. 80% afirmaram que não sofreram preconceito por serem mais velhos e 42,9% acreditam que o mercado de trabalho está contratando mais docentes jovens, enquanto 62,9% não acreditam que professores mais velhos sejam mais valorizados que os mais novos. Estas informações estão dispostas na Tabela 2.

Constatou-se que apenas um participante afirmou não gostar de dar aula, porém, 22,9% nunca se sentem valorizados pela atividade. 37,1% afirmaram não lecionar disciplinas relacionadas à sua especialidade, sendo que 65,7% não sentem estabilidade no emprego e 51,4% não acreditam que docentes mais jovens possuem mais vantagens para conseguir novos empregos. 80% afirmaram que não sofreram preconceito por serem mais velhos e 42,9% acreditam que o mercado de trabalho está contratando mais docentes jovens, enquanto 62,9% não acreditam que professores mais velhos sejam mais valorizados que os mais novos. Estas informações estão dispostas na Tabela 2.

**Tabela 2.** Dados sobre a satisfação de trabalho.

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DE TRABALHO N= 35	N	%
<b><i>VOCÊ GOSTA DE DAR AULAS?</i></b>		
SIM	34	97,1
AS VEZES		
NÃO	1	2,9
<b><i>VOCÊ SE SENTE VALORIZADO LECIONANDO?</i></b>		
SIM	19	54,3
AS VEZES	8	22,9
NÃO	8	22,9
<b><i>VOCÊ MINISTRA AULA APENAS EM SUA ESPECIALIDADE?</i></b>		
SIM	15	42,9
AS VEZES	7	20
NÃO	13	37,1
<b><i>VOCE ACREDITA QUE SUA AREA DE ATUAÇÃO LHE OFERECE</i></b>		

<b>ESTABILIDADE PROFISSIONAL?</b>		
SIM	4	11,4
AS VEZES	8	22,9
NÃO	23	65,7
<b>ACREDITA QUE OS DOCENTES MAIS JOVENS TÊM MAIS VANTAGENS DEVIDO A IDADE?</b>		
SIM	7	20
AS VEZES	10	28,6
NÃO	18	51,4
<b>VOCÊ SOFREU ALGUM PRECONCEITO POR SER MAIS VELHO QUE DEMAIS DOCENTE?</b>		
SIM	3	8,6
AS VEZES	4	11,4
NÃO	28	80
<b>ACREDITA QUE O MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA DA EDUCAÇÃO ESTÁ CONTRATANDO MAIS DOCENTES JOVENS?</b>		
SIM	15	42,9
AS VEZES	13	37,1
NÃO	7	20
<b>ACREDITA QUE PROFESSORES MAIS VELHOS SÃO MAIS VALORIZADOS?</b>		
SIM	1	2,9
AS VEZES	12	34,3
NÃO	22	62,9

Na Tabela 3 estão apresentados os resultados do questionário de Atribuição/Adjetivação sobre o envelhecimento. É possível observar que 62,9% dos participantes consideram-se felizes, 82,9% acreditam ter qualidades, 68,6% têm metas de vida e 91,4% têm sonhos. Sobre perspectivas em relação ao futuro 68,6% acreditam que o futuro é bom e 100% dos participantes afirmam que sabem trabalhar em equipe.

**TABELA 3.**Dados sobre a atribuição e adjetivação do próprio envelhecimento.

<b>ATRIBUTOS ADJETIVOS N= 35</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SOU FELIZ?</b>		
CONCORDO	22	62,9
DEPENDE	11	31,4
DISCORDO	2	5,7
<b>TENHO QUALIDADES?</b>		
CONCORDO	29	82,9
DEPENDE	5	14,3
DISCORDO	1	2,9
<b>TENHO METAS?</b>		

CONCORDO	24	68,6
DEPENDE	8	22,9
DISCORDO	3	8,6
<b>TENHO SONHOS?</b>		
CONCORDO	32	91,4
DEPENDE	2	5,7
DISCORDO	1	2,9
<b>FUTURO É BOM?</b>		
CONCORDO	24	68,6
DEPENDE	9	25,7
DISCORDO	2	5,7
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>		
CONCORDO	35	100
DEPENDE		
DISCORDO		

## Discussão

A partir dos dados evidenciados, pôde-se observar que professores universitários em sua maioria vivenciam insegurança acerca do seu futuro profissional ao não perceberem estabilidade financeira e isto é manifestado em outros resultados, sendo parcialmente explicado por uma parcela significativa dos participantes serem vinculados a instituições de ensino privadas e perceberem que as instituições têm contratado docente mais novos e inevitavelmente com menos experiência profissional.

Ao tratar das representações sociais da pessoa idosa e o processo de envelhecimento, Viana e Helal (2023) classificaram o ageísmo de negativo e positivo. O ageísmo negativo é relacionado a teimosia, velhice, antipatia, nervosismo, lentidão, doença, perdas cognitivas e a infantilização do idoso. Já o ageísmo positivo é relacionado a maturidade, sabedoria, pontualidade, fidelidade e comprometimento. Os autores afirmam que quanto mais jovem é o professor mais ageísmo negativo é observado e quanto mais idoso é, o professor, mais ageísmo positivo ele observa nele mesmo. Tal resultado corrobora os resultados do presente ao versar sobre os achados coletados a partir do questionário de atributos e adjetivos, apontando que a grande maioria tem sonhos, acredita em suas qualidades, sabe trabalhar em equipe e possui boa perspectiva sobre o futuro.

Ao discorrer sobre o enfrentamento e condições de trabalho para a atividade profissional, é válido reconhecer que a jornada de trabalho ao longo do curso de vida gera

implicações para a saúde dos indivíduos e neste sentido é necessário questionar a salubridade das atividades a longo prazo (Felix & Catão, 2013). O acúmulo de danos e desgastes decorrentes das atividades laborais convergem com as manifestações biológicas do processo natural de envelhecimento humano, contribuindo para a concretização de alterações estruturais e fisiológicas dos diferentes subsistemas biológicos. Ainda, os estados de estresse e esforço contribuem para aceleração do processo de envelhecimento ao favorecerem a exaustão celular e o processo de senescências celular (Cai et al., 2022).

Na investigação de Moreira e Dias (2013), foi proposto que o aspecto mais negativo para os professores universitários está relacionado a sua imagem corporal, pois afirmam que ainda vivemos em uma cultura aprisionada pelo culto à beleza. Não corresponder aos padrões estéticos, gera angústias e frustrações, invalidando, muitas vezes, estes professores que em sua grande maioria trabalha para manter e reconhecer seu espaço profissional, contribuindo nas instituições e produzindo com publicações, orientações e pesquisas, proporcionando assim uma dinâmica profissional ativa.

### **Considerações Finais**

Ao discorrer sobre as conjunturas do sistema educacional em nível superior, ressalta-se a influência das condições de trabalho sobre a saúde dos trabalhadores e frequentadores dos espaços, incluindo os docentes e outros tipos de colaboradores. O suporte e estrutura institucional são aspectos que delineam as possibilidades para a docência, enriquecendo ou precarizando o repertório de alternativas para o planejamento de estratégias educacionais.

Neste estudo, foram analisadas percepções de professores universitários sobre o mercado de trabalho e sobre o próprio processo de envelhecer. A partir dos dados coletados, pôde-se observar que os participantes apresentam um grau de segurança razoável em relação a sua posição no ensino superior, frente aos seus colegas mais novos, embora uma parcela da amostra tenha expressado identificar algum grau de desvantagem em relação a estes. Nisto, apesar de se sentirem bem e capacitados para sua atividade talvez o envelhecimento seja entendido como um fator antagônico à sua carreira. Os resultados são importantes para as Instituições de Ensino Superior atuarem junto à gestão de pessoas de forma a minimizar tais efeitos sobre seus colaboradores ao

elucidarem a posição dos educadores na instituição de forma didática e traçar possíveis trajetórias no meio em questão, visando valorizar os profissionais de diferentes faixas-etárias e sua formação e percurso profissional.

Diante das características apresentadas, infere-se que a condição de ministrar disciplina, para qual o profissional não é especializado, pode ser uma atribuição estressante e desgastante por demandar maior preparo e ter de lidar com possíveis sentimentos de insegurança em relação ao conteúdo exposto, uma vez que suas experiências e formação são voltadas à outra temática e campo de atuação.

Como limitação deste estudo, aponta-se o baixo número de participantes além do fato da dificuldade em se localizarem estudos recentes sobre o tema. Novas pesquisas devem ser realizadas para adicionar informações e desenvolvimento de planos de carreira e ações adequadas, dentro das IES, para que professores universitários envelhecidos sintam-se mais seguros e possam realizar seu papel de forma plena.

## REFERÊNCIAS

- Batista, R.L., Teixeira, K.M.D. (2021). O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 24 (6): e210022.
- Berlink, M. (2000). Envelhescência. *Psicopatologia Fundamental*. p. 193-198. São Paulo. Escuta.
- Cai, Y., et al. (2022). The landscape of aging. *Science China: Life Sciences*, 65(12), 2354-2454.
- Cardoso, E., Dietrich, T. P., Souza, A. P. (2021). Envelhecimento da população e desigualdade. *Revista de economia política*, 41(1), 23-43.
- Ogassavara, D., Silva-Ferreira, T., Ferreira-Costa, J., Bartholomeu, D., Tertuliano, I. W., & Montiel, J. M. (2023). Concepções e interlocuções das revisões de literatura narrativa: contribuições e aplicabilidade. *Ensino & Pesquisa*, 21(3), 8-21.
- Felix, Y. T. M., & Catão, F. F. M. (2013). Envelhecimento e aposentadoria por policiais rodoviários. *Psicologia & Sociedade*, 25(2), 420-429.
- Freitas, M. C., & Gil, C. A. (2020). Envelhecimento e Trabalho: Percepções e vivências de docentes do ensino superior na maturidade. *Revista Internacional de Educação Superior*, 6, 1-29.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, (2023). Censo 2022: O número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/>

38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos#:~:text=Considerando%20a%20popula%C3%A7%C3%A3o%20de%20idosos,de%200%20a%2014%20anos.

Mendes, T. S. (2012). Envelhecidas e resiliência: sujeitos psicológicos com capital social. *RBCEH*, 9(1), 34-45.

Mendonça, J. M. B. et. al. (2021). O sentido de envelhecer para o idoso dependente – *Ciência e saúde coletiva*. 26, 57-65.

Ministério da Saúde. (2005). Envelhecimento e saúde da pessoa idosa. *Cadernos de atenção básica n°19 – Brasília/DF*.

Morira, J. O. Silva, J. M. (2013). A imagem corporal e o envelhecimento na perspectiva de professores de uma universidade brasileira. *Salud & Sociedad*, 4(2), 136-144.

Sá, M. A. S., & Souza, D. M. R. (2015). Envelhecimento ou desenvolvimento profissional? Apontamentos para uma discussão sobre trajetórias docentes. *Trabalho e Educação*, 24 (2), 267-280.

Scheider, R.H. (2008). O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. *Estudos de psicologia*, 25, 585-593.

Sociedade Brasileira de Cardiologia – SBC. (2020). O estilo de vida de muitos idosos importa, 115, 882-884

Viana, L. O., Heal, D. H. (2023). Ageísmo na carreira acadêmica: Um estudo com professores universitários. *Educação e Realidade*, 48.

Artigo – Administração Brasileira.

## Ageísmo nas Organizações: Como os profissionais de Recursos Humanos percebem a influência do preconceito na vida dos trabalhadores com mais de cinquenta anos

*Diego Lima Negreiros<sup>1</sup>*  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*

*Patrícia Ítala Ferreira<sup>2</sup>*  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*

*Daniela Gomes Alcantara<sup>3</sup>*  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*

### RESUMO

Este estudo pretendeu trazer luz sobre como as pessoas mais velhas são percebidas no mercado de trabalho e os impactos disso na inserção e permanência desses trabalhadores. Além disso, buscou-se identificar as práticas empresariais de inclusão da pessoa com mais de 50 anos. Para tal investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar as percepções de profissionais de Recursos Humanos atuantes em empresas no eixo Rio-São Paulo de diferentes segmentos sobre o tema. Os resultados apontam para a existência do preconceito etário e para a falta de práticas de gestão de recursos humanos voltadas para o público com mais de 50 anos. As opiniões são variadas quando se referem à pessoa mais velha, mas um dos achados da pesquisa foi a preferência de escolha do mercado de trabalho, principalmente em tecnologia, por profissionais mais novos.

**Palavras-chave:** Ageísmo; Recursos Humanos; Inclusão etária.

### ABSTRACT

This study aimed to shed light on how older people are perceived in the job market and the impacts of this perception on the inclusion and retention of these workers. Additionally, it sought to identify corporate practices for including individuals over 50 years old. For this investigation, semi-structured interviews were conducted to gather the perceptions of Human Resources professionals working in companies across different sectors in the Rio-São Paulo area. The results point to the existence of age-related prejudice and the lack of human resource management practices targeting the 50+ demographic. Opinions vary when referring to older individuals, but one of the study's findings was the job market's preference, especially in technology, for younger professionals.

**Keywords:** Ageism; Human Resources; Age Inclusion.

[Submetido em 22-07-2024 – Aceito em: 25-09-2024 – Publicado em: 06-12-2024]

<sup>1</sup> [dilimanegreiros@gmail.com](mailto:dilimanegreiros@gmail.com) Graduado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), 2022.

<sup>2</sup> [tricia@puc-rio.br](mailto:tricia@puc-rio.br) Graduada em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), 1993; Mestre em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), 1998; Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

<sup>3</sup> [gomesalcantaradaniela@gmail.com](mailto:gomesalcantaradaniela@gmail.com) Graduada em Administração, Universidade Federal Fluminense (UFF), 2017; Mestre em Administração, Universidade Federal Fluminense (UFF), 2020; Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

## 1. Introdução

Na última década, o Brasil atingiu mais de 2,2 milhões de desempregados só nas extremidades mais sensíveis do mercado de trabalho: pessoas entre 18 e 24 anos e pessoas com mais de 50 anos de idade. Isso porque os jovens não possuem a experiência exigida pelas empresas. Em contraponto, os trabalhadores que possuem mais de 50 anos possuem esse requisito, mas sofrem com o preconceito em relação à capacidade de acompanhar as inovações do mercado (CNN BRASIL, 2022).

Alguns estereótipos como raça, crença e orientação sexual podem influenciar a maneira como o coletivo encara as pessoas que fazem parte dele (Berlinck, 2000). A generalização, em consequência de um julgamento raso, é capaz de contribuir para a formação de qualquer tipo de opinião ou sentimento concebido sem exame crítico, causando a supervalorização ou a subestimação de valores e competências que giram em torno do capital intelectual organizacional. Dentre os discriminadores existentes, a prática do ageísmo vem ganhando espaço entre as discussões sociais em virtude da contraposição com o crescente envelhecimento mundial, um movimento decorrente, dentre outros fatores, do avanço da longevidade populacional (Loth & Silveira, 2014; Lain & Loretto, 2016; Brito et al., 2019; Silva et al., 2021).

O termo Ageísmo, também reconhecido como Idadismo ou Etarismo (Loth & Silveira, 2014; Siqueira-Brito et al., 2016; França et al., 2017; Cepellos et al., 2018; Seidl, 2019), cunhado por Robert Butler em 1969, foi utilizado para definir qualquer forma preconceituosa relacionada à idade, englobando as diversas faixas etárias caracterizadas como vulneráveis. Palmore (2004), contudo, o delimitou ao preconceito e discriminação contra idosos, sendo considerado, no âmbito social, como uma das principais práticas de preconceito, ao lado do racismo e do sexismo. No contexto brasileiro, Couto et al. (2009) afirmam que a velhice é permeada por estereótipos e preconceitos que a reduzem a uma fase de declínio e perdas enquanto que a juventude é exaltada. Isso mostra uma fragilidade na eficácia do Estatuto do Idoso vigente no Brasil, que assegura garantias básicas ao idoso, dentre elas, o trabalho (Estatuto do Idoso, 2007).



Há estudos que apontam que o grupo minoritário dos “mais velhos” pode ser classificado por indivíduos a partir dos 40 anos (Camarano & Pasinato, 2008; Martinez et al., 2010; Cepellos, 2013; CepelloS & Tonelli, 2017; Felix, 2018;). No entanto, a Organização das Nações Unidas (ONG), bem como a maioria dos estudos sobre essa temática compreende a faixa etária de 50 a 64 anos (Lain & Loretto, 2016). Portanto, essa foi a delimitação etária adotada para caracterizar a idade da pessoa mais velha para esta investigação. Contudo, Triana et al. (2021), em um amplo estudo sobre discriminação e diversidade em periódicos internacionais específicos de Gestão de Recursos Humanos nos últimos 60 anos, encontrou apenas 11 estudos com foco no ageísmo.

Apesar da escassez de estudos sobre a temática, discutir esse problema é fundamental, principalmente, após a recente pandemia do COVID-19, que evidenciou atitudes e ações discriminatórias contra pessoas mais velhas, praticadas direta ou indiretamente, em todas as camadas da sociedade. A pessoa idosa foi focada como grupo mais impactado pela pandemia, desconsiderando comorbidades. Definir grupos com base apenas na idade cronológica, subestimando outras diferenças internas, é uma suposição ageísta, que fomenta preconceito, estereótipos e discriminação (Soares et. al., 2021). Assim sendo, no presente estudo buscou-se entender como as pessoas mais velhas são percebidas no mercado de trabalho e os impactos disso na inserção e permanência desses trabalhadores. Além disso, buscou-se identificar as práticas empresariais de inclusão da pessoa 50+. Para isso, verificou-se a opinião dos profissionais que atuam com gestão de recursos humanos (RH), já que estes realizam o processo de recrutamento e seleção, tendo uma visão mais ampla sobre o assunto.

Estudiosos nacionais e internacionais (Vasconcelos, 2012; Loth & Silveira, 2014; Rego et al., 2016; Siqueira-Brito et al., 2016; Cepellos & Tonelli, 2017; França et al., 2017; Cepellos, 2018; Brito et al., 2019; Helal & Silva, 2019; Paiva et al., 2019; Guimarães, 2020; Helal & Viana, 2021; Silva et al., 2021; Triana et al., 2021) têm contribuído para a compreensão da relação entre envelhecimento e ageísmo nas organizações, porém, reconhecem a necessidade de ampliar as investigações científicas sobre o assunto, sobretudo em virtude da complexidade e importância do tema. Assim sendo, entende-se que o presente estudo contribuirá para ampliar a discussão sobre o

ageísmo nas organizações, trazendo reflexões importantes sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos, que, nas organizações, costumam ser o ponto focal da implementação de ações relacionadas à diversidade e inclusão.

## **2. Referencial Teórico**

A população mundial vem mantendo uma crescente tendência com relação ao seu envelhecimento e esse avanço, consequência das inovações tecnológicas e médicas, é visto como uma fonte de oportunidades para o desenvolvimento social e econômico do planeta (Higo & Kha, 2015). Essa transformação demográfica mostra o quanto as pesquisas relacionadas ao cuidado da saúde e a promoção de assistências voltadas para os idosos vem ganhando força em muitos países (OMS, 2012). Para Camarano (2002), esse novo padrão demográfico reforça a ideia de que existe uma desaceleração quantitativa populacional em contrapartida a essa longevidade. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) corrobora isso, apontando para o aumento da longevidade da população brasileira. Em publicações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua ou pelas projeções populacionais divulgadas em seu próprio site, estudos preveem um crescimento de aproximadamente 40% de pessoas acima de 50 anos até 2060, o que tornará a população brasileira como uma das dez mais velhas do mundo, segundo França (2011).

O debate sobre diversidade no Brasil ganhou espaço durante a década de 1980, particularmente após a Constituição Brasileira de 1988, com a proteção da força de trabalho feminina e a legislação que garante oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência na administração pública. Na década de 1990, com a abertura da economia, o movimento de diversidade e inclusão social continuou com a instalação de multinacionais norte-americanas, trazendo o assunto para a agenda das organizações (Alves & Galeão-Silva, 2004; Fleury, 2000; Saraiva & Irigaray, 2009; Fraga et al., 2022). Nas empresas, a diversidade organizacional é definida como o resultado da interação entre indivíduos distintos que convivem em um mesmo sistema social (Fleury, 2000). Silva et al. (2020) esclarecem que mesmo as organizações se movimentando para se adequar ao atual mercado de trabalho, os profissionais 50+ ainda sofrem para se manterem atuantes e relevantes nesse cenário. Isso está relacionado ao fato de que é comum vincular a idade avançada com uma menor produtividade da pessoa mais velha, algo que erroneamente se

traduz em justificativa para caracterizá-la como resistente e árida (Cepellos et al., 2018; Triana et. al, 2021). Tal pressuposto faz com que se acredite que ao efetuar essa contratação da pessoa 50+, os gastos e esforços serão mais elevados, uma narrativa baseada na preocupação dessa pessoa não ser economicamente eficiente (Siqueira-Brito et al., 2016).

Nesse contexto, apesar do crescente interesse na visibilidade das pessoas 50+ (McGregor & Gray, 2002; Henkens et al., 2008; Rego et al., 2016; Rozendo, 2016; Dam et al., 2016; Vuuren & Kemps, 2016; Rego et al., 2020; Triana et al., 2021; Silva, 2021), estas continuam sendo alvos de práticas ageístas, que segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), é um preconceito etário que permeia diversos setores da sociedade. Esse problema é um dos potencializadores do aumento desemprego das pessoas mais velhas (França et al., 2017).

O Global Report on Ageism (ONU, 2021) ilustra isso ao divulgar que uma a cada três pessoas relatou ter sido alvo de preconceito relacionado a sua idade em ambientes diversos, cabendo ressaltar que essa investigação expandiu a delimitação etária característica (ESTATUTO DO IDOSO, 2007) e incluiu pessoas a partir de 50 anos entre as vítimas do ageísmo. Isso pode ser consequência da sociedade não sabe lidar com as necessidades das gerações antepassadas e - mesmo existindo uma norma escrita designada a esse fim, como o Estatuto e a Política Nacional do Idoso - a pessoa mais velha ainda vive em condições de desamparo (Sousa; Silveira, 2016). Por conseguinte, todas essas questões se tornam um dos grandes desafios para as organizações, pois afeta diretamente a sua força de trabalho, que é o segmento responsável pela sua produção econômica (Camarano & Kanso, 2014).

Sobre esse cenário, Alves & Neto falam sobre a “problemática do “gerontariado”, definido como “conjunto de problemas decorrentes do recorte etário e geracional da classe social do proletariado” (Alves & Neto, 2020, p. 386). Refere-se às consequências do ageísmo para uma camada social já vulnerabilizada, o proletariado. Os autores mostram o desemprego vivenciado pelas pessoas mais velhos, tendo como foco adultos entre 45 e 65 anos de idade com nível superior – público chamado de gerontariado. Esse problema é decorrente da desvalorização das habilidades das pessoas mais velhas, em que se considera esses profissionais incapazes de acompanhar as inovações do mercado –

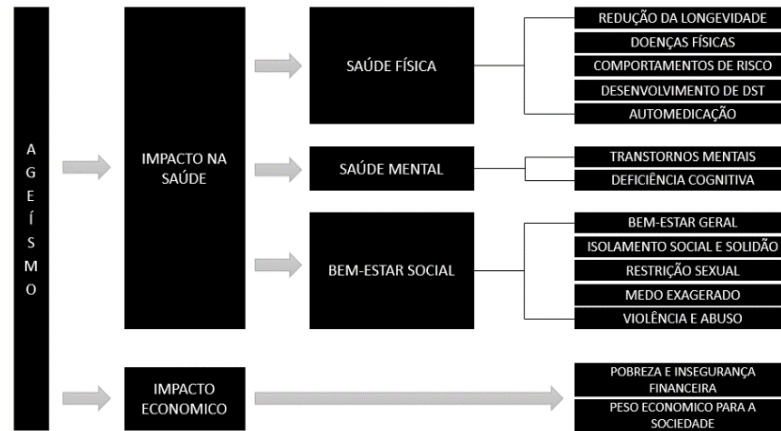
---

requisito essencial para o capitalismo (Alves & Neto, 2020).

Corroborando essa discussão, Tavares (2015) alerta que o atual cenário já evidencia a necessidade de rever preconceitos e estereótipos etários, visto que o mercado de trabalho está cada vez mais velho e a capacidade de trabalhar fortificou-se como referência para se ter uma vida saudável. Principalmente, porque as mudanças decretadas pela Emenda Constitucional nº103 (2019), também conhecida como a reforma da previdência, prolongaram o tempo que a população precisa contribuir para ter direito a uma aposentadoria por tempo de serviço. Além disso, é importante garantir a inclusão da pessoa mais velha no mercado de trabalho, pois o trabalho é o meio pelo qual o ser humano produz a sua existência (Marx, 1985) e vai além do simples realizar, pois capacita, aprimora e desenvolve potencialidades do praticante (Athayde et al., 2004).

O ageísmo nas organizações pode ser praticado de diversas formas: no processo de contratação e/ou demissão, quando trabalhadores 50+ são preteridos em função da idade (Henkens et al., 2008; Ferreira, 2013; Cepellos, 2018; Rego et al., 2020) na disponibilização de menos oportunidades de desenvolvimento de carreira para funcionários 50+ (Dam et al., 2016) e na exclusão de treinamentos oferecidos pelas organizações (McGregor & Gray, 2002; Rego et al., 2016, 2020). Esse problema empurra a pessoa 50+ para as margens da sociedade e a faz ter que negar a sua identidade para se enquadrar nos padrões sociais, trazendo intensos impactos negativos ao trabalhador idoso (Camargo et al., 2019). Essa exclusão, principalmente, do mercado de trabalho (Rego et al., 2020) afeta a sensação de pertencimento, algo inerente ao ser humano desde o seu nascimento, pois é por meio de estímulos coletivos que o indivíduo se descobre e constrói conexões. Portanto, uma das consequências do ageísmo é o isolamento voluntário do oprimido (Teixeira et al., 2018). Essa é uma ação autopunitiva que faz com que a vítima prefira a solidão ao tratamento discriminatório, dificultando a inserção e a permanência de pessoas mais velhas no mercado (Peres, 2003; França et al., 2017).

Outras consequências do ageísmo, segundo o Relatório Global sobre Ageísmo, publicado pela ONU em 2021, são mortes evitáveis e sérios problemas de saúde física, mental, bem-estar social e impacto econômico, tal como ilustrado na tabela 1 (Global Report on Ageism, 2021).

**Tabela 1 - Os impactos do ageísmo na vida da pessoa mais velha**

Fonte: Adaptado e traduzido de ONU – Global Report on Ageism (2021).

Goldani (2010) defende que, para eliminar o ageísmo é preciso reconhecê-lo como uma prática real, escolher métodos factíveis para combatê-lo e trabalhar os resultados a fim de conscientizar os indivíduos a respeito dos males causados por essa forma de preconceito. O ageísmo não deve ser tratado como subjetividade e deixado a mercê da interpretação de cada pessoa. No Global Report on Ageism (2021), a ONU aponta que o tema precisa ganhar mais espaço na sociedade a fim de combater as disparidades existentes, visto que apenas o conhecimento em nível individual por si só não é capaz de mostrar os prejuízos que permeiam o problema e assim, provocar uma real mudança de pensamento e atitudes em todas as gerações.

Cepellos et al. (2013) apontam que ações voltadas para a conscientização dos colaboradores com relação aos benefícios proporcionados pela inclusão de trabalhadores 50+ em suas equipes é o primeiro passo que as organizações podem fazer, já que as práticas de gestão de pessoas voltadas para esses profissionais mais experientes só serão efetivas se todo capital intelectual entender a sua importância e adotá-las em sua rotina. Além disso, são necessárias ações voltadas para a promoção da saúde e bem-estar, a criação de políticas de remuneração e benefícios inclusivos, treinamentos técnicos e educacionais, além de outras práticas adaptadas para a inclusão de trabalhadores 50+ (Cepellos, 2018). Essas ações permitem montar equipes com profissionais de gerações distintas, o que contribui para a longevidade organizacional. Pois geralmente, as gerações possuem visões e comportamento diferentes, trazendo para as organizações um

mix multigeracional e interdisciplinar (Culpin et al., 2015).

Nesse contexto, as organizações precisam reconhecer a importância do seu papel no combate à discriminação do trabalhador 50+, empreender esforços para reciclar suas atuais práticas de gestão de pessoas e criar mais oportunidades para aqueles que podem somar de forma significativa através das habilidades e competências adquiridas em seus anos de vida (Helal et al., 2017). Contudo, ainda que exista o entendimento estratégico sobre a necessidade e importância da inclusão dos trabalhadores 50+ em sua força de trabalho, as empresas precisam reciclar a sua gestão para recebê-los. Cepellos et al. (2013) sinalizam em seu estudo que barreiras impostas pelos gestores delimitam as ações dos colaboradores 50+, deixando-os em lugares com baixa complexidade, limitando suas demandas e contribuindo para sensação de não pertencimento. Sendo assim, como declaram Kooji et al. (2014), as práticas de gestão voltadas para pessoas 50+ precisam incluir medidas que desenvolvam carreiras e estejam voltadas para a manutenção física e mental desse público. Se faz importante que as empresas tenham consciência de que a diversidade do seu capital intelectual é algo positivo para o ambiente organizacional (Uyehara, 2003).

### **3. Aspectos metodológicos**

A coleta de dados da presente pesquisa ocorreu por meio de entrevistas em profundidade com profissionais atuantes em recursos humanos do eixo Rio- São Paulo. Os participantes das entrevistas foram selecionados considerando dois critérios principais: 1) Terem, pelo menos, cinco anos de experiência profissional (no ano da pesquisa, em 2022); 2) Atuarem no setor de recursos humanos de empresas privadas. Os critérios de seleção utilizados se justificam porque entende-se que é necessária uma vivência na atuação em recursos humanos de empresas privadas para uma melhor compreensão das questões aqui propostas visto que os processos de recursos humanos em organizações públicas possuem regulamentação específica que os diferencia daqueles praticados pela iniciativa privada.

O acesso aos respondentes se deu por amostragem intencional e de conveniência (Creswell, 2014). As entrevistas tiveram como base um roteiro semiestruturado que indagou sobre: a) percepções dos profissionais de RH a respeito dos trabalhadores 50+; b)

inserção e permanência dos trabalhadores 50+ no mercado de trabalho e c) práticas de gestão de recursos humanos com foco nos profissionais 50+ existentes nas empresas em que atuam. A identidade dos profissionais foi preservada ao não se exibir seus nomes.

O corpus de análise foi constituído a partir da transcrição das entrevistas, e analisado conforme procedimento de análise qualitativa de Boeije (2010), que prevê a segmentação e a reorganização de dados à luz do problema de pesquisa, com o propósito de interpretar dados e transformá-los em achados. As falas foram inicialmente codificadas a partir de temas emergentes no campo e na literatura e organizadas por categorias que sintetizam os principais aspectos considerando a finalidade do objetivo do presente estudo.

#### **4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados**

Foram entrevistados em 2022, quinze (15) profissionais (13 mulheres e 2 homens) que atuam em diversas áreas da gestão de recursos humanos (por exemplo, Atração & Seleção, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Pessoas & Cultura e Business Partner) e que possuem entre 6 e 25 anos de experiência profissional, com idades entre 30 e 50 anos. A descrição e análise dos resultados dessas entrevistas foram estruturadas em duas seções: Percepção do ambiente organizacional e Percepção do mercado de trabalho.

##### **4.1 Percepções dos Entrevistados: Ambiente organizacional e práticas de gestão de recursos humanos**

O ambiente organizacional, palco propício para a troca de experiências e fortalecimento do entendimento do ser humano como um ser social, é o tema desta seção. A ideia foi pesquisar a existência de práticas específicas voltadas para a gestão dos trabalhadores 50+, bem como o reconhecimento destes profissionais no ambiente de trabalho dos entrevistados.

Foi revelado que em todas as empresas, representadas pelos profissionais de RH entrevistados, existem profissionais 50+ em seu quadro de colaboradores com uma representatividade média de aproximadamente 15%, considerando o efetivo total. Além disso, a maior concentração desses trabalhadores ocorre entre os níveis estratégico e

operacional. Percebe-se a existência tanto de profissionais de carreira com a idade de 50+ como novas contratações para vagas operacionais de pessoas nessa mesma faixa etária. A preocupação em contratar profissionais 50+ foi exemplificada pela fala da entrevistada E14: “Na organização que eu trabalho existe um olhar voltado para a contratação de pessoas 50+. O programa se chama Projeto 50+”. No entanto, verificou-se que a maioria das empresas dos entrevistados não possui práticas de gestão de pessoas direcionadas para as necessidades dos colaboradores 50+ após a sua admissão, como exemplificado por E15: “Não existe nenhum tipo de restrição, as oportunidades são dadas para todos de forma igualitária, apenas não oferecemos ações específicas para esses trabalhadores”. Segundo Peres (2003), práticas específicas para a inclusão da pessoa mais velha é fundamental para o fortalecimento de uma marca empregadora.

Além disso, o entrevistado E3 relatou que “Hoje existe uma capacitação voltada para os gestores que explora muito as questões relacionadas aos vieses inconscientes e ratifica a importância do gestor na inclusão geracional”, evidenciando a importância da figura do gestor no processo de inclusão. No entanto, na maioria das empresas dos entrevistados, verificou-se uma falta de capacitação da liderança para a gestão dos trabalhadores 50+ e a inclusão geracional no ambiente de trabalho. Isso é preocupante, tendo em vista a necessidade de o gestor organizacional ter um papel ativo na definição de políticas e práticas de gestão de pessoas (Furunes et al., 2011; Costa e Silva & Romeiros, 2021) para que as ações atinjam os diferentes níveis das organizações e alcancem soluções efetivas (Cepellos et al., 2013; Triana et al., 2021).

## **4.2 Percepções dos Entrevistados: Mercado de trabalho e trabalhadores 50+**

Foram coletadas informações sobre como os profissionais de Recursos Humanos enxergam o posicionamento do mercado de trabalho com relação aos trabalhadores 50+. E os entrevistados relataram o preconceito do mercado de trabalho, segundo E14: “Os trabalhadores mais velhos são percebidos como rígidos e desatualizados pelo mercado”. Já E3 ilustra: “Um exemplo clássico são as posições de tecnologia, aquelas posições onde existe um viés que nos faz entender que precisa ser um jovem para aprender e desempenhar aquelas atividades.” Para o entrevistado, na cultura ocidental existe muito preconceito relacionado à pessoa 50+. Ele defende que tal situação deve ser trabalhada



em diversas esferas para ocasionar a derrubada desse mito. Corroborando isso, E10 diz que há um discurso social que evidencia fatores comuns da juventude em detrimento da pessoa 50+. Algo que também é percebido por E9: “A cultura imposta dentro das empresas reforça que tais profissionais são menos produtivos, mais morosos e apresentam dificuldades em responder novos processos que envolvem tecnologias e agilidade”. Isso ilustra o descrédito e desvalorização sofridos pelos trabalhadores 50+ e a associação da idade avançada à ineficiência econômica e à falta de capacidade de acompanhar às mudanças no mercado (Alves & Neto, 2020; Goldani, 2010; Cepellos et al., 2018; Triana et al., 2021; Siqueira-Brito et al., 2016).

Alinhado a isso, quando perguntado sobre o quanto os programas de recrutamento e seleção de trainees e estagiários são receptivos a profissionais 50+, E2 diz que, praticamente, não há possibilidades de contratação de um trabalhador 50+ para esses cargos. Pois, há vieses que excluem essa força de trabalho na determinação do perfil para a vaga. E1 também relata que poucas são as companhias que realmente consideram tal público para essas vagas. E E15 evidencia a gravidade do ageísmo organizacional ao afirmar que o único estagiário 50+ que conheceu foi no cinema interpretado por Robert De Niro.

Para a minimização desse problema, E3 diz que “Primeiro é preciso forçar a diversidade até que isso faça parte da cultura organizacional e uma vez fazendo parte dessa cultura, o foco deixa de ser a idade da pessoa e passa a ser o que ela sabe e o que ela tem a oferecer. Como gestor, se insistir em uma determinada faixa etária, eu estou enviesando o processo e colaborando para promover menos diversidade dentro da organização. Não basta a empresa de forma institucional dizer o que deseja, a gestão precisa ser trabalhada para que esse desejo seja praticado e se transforme em cultura e não só uma peça de marketing”. Além disso, o entrevistado pontua que programas de admissão às cegas, onde a contratação é baseada apenas nas habilidades e competências sem qualquer conhecimento sobre as características físicas do candidato, faz com que a diversidade seja evidenciada em todos os segmentos. Outro entrevistado, E10, corrobora essa ideia com a fala: “É preciso retirar os empecilhos para conhecer os indivíduos”.

Apesar da presença do ageísmo, para E8, o olhar do mercado já está sendo transformado em decorrência da promoção da diversidade organizacional e da expansão

dos grupos de afinidade. Tal afirmação reforça o conceito da longevidade da companhia por meio de um mix multigeracional e interdisciplinar (Culpin et al., 2015). Por mais que esse seja um processo constante e demorado, a entrevistada pontua que “pequenos passos é que levam a grandes movimentos” e credita às empresas privadas por essa mudança de mentalidade. Isso também é evidenciado por E10, que ressalta a importância de tornar público o desejo em contratar profissionais 50+ em cargos que valorizem o conhecimento, que tais pessoas adquiriram ao longo da sua vida. “Me incomoda quando o mercado desvaloriza tais profissionais com posições que não refletem a sua experiência, apenas para promoverem uma imagem condizente com o modismo praticado”, enfatiza E10. Sendo assim, os entrevistados corroboram Athayde et al. (2004) que afirmam que o trabalho deve ir além da execução de tarefas, promovendo capacitação e desenvolvimento de potencialidades (Athayde et al., 2004).

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo entender como as pessoas mais velhas são percebidas no mercado de trabalho e os impactos disso na inserção e permanência desses trabalhadores, recorrendo-se para esse entendimento à visão dos profissionais de Recursos Humanos, de diferentes faixas etárias, atuantes em empresas privadas de variados setores e presentes no eixo Rio-São Paulo. Além disso, buscou-se identificar as práticas empresariais de inclusão da pessoa com mais de cinquenta anos. Após a realização das entrevistas, os principais achados da pesquisa foram sintetizados em dois grupos: Ambiente organizacional e práticas de gestão (de recursos humanos) e mercado de trabalho e trabalhadores 50+.

Considerando as percepções dos entrevistados relacionadas ao ambiente organizacional e práticas de gestão de recursos humanos foi possível perceber que existe algum movimento, voltado para a disponibilização de oportunidades de trabalho para profissionais 50+, em algumas empresas. Contudo, as práticas que envolvem o pós admissão, como políticas voltadas para atender às necessidades dos trabalhadores 50+ (integração, treinamentos, benefícios e planos de carreira, por exemplo) são ainda pouco frequentes. A promoção da importância da diversidade etária também é um exercício pouco praticado. Outro ponto de atenção que envolve o ambiente organizacional é a preparação da liderança para a recepção desses profissionais 50+. Cepellos et al. (2013)

salientam que ações voltadas para a conscientização da liderança representam um passo significativo para que a inclusão seja cascadeada e alcance efetivas soluções. Esse achado de pesquisa reforça o pensamento de Salminen et al (2019), pois, apesar do impacto do envelhecimento no mercado de trabalho, de modo geral, as organizações não têm se preocupado com as consequências do envelhecimento da força de trabalho, assumindo um papel de mero espectador.

Por fim, a percepção que os entrevistados possuem do mercado de trabalho relacionada aos profissionais 50+ ratifica a existência do preconceito. Tais relatos trouxeram à luz a presença do ageísmo, seja por razões de viés inconsciente ou provenientes de outros fatores não identificados. Além disso, percebeu-se, também, na fala dos entrevistados a consciência da desvalorização e excludência dos profissionais 50+, principalmente no que diz respeito ao mercado de trabalho, onde a preferência, segundo os entrevistados, é pelo profissional mais novo. As oportunidades, quando oferecidas aos profissionais 50+, tendem a desvalorizá-los com posições que não refletem a sua experiência. Os efeitos da discriminação por idade são ainda maiores quando o funcionário 50+ se sente superqualificado para o trabalho, pensamento oposto ao do contratante que supõe que os funcionários 50+ possuem menos habilidades que os seus homólogos mais jovens (TRIANA et al.,2017).

Guillén e Kunze (2019) concluem que uma força de trabalho envelhecida não pode ser diretamente relacionada à diminuição da inovação e muitas vezes dependente das estratégias de gestão da diversidade existentes nas organizações. A discriminação contra trabalhadores 50+ deriva em grande parte de percepções de baixa competência - conforme achados dessa pesquisa - que pode ser mitigado quando os trabalhadores 50+ atuam e colaboram com colegas (GUILLÉN & KUNZE, 2019). Nesse contexto, entende-se que a diversidade etária precisa ser discutida em todos os níveis da organização e refletida em todas as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas, com o foco especial na figura dos gestores organizacionais de todos os níveis. Portanto, o ageísmo precisa ser combatido por meio de políticas de inclusão de pessoas 50+. E após alcançar a equidade etária, deve-se haver uma mudança de foco da idade da pessoa para as habilidades e competências que ela possui. Não basta as empresas utilizarem programas voltados para a contratação de profissionais 50+ se não houver, de fato, uma preocupação

---

com a mudança de mentalidade de seus líderes e de todo seu quadro funcional.

Considerando os relatos dos entrevistados e os estudos de Cepellos et al. (2013) e Culpin et al. (2015), sugere-se que as empresas implementem práticas de conscientização dos trabalhadores, evidenciando os benefícios da contratação de pessoas 50+. Além disso, recomenda-se que as organizações promovam a saúde e bem-estar dos trabalhadores 50+, treinamentos e políticas de remuneração e benefícios inclusivos. Isso possibilitará equipes multigeracionais, as quais contribuem para a longevidade e bem-estar organizacional.

Como o estudo foi limitado aos profissionais de Recursos Humanos, os quais possuíam menos que 50 anos, sugere-se que estudos futuros realizem entrevistas com pessoas 50+ a fim de verificar como os próprios indivíduos percebem a questão do ageísmo. Pois, apesar das informações obtidas terem utilidade, já que foram fornecidas por profissionais diretamente envolvidos no recrutamento e seleção, o fato de não pertencerem ao público em questão limita às análises ao ponto de vista do recrutador, carecendo dos relatos de quem, de fato, vivencia o problema. Além disso, indica-se coletar a percepção de pessoas de diferentes empresas e ramos de atuação a fim de verificar se o problema do ageísmo é influenciado pelo contexto, o que permitiria a elaboração de práticas específicas de combate ao referido problema.

## REFERÊNCIAS

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.

Alves, G., & Neto, J. M. **TRABALHO E ENVELHECIMENTO NO SÉCULO XXI: NOTAS SOBRE A PROBLEMÁTICA SOCIAL DO “GERONTARIADO” NO BRASIL.**

Athayde, M., Neves, N. Y., & Silva, E. S. (2004). Saúde mental e trabalho: um campo de estudo em construção. In M. Athayde et al. (Orgs.), *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma* (pp. xx-xx). Rio de Janeiro: DP&A.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research* (1<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications Ltda.

Camarano, Ana Amélia; Kanso, Solange; Fernandes, Duval. **Menos Jovens E Mais Idosos No Mercado De Trabalho?** (2014) In: CAMARANO, Ana Amélia, organizadora. *Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?* Rio de Janeiro: IPEA.

- Camarano, A. A., & Pasinato, M. T. (2008). Envelhecimento funcional e suas implicações para a oferta da força de trabalho brasileira (Texto para discussão, n. 1326). Brasília: Ipea.
- Cepellos, V. M. (2013). O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. *Teoria e Prática em Administração*, 8(1), 138-159.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: Percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21.
- Costa e Silva, T. F. da, Oliva, E. de C., & Romeiro, M. do C. (2021). Gestão Organizacional e Ageísmo: Análise Bibliométrica das Publicações na Web of Science entre os anos 2000 e 2020. *XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021*.
- Couto, M. C. P. P., et al. (2009). Avaliação de Discriminação contra idosos no Contexto Brasileiro: Ageísmo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), Brasília.
- Culpin, V.; Millar, V.; Peters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organization. *Journal of Managerial Psychology*, v. 30, n. 1.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dam, K. V.; Vuuren, T. V.; Kemps, S. (2016). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 17, p. 1-24.
- Felix, J. (2016). O idoso e o mercado de trabalho. In: ALCÂNTARA, A. O.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. (Orgs.). *Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões*. Rio de Janeiro: Ipea, cap. 9.
- Ferreira, C. S. G. (2013). O ageísmo e o trabalho empregado.. *Novatio Iuris*, v. 5, n. 1, 2013.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- Fraga, A.M. (2022). The diversities within diversity: a systematic review of Brazilian scientific production on diversity in Administration (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1-19.
- França, L. H. F. P.; Siqueira-Brito, A. R.; Valentini, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. *Revista Avaliação Psicológica*. v.15.
- Furunes, T.; Mykletun, R. J.; Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude, *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 6, p. 1232-47.
- Higo & Khan H.T. (2015). Global population aging: Unequal distribution of risks in later

- life between developed and developing countries. *Global Social Policy*, 15(2):146-166.
- IBGE (2020). *Projeções da População do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade: 2010-2060* [Internet]. Rio de Janeiro: IBGE.
- Henkens, K; Remery, C; Schippers, J. (2008). Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 7, p. 1314-29.
- Goldani, A. M. "Ageism" in Brazil: What is it? Who does it? What to do with it? *Revista Brasileira de Estudos de População*. 2010;27(2):385-405.
- Guillén, L., & Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*, 58(3), 301–316.
- Guimarães, R. S. *Gestão de colaboradoras e colaboradores maduros: reflexões a partir da atuação de uma grande empresa brasileira*. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC - Sustentabilidade) - EAESP, FGV, São Paulo, 2020. 128f.
- Kooji, D. T. A. M.; Jansen, P. G.W.; Dijkers, J. S.E.; Lange, A. H. De L. Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212, 2014
- Helal, D. H.; Silva, R. A. Ageísmo nas Organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na Região Nordeste. *Anais do XXII Seminários em Administração – Semead*, São Paulo: 6 a 8 de novembro, 2019.
- Helal, D. H.; Viana, L. O. Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, Niterói, v. 13, n. 29, p. 171-91, 2021.
- Lain, D.; Loretto, W. (2016). Managing employees beyond age 65: From the margins to the mainstream? *Employee Relations*, 38(5), 646–664, 2016.
- Loth, G. B.; Silveira, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 16, n. 39, p. 65–82, ago., 2014.
- Martinez, M. C.; Latorre, M. R. D. O.; Fischer, F. M. Capacidade para o trabalho: revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, [S. l.], v. 15, p. 1553–1561, 2010.
- Mcgregor, J.; Gray, L.. Stereotypes and older workers: the New Zealand experience. *Social policy journal of New Zealand*, n. 18, pp. 163-77, 2002.
- ONU. *Global report on ageism*. Geneva: World Health Organization; 2021. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Marx, Karl. *O Capital*. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1985. Vol. II. (Série Os Economistas).
- Paiva, N. M. F.; Sobreira, É.M. C.; Lima, T. C. B. Que clima é esse? Ageísmo e Relações Intergeracionais em uma Organização do Setor Público. *Anais do X Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad*, Fortaleza: 16 a 18 de maio, 2019.
- Palmore, E. B. (2004). Research note: Ageism in Canada and the United States. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 19, 41-46.
- PERES, M. A. C. (2003). As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista*

Ibero-Americana de Estratégia, v. 2, n. 1, p. 15-22.

Rego, A.; Vitória, A.; Pina E Cunha, M.; Tupinambá, A.; Leal, S. (2016). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1866-99.

Rego, A.; Vitória, A.; Tupinambá, A. ; Reis Júnior, D.; Reis, D.; Pina E Cunha, M.; Lourenço-Gil, R. (2018). Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective. *International Journal of Manpower*, v. 39, n. 3, p. 414-33.

Rego, A.; Vitória, A.; Ribeiro, T.; Ribeiro, L; Lourençogil, R.; Leal, S. (2020). Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: exploring contradictions through an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 33, N. 3, P. 594-621.

Salminen, H. M.; Wang, Q.; Aaltio, I. (2019). Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for Management? *Baltic Journal of Management*, v. 14, n. 2, p. 198-211.

Saraiva, L A. S., & Irigaray, H. A.R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.

Seidl, J. (2019). Ageismo, gestão da diversidade etária nas organizações e entrincheiramento na carreira como preditores do planejamento para aposentadoria. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, UnB, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35394>.

Silva, Thales Fabricio Da Costa E; Oliva, Eduardo De Camargo; Romeiro, Maria Do Carmo (2021). Estão Organizacional e Ageismo: Análise Bibliométrica das Publicações na Web of Science entre os anos 2000 e 2020. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 45., On-line. Anais [...]. [S.l.]: ANPAD, 2021. 1-16. ISSN 2177-2576.

Silva, D.S.D; Silva, A. C; Freitas, J. (2020). O mercado de trabalho para o envelhescente. *Revista Fafibe On-Line*, Bebedouro SP, 13 (1): 49-70.

Soares, Tássia Salgado et al. (2021). Covid-19 e ageísmo: avaliação ética da distribuição de recursos em saúde. *Revista Bioética [online]*, v. 29, n. 2, p. 242-250.

Tavares. M. F. (2015). Trabalho e Longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Teixeira, S. M. O. (2018); Souza, L. E. C.; Maia, L.. M. Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. *Revista Kairós-Gerontologia*, São Paulo, v. 21, n. 3, pp. 129-49.

Triana, M.; Trzebiatowski, T.; Byun, S. (2017). Lowering the threshold for feeling mistreated: Perceived Overqualification moderates the effects of perceived age discrimination on job withdrawal and somatic symptoms. *Human Resource Management*, 56(6), 979–994.

Triana, M. C; Gu, P; Chapa, O; Richard, O; Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resources Management*, 60: 145– 204.

Uyehara, A. M. G.(2003). Despertando o mercado de trabalho para o idoso. *Revista IberoAmericana de Estratégia*, 2(1), 43-50.

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade.

## Competências nas instituições públicas: um mapeamento pelo Método Delphi

*Crisiane Teixeira da Silva*<sup>1</sup>

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*

*Gustavo Aguiar Borges*<sup>2</sup>

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*

*Valmir Emil Hoffmann*<sup>3</sup>

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*

### RESUMO

A pesquisa teve como objetivo mapear as competências essenciais requeridas em hospitais públicos federais e suas superintendências. Para alcançar esse propósito, o estudo se baseou na literatura sobre gestão de competências no contexto do setor público. O estudo classifica-se como quantitativo, descritivo e de levantamento survey, utilizando o método Delphi. Os dados foram coletados em 2021, com a participação de 22 especialistas distribuídos entre Hospitais Públicos e Superintendências Estaduais. Duas rodadas de levantamento e confirmação de dados foram realizadas, resultando na identificação de 16 competências. O estudo revelou que competências como comunicação eficaz, comprometimento, criatividade, flexibilidade, gestão de riscos, inteligência emocional, liderança de equipe, negociação, organização, orientação para resultados, persistência, proatividade, relacionamento interpessoal, resiliência, visão estratégica e visão sistêmica são consideradas essenciais para avaliação de desempenho na área meio dessas organizações. Além disso, a pesquisa contribuiu significativamente para a literatura e prática sobre gestão de competências em órgãos públicos, destacando sua origem em um projeto de extensão que integrou dados práticos com a teoria, reforçando a importância da aplicação dessas competências para promover eficiência e eficácia nas organizações públicas de saúde.

**Palavras-chave:** Competências essenciais. Delphi. Hospitais Públicos. Gestão de Competências. Superintendências.

### ABSTRACT

The aim of this research was to map the essential competencies required in federal public hospitals and their superintendencies. To achieve this purpose, the study relied on literature on competency management in the context of the public sector. The study is classified as quantitative, descriptive, and survey-based, using the Delphi method. Data were collected in 2021, with the participation of 22 experts distributed among Public Hospitals and State Superintendencies. Two rounds of data collection and confirmation were conducted, resulting in the identification of 16 competencies. The study revealed that competencies such as effective communication, commitment, creativity, flexibility, risk management, emotional intelligence, team leadership, negotiation, organization, results orientation, persistence, proactivity, interpersonal relationships, resilience, strategic vision, and systemic vision are considered essential for performance evaluation in the middle area of these organizations. Furthermore, the research made a significant contribution to the literature and practice on competency management in public bodies, highlighting its origin in an extension project that integrated

<sup>1</sup> *crisiane.silva26@gmail.com* Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Roraima - UFRR (2017); Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2019); Doutoranda em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

<sup>2</sup> *gustavo12012000@gmail.com* Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2022); Mestrando em Contabilidade no Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

<sup>3</sup> *emil.hoffmann67@gmail.com* Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (1990); Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1997); Doutor em Administração de empresas pela Universidad de Zaragoza - UNIZAR (2002).



practical data with theory, reinforcing the importance of applying these competencies to promote efficiency and effectiveness in public health organizations.

**Keywords:** Essential competencies. Delphi. Public Hospitals. Competency Management. Superintendencies.

[Submetido em 26-02-2024 – Aceito em: 08-10-2024 – Publicado em: 06-12-2024]

## 1 Introdução

As organizações estão constantemente evoluindo para aprimorar seus procedimentos internos, especialmente diante do avanço das tecnologias e do papel fundamental das pessoas no ambiente de trabalho. No atual contexto competitivo, o alinhamento das competências organizacionais com a estratégia da empresa, é crucial para garantir o desempenho e, conseqüentemente, o sucesso organizacional (Butler & Ferlie, 2020; McClelland, 1973), mantendo a empresa competitiva. Nesse contexto, para que as empresas possam se manter competitivas e prestar serviços de qualidade, torna-se vital gerenciar estrategicamente as competências organizacionais.

McClelland (1973), um dos pioneiros na introdução do conceito de competência, enfatizou que habilidades técnicas, por si só, não garantem um desempenho adequado. Portanto, um conjunto diversificado de competências, incluindo conhecimento, habilidades e atitudes, seria essencial para explicar as variações de desempenho entre indivíduos (Fleury & Fleury, 2001). Definidas de maneira abrangente, as competências representam a capacidade dinâmica das organizações de mobilizar recursos em prol da criação de valor (Bryson et al., 2007).

As competências podem ser definidas de diversas maneiras. Segundo Montezano & Isidro (2020) e Montezano et al. (2021), elas representam um fenômeno multifacetado que se manifesta no nível organizacional, de equipe e individual, refletindo as capacidades necessárias para alcançar resultados satisfatórios e um desempenho eficaz. Burtler e Ferlie (2020), por sua vez, as caracterizam como a capacidade dinâmica das organizações. E Bryson et al. (2007) as definem como o conjunto de recursos provenientes de habilidades, ações, tecnologias e processos que propiciam o desempenho organizacional alinhado aos objetivos estratégicos.

Assim, a importância de gerenciar competências no ambiente organizacional tornou-se um foco relevante para pesquisas em diversos contextos, estendendo-se do setor educacional à indústria e, mais recentemente, à administração pública (Bryson et

al., 2007; De Araújo et al., 2022; Montezano & Isidro, 2020). Assim, autores como da Silva e Mello (2013) e Montezano & Isidro (2020), intercedem pela condução de investigações que identifiquem as competências relevantes para o desenvolvimento profissional no setor público. Carmo et al. (2018) ressaltam a importância de desenvolver modelos de gestão de pessoas adaptados às particularidades do setor público, considerando suas diferenças substanciais em relação ao ambiente das organizações privadas (i.e., objetivos, fontes de financiamento, responsabilidades, cultura...).

Bryson et al. (2007) sustentam que a identificação e o desenvolvimento das capacidades e competências organizacionais são premissas fundamentais para o sucesso das organizações públicas, permitindo-lhes oferecer um maior valor público. Esse valor é caracterizado pela prestação de serviços de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade (Bryson et al., 2007). Dentro do contexto delineado, a realização de pesquisas com hospitais públicos se mostra crucial. A complexidade e especificidades do ambiente hospitalar demandam uma compreensão aprofundada das competências necessárias para o desempenho eficaz dos profissionais nesse contexto.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: quais competências são necessárias para avaliação de profissionais em hospitais públicos federais? Com esse propósito, o objetivo deste estudo é mapear as competências consideradas essenciais em hospitais públicos federais. Esta pesquisa se alinha à trajetória da gestão por competência na administração pública, que ganhou destaque com o Decreto 5.707 de 2006 e foi atualizada pelo Decreto nº 9.991 de 2019, o qual estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa política visa o aprimoramento dos servidores públicos por meio do mapeamento das competências essenciais para a excelência nos serviços oferecidos as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O estudo visou contribuir para o aprofundamento do entendimento das competências necessárias em hospitais públicos federais. Pretende-se que tais informações detenham um impacto positivo na gestão de recursos humanos nessas instituições. Visando aprimorar sua eficácia e eficiência operacional.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 *Gestão de Competências no setor público***

Ao discutir sobre as competências nas organizações, é fundamental entender seu significado. As competências podem ser definidas como um conjunto complexo e multifacetado de características individuais, que incluem conhecimentos, habilidades e atitudes, aliados à capacidade de aplicar essas características de maneira eficaz em um cargo ou função, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Brandão e Guimarães, 2001; Chouhan & Srivastava, 2014; Dutra et al., 2019; Fleury & Fleury, 2004; Montezano & Isidro, 2020; Montezano et al., 2021).

A competência também envolve a capacidade dinâmica das organizações em utilizar esses recursos de forma alinhada aos seus objetivos estratégicos, garantindo a sua competitividade e sustentabilidade ao longo do tempo (Bryson et al., 2007; Burtler & Ferlie, 2020). Assim, a competência pode ser entendida como o potencial que as organizações têm para combinar, fundir e integrar recursos e processos em produtos e serviços de qualidade e diferenciados para usuários e consumidores (Fleury & Fleury, 2001).

Loufrani-Fedida e Aldebert (2021) afirmam que o conceito de competência vem se esculpindo nas organizações, analisado em três níveis: individual (competências individuais), em equipe (competência coletiva) e na organização (competência organizacional). Chiavenato (2014) define a competência individual como a capacidade que o indivíduo deve ter para criar e potencializar processos organizacionais, ou seja, compreende a utilização do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes visando realizar uma determinada atividade em uma circunstância específica (Ruas, 2005).

Arnaud e Mills (2012) definem as competências coletivas como o resultado de uma combinação de competências individuais em um ambiente de trabalho colaborativo ou em equipe, que leva a um desempenho superior no desempenho (Janini, 2003).

Moreira & Rodrigues (2023) destacam que, para aprimorar o desempenho coletivo,

é fundamental que as competências sejam mobilizadas e articuladas, de modo que cada participante do processo dependa das competências dos demais para alcançar e ultrapassar as metas definidas. E as competências organizacionais, definem a identidade da empresa, destacando suas maiores forças, a eficiência na execução de suas tarefas e processos, e a criação de valor, tudo isso contribuindo para a manutenção de sua vantagem competitiva (Ulrich & Dulebohn, 2015). Chiavenato (2014) explica que as competências organizacionais seguem hierarquia: essenciais, funcionais, gerenciais e individuais.

Boyatzis (2008) demonstrou que o mapeamento das competências individuais permite que as organizações melhorem seu desempenho e, além disso, a gestão das competências pode promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores no ambiente de trabalho. De modo geral, as competências nas organizações foram temas de diversos estudos (e.g., Astereki et al., 2021; Brandão e Guimarães, 2001; Brandão et al., 2005; 2010; Freitas e Odellius, 2017; Vieira et al., 2019; Barros e Hofmann, 2022), com o intuito de que as organizações implementem melhorias em seus processos gerenciais.

Para iniciar uma gestão por competências, é necessário definir a estratégia da empresa e as habilidades que agreguem valor a essa estratégia (Albuquerque e Oliveira, 2001). Entretanto, a adoção desse modelo é recente e complexa, requerendo autonomia e flexibilidade de gestão, e apontando incertezas quanto à sua aplicação na esfera pública (Amaral, 2008). Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências (GPC) faz parte de um sistema maior, a estratégia organizacional, e ocorre continuamente, tendo como base a estratégia organizacional e focando na avaliação de desempenho para atingir os objetivos organizacionais.

Da Silva e Mello (2013) destacam a necessidade de a administração pública implementar um mapeamento das competências necessárias para o desenvolvimento. Carmo et al. (2018) afirmam que, apesar das mudanças nas organizações públicas, é necessário desenvolver modelos de gestão de pessoas com foco nas competências específicas desse setor, tradicionalmente diferente das organizações privadas.

As organizações públicas possuem características muito diferenciadas em comparação ao setor privado. No entanto, é possível observar que muitas competências

técnicas requeridas pelo setor público estão relacionadas a competências estudadas no setor privado (Vásquez et al., 2021). Contudo, é necessário compreender que uma organização pública precisa ter competências bem identificadas para ser eficaz e eficiente. Autores como Shaker, Abdallah, Hosam e Mohammed (2020) destacam a necessidade e importância de se melhorar as competências técnicas no setor público.

A gestão por competências no setor público, no Brasil, começou em 2006 com o decreto federal 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), visando implementar eficácia no setor público e no desenvolvimento permanente do servidor. Camões (2010) aponta que os principais obstáculos à aplicação da GPC são barreiras culturais, falta de incentivo à participação em programas de treinamento, ausência de um sistema de informações bem estruturado e falta de oportunidade para aplicar o conhecimento adquirido. Dessa forma, a gestão por competências começou a ser reconhecida como ferramenta de modernização do setor público, respondendo ao descrédito da população na atuação do servidor público (Leme, 2011).

O mapeamento de competências no setor público visa identificar as habilidades essenciais para um desempenho eficaz em funções específicas (Chouhan, 2014). Segundo de Almeida et al. (2018), o mapeamento de competências procura distinguir entre as competências necessárias para o desenvolvimento organizacional e aquelas já existentes. Corroborando com Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências é essencial para a captação e desenvolvimento de habilidades, avaliações e recompensas. Portanto, para uma gestão por competências bem-sucedida, é imprescindível o mapeamento das principais competências.

Freitas e Odelius (2017) encontraram em suas pesquisas dois principais grupos de competências: (i) a gestão de pessoas e de resultados, e (ii) captação de recursos e de pessoas. Esses dois grandes grupos trouxeram as principais competências encontradas no âmbito organizacional, sendo elas: planejamento, organização e controle, comunicação, comprometimento, liderança, atitudes e valores, orientação para o resultado, capacidade de adaptação, capacidade com pessoas e equipes. Essas competências podem ser consideradas fundamentais, mas é necessário ampliar o olhar técnico dessas competências, como argumenta Hilbert et al. (2011).

Nesse contexto, ao analisar as competências e suas dimensões, salienta-se o estudo de Vieira et al. (2019), que, ao realizarem uma pesquisa com profissionais da área da saúde para identificar as competências importantes para esse setor, observaram que as competências comportamentais receberam maiores notas do que as técnicas. Os autores questionaram sobre a importância de formar gestores multidisciplinares, evidenciando a relevância das competências comportamentais para o desempenho das organizações, mesmo em um contexto complexo como o da saúde. Nesse sentido, é necessário implementar a gestão por competências, segundo Brandão e Guimarães (2001).

Ao longo desse processo, foram identificadas várias competências com foco gerencial. As categorias e suas descrições são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1**  
*Glossário de competências*

<b>Competência</b>	<b>Conceito</b>	<b>Fonte do conceito</b>
Comunicação eficaz	Capacidade de expressar informações de forma oral e escrita com eficácia, interagindo com as respostas, a fim de buscar resultados positivos.	Vieira et al. (2019)
Criatividade	Geração de novas ideias e soluções. A criatividade requer que se saiba como trabalhar com outras pessoas criativas, e empregar técnicas que maximizem a probabilidade de elas produzirem soluções não convencionais.	Picchiai (2010)
Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se a novas situações de trabalho, sendo receptivo às mudanças orientadas para a evolução e o desenvolvimento da Instituição.	Duarte et al. (2009)
Gestão de riscos	Ser capaz de avaliar a probabilidade de um evento futuro, em termos de impacto sobre seu trabalho, sua organização, ou ambos.	Oehmen et al. (2020)
Liderar Equipe	Capacidade de mobilizar pessoas, influenciando na obtenção de resultados eficazes por meio da cooperação e delegação de funções.	Costa et al. (2016)
Negociação	Capacidade de criar e manter o entendimento, buscando o consenso entre as partes, o que inclui administrar conflitos, vender ideias, ter polidez, equilíbrio e saber compatibilizar interesses e necessidades do negócio.	Costa et al. (2016)
Organização	Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho.	Duarte et al. (2009)
Orientação para resultados	Comunicar de maneira eficaz ao cliente a respeito das demandas sob sua responsabilidade; Propôr soluções para atender às necessidades dos clientes; Acompanha as atividades sob sua gestão e atua	Avelino et al. (2016)

---

	oportunamente visando à satisfação do cliente; Percebe oportunidades no atendimento a clientes que geram impacto sobre o resultado da sua unidade.	
Persistência	Capacidade de manter-se constante e firme em suas ações, buscando superar dificuldades e avaliando novas possibilidades para atingir objetivos.	Costa et al. (2016)
Proatividade	Capacidade de agir antecipadamente às situações diversas, apresentando soluções para os processos de trabalho.	Duarte et al. (2009)
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de interagir com as pessoas em todos os níveis da organização, adaptando-se a estilos e personalidades variados, criando empatia e estabelecendo convívio e relacionamentos saudáveis.	Duarte et al. (2009)
Resiliência	Resiliência é a capacidade de adaptação entre o ambiente social adverso e/ou a capacidade de superação dessas adversidades e/ou de influenciar e modificar o ambiente social adverso.	Barlach et al. (2008)
Visão estratégica	Conhecer a visão, missão e objetivos da organização, e ser capaz de traduzi-los em ações, garantindo a sustentabilidade organizacional, social e ambiental.	Madsen e Ulhøi (2021)
Visão sistêmica	Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-lo e/ou promover sua interação com outros processos.	Duarte et al. (2009)

---

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3 Método

O estudo em questão é de natureza exploratória e descritiva, adotando uma abordagem quantitativa, conforme delineado por Lakatos e Marconi (2012). Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi conduzida em duas etapas distintas. Inicialmente, foram realizadas buscas em plataformas teóricas para identificar as competências relevantes. Posteriormente, aplicou-se a técnica Delphi, seguida de confirmação das competências sugeridas por especialistas atuantes em uma organização pública hospitalar.

#### 3.1 Seleção dos Especialistas

Na presente pesquisa, o grupo de especialistas foi definido pelos pesquisadores, que participavam de um projeto de extensão em parceria com uma organização hospitalar. O objetivo era analisar as competências com base no consenso entre os pares. Para a aplicação da técnica Delphi, elaborou-se o perfil dos especialistas, destacando a necessidade de conhecimentos técnicos sobre a organização hospitalar e maturidade na

temática de competências e gestão.

Posteriormente, solicitou-se ao setor de recursos humanos da organização hospitalar que indicasse os especialistas via e-mail, especificando as características definidas e o número mínimo de 30 participantes dos hospitais sob sua superintendência. A organização enviou a documentação em uma planilha online, contendo nome, telefone, e-mail, setor e cargo dos especialistas indicados. A superintendência indicou um total de 42 especialistas, dos quais 32 representavam seis hospitais diferentes e 11 faziam parte da administração geral dessas organizações. O objetivo não era ter participantes com perfis idênticos. Por isso, foram requeridas seis características específicas dos possíveis especialistas para a organização, conforme apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2**

*Perfil dos indicados a participar da aplicação da técnica Delphi*

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Perfil dos especialistas	a) Participantes de diferentes setores b) No caso de os colaboradores serem da mesma área de atuação, é importante que eles sejam de instituições distintas. c) Ao menos 50% dos especialistas devem estar atuando nos hospitais, preferencialmente de instituições distintas.
Tempo de atuação	Especialistas com tempo mínimo de 2 (dois) anos de atuação/vivência em qualquer área de gestão hospitalar.
Visão sistêmica	Conhecimento e vivência na área de atuação.
Escolaridade	Mínimo nível técnico completo; Ao menos 50% devem ter formação em curso superior.
Acesso a computador e rede	Participantes com acesso a serviços de tecnologia da informação.
Informações pessoais dos participantes	Nome, número, telefone, e-mail, instituição/hospital, setor, cargo.

Fonte: elaborado pelos autores.

### **3.2 Estrutura do Questionário**

Foi aplicado um questionário com 14 competências encontradas na literatura, sendo elas: comunicação eficaz, criatividade, flexibilidade, gestão de riscos, liderar equipes, negociação, organização, orientação para resultados, persistência, proatividade, relacionamento interpessoal, resiliência, visão estratégica e visão sistêmica.

A seleção das competências, previamente apresentadas na Tabela 1, baseou-se em uma revisão bibliométrica conduzida por um grupo de pesquisa contratado pelo



Ministério da Saúde, do qual os autores participaram. O levantamento foi realizado seguindo o procedimento descrito por Hoffmann et al. (2023). O projeto do grupo abrangeu todas as fases do processo, desde a revisão teórica até o desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho.

O instrumento aplicado possui escala do tipo likert de 7 pontos, onde o especialista pode escolher entre 1 (pouco necessária) e 7 (muito necessária). Além das questões de escala Likert, o questionário incluía perguntas abertas, permitindo que os especialistas sugerissem novas competências que considerassem importantes para o cotidiano da organização, bem como definir o conceito de cada competência sugerida.

### ***3.3 Procedimentos da Técnica Delphi***

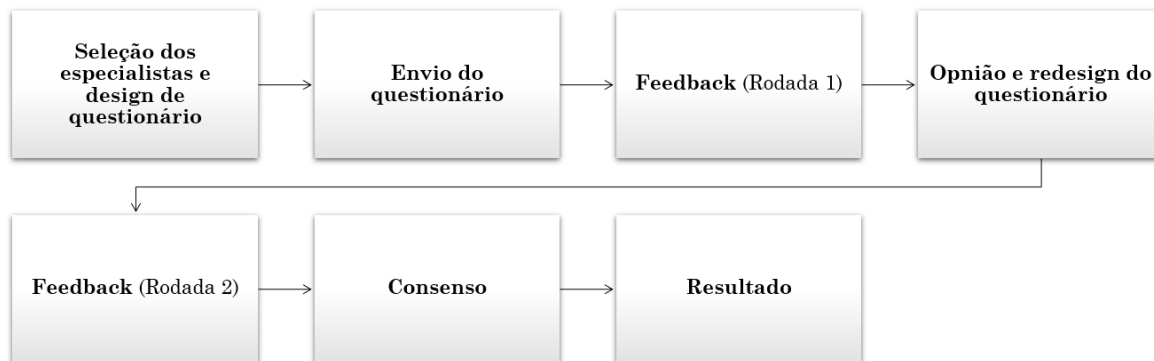
A técnica Delphi é utilizada para que os pesquisadores encontrem o consenso entre as opiniões de especialistas, comparando a resposta individual com os pares a fim de promover o consenso de um determinado grupo de pessoas (Hirschhorn, 2019). Para Wrigth e Giovinazzo (2000) a técnica delphi permite o posicionamento, sendo eficaz o uso de respostas quantitativas no caso de pesquisas de levantamento (survey). A aplicação desta técnica permite o conhecimento de realidades organizacionais, por meio da consulta de especialistas da área, tendo em vista que essas informações não estão disponíveis em documentos específicos da organização (Richardson, 2017).

Segundo Rowe & Wright (1999), existem quatro principais elementos em uma pesquisa Delphi: a) o anonimato das respostas dos especialistas em relação aos outros respondentes; b) a iteração, ou seja, as múltiplas rodadas que permitem que os especialistas reavaliem suas escolhas, e dada a anonimidade reconsideram suas respostas anteriores; c) o feedback controlado, que ocorre após cada rodada, onde os participantes são confrontados com as respostas dos outros especialistas e assim são incentivados a reavaliar suas próprias respostas – este feedback é normalmente apresentado por meio de estatísticas com base no agrupamento das respostas; e é o espaço onde alguns argumentos textuais anonimizados oferecidos pelos participantes em apoio a certas opiniões podem ser incluídos; d) e a agregação estatística das respostas do grupo, onde ao final da pesquisa, a opinião do grupo é considerada como a média estatística das opiniões gerais dos especialistas na rodada final.

Hasson et al. (2000) indicaram que o número ideal de rodadas em uma pesquisa Delphi varia entre 2 e 3, pois um número maior pode levar à fadiga dos participantes. Este estudo utilizou duas rodadas de envio e feedback controlado. Os passos realizados no estudo podem ser observados na Figura 1.

**Figura 1**

*Representação esquemática dos passos seguidos*



Fonte: elaborado pelos autores.

### **3.3.1 Primeira rodada**

A primeira rodada com os especialistas das superintendências ocorreu entre 24/09/2021 e 15/10/2021. Dos 11 especialistas da SEMS indicados pela própria Superintendência, apenas 8 responderam. Considerando a possibilidade de desistências na rodada subsequente do Delphi, como já havia ocorrido nos hospitais, a quantidade de respondentes na 1ª rodada da SEMS foi considerada insuficiente para a continuidade do método. Diante disso, a equipe do projeto solicitou apoio aos servidores de outras Superintendências do Ministério da Saúde, que são alunos regulares do mestrado profissional de Controle e Gestão da UFSC, para indicar servidores especialistas na temática de gestão por competências e com conhecimento da estrutura de instituições públicas de saúde. Com isso, obteve-se a indicação de 11 servidores das demais superintendências do Ministério da Saúde, obtendo retorno de 7 respondentes.

### **3.3.2 Segunda rodada**

A 2ª rodada do Delphi ocorreu durante o período de 25/10/2021 até 25/11/2021. Foi enviada uma tabela para cada um dos participantes da 1ª rodada, tanto da SEMS quanto das demais Superintendências. Na primeira rodada, obtiveram-se 8 respostas da SEMS e

9 das demais Superintendências. Já na segunda rodada, foram retornadas 8 respostas da Superintendência Y e 5 das demais Superintendências.

O objetivo da segunda etapa foi verificar se as informações dos participantes eram consistentes com a primeira fase e compará-las com a média do grupo. O questionário foi preparado em uma planilha de Excel®, disponibilizado no drive e enviado por e-mail a cada especialista respondente da rodada anterior. Assim, foi necessário fazer um questionário para cada respondente da primeira rodada, considerando que as notas eram diferentes para cada um deles.

Nessa fase, o questionário continha as competências com seus respectivos conceitos, a nota do especialista na 1ª rodada, a média das notas de todos os participantes, a diferença entre a nota do respondente e a média das demais notas e um campo para preenchimento da nota da 2ª rodada. O especialista poderia manter a nota da rodada anterior ou atribuir nova nota. Nessa etapa, o intuito é identificar os pontos de convergência e divergência entre os especialistas que responderam. A segunda etapa ocupou um período maior, devido à demora por parte dos respondentes em enviar suas respostas. Apresentam-se os resultados das duas rodadas na próxima seção.

## **4 Análise e discussão dos resultados**

### ***4.1 Características dos Especialistas***

A seguir, na Tabela 3, é apresentada a caracterização dos especialistas participantes da pesquisa realizada nos hospitais públicos federais e superintendências estaduais do Ministério da Saúde (SEMS). Os dados incluem informações sobre o perfil demográfico, cargos ocupados, áreas de atuação, tempo de serviço, e grau de formação acadêmica. Esses detalhes proporcionam uma visão integrada e diversificada sobre os respondentes e suas qualificações.

Dos 32 especialistas dos hospitais indicados pela superintendência, obteve-se 22 respondentes, sendo 12 mulheres e 10 homens. A diversidade dos cargos ocupados demonstra a relevância de diferentes áreas na gestão hospitalar, com predomínio de chefias e agentes administrativos, funções estratégicas para a condução das atividades de suporte hospitalar.

Da mesma forma ao que foi realizado nos Hospitais Públicos Federais, esta etapa objetivou validar as competências e seus devidos conceitos, previamente levantados, para a utilização no contexto organizacional da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde (SEMS), cujas atividades são consideradas de suporte e apoio à atividade fim.

Dos 11 especialistas SEMS, obtiveram-se 8 respondentes, sendo 6 mulheres e 2 homens. Os resultados apresentam que apenas uma pessoa ocupa cargo de chefe, sendo os demais responsáveis por equipe ou agente administrativo. Observou-se que a área de formação predominante entre os participantes é a das Ciências Humanas, com 5 especialistas, e apenas 1 participante da Ciência da Saúde, Ciências Exatas e da Terra e Linguística-Letras e Artes. Nessa etapa, não houve adesão à pesquisa de pessoas da área das ciências sociais aplicadas. Em relação ao tempo no cargo na instituição comparado ao grau de formação, obteve-se o dado 4 participantes possuem especialização lato sensu, os demais possuem Ensino Superior. Além disso, 5 participantes possuem mais de 10 anos de atuação na instituição.

Já em relação aos participantes das demais superintendências, obtém-se 7 respondentes, sendo 4 mulheres e 3 homens. Os cargos que atuam referem-se a chefia (4), arquivista (1), Administradora (1) e Administrador substituto (1). Quanto ao grau de formação acadêmica, nota-se que 5 respondentes possuem especialização, e apenas 1 pessoa possui Mestrado e 1 Doutorado. Outra informação relevante é a organização que esses participantes atuam, onde possuíam representantes das Superintendências do Rio Grande do Sul (1), Maranhão (2), São Paulo (1) e Brasília (3).

Os questionários da primeira rodada da SEMS se assemelham aos dos Hospitais Públicos Federais. Considerando uma amostra reduzida. Mesmo assim, o entendimento é similar, por exemplo, a criatividade continua menos importante que a gestão de risco, para a Superintendência. Já para o pessoal das Superintendências do Ministério da Saúde, a comunicação eficaz é a competência mais importante, seguida pela flexibilidade, organização, gestão de riscos e proatividade.

**Tabela 3***Matriz de identificação dos especialistas dos hospitais e superintendências por sexo*

	H		S		Total Geral
	F	M	F	M	
<b>Função Ocupada</b>					
Administrador, Superintendente Substituto				1	1
Administradora			1		1
Agente administrativo	5	3	3	1	12
Arquivista			1		1
Chefe	4	6	3	2	15
Coordenador	3	1			4
Responsável de equipe			1		1
Responsável pela área Central de Atendimento ao Servidor-CAS				1	1
Técnico em Assuntos Educacionais			1		1
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>37</b>
<b>Tempo na Função</b>					
De 2 a 3 anos	9	3	4	1	17
Entre 4 e 5 anos	2	3			5
Entre 6 e 10 anos		2	2	1	5
Acima de 10 anos	1	2	4	3	10
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>37</b>
<b>Tempo na Instituição</b>					
De 2 a 3 anos	1		1		2
Entre 4 e 5 anos	1	1			2
Entre 6 e 10 anos		1	3	2	6
Acima de 10 anos	10	8	6	3	27
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>37</b>
<b>Grau de formação acadêmica</b>					
Doutorado			1		1
Ensino Médio		1			1
Ensino Superior	7	3	2	2	14
Especialização lato sensu	3	6	7	2	18
Mestrado	2			1	3
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>37</b>
<b>Área de formação predominante</b>					
Ciências Exatas e da Terra		2		1	3
Ciências Biológicas	1	1	1		3
Ciências da Saúde	3	1	1		5
Ciências Humanas	6	5	5	3	19
Ciências Sociais Aplicadas	2	1	2	1	6
Linguística-Letras e Artes			1		1
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>37</b>

Legenda: H: hospital; S: Superintendências; F: Feminino; M: Masculino.

Fonte: elaborado pelos autores.

## 4.2 Estatística descritiva

A seguir, na Tabela 4, é demonstrado o resultado das médias, medianas e desvios-padrão das competências nas duas rodadas do método Delphi.

**Tabela 4**  
*Resultados do método Delphi em duas rodadas*

Competências	1ª rodada			2ª rodada		
	22 respondentes			15 respondentes		
	Média	Mediana	D.P	Média	Mediana	D.P
Gestão de riscos	6,41	7	0,95	6,33	7	0,90
Comunicação eficaz	6,54	7	0,67	6,53	7	0,64
Criatividade	5,77	6	1,19	5,67	6	1,29
Flexibilidade	6,54	7	0,73	6,53	7	0,83
Liderar Equipe	6,31	7	0,89	6,20	6	0,94
Negociação	6,72	7	0,55	6,73	7	0,59
Organização	6,63	7	0,58	6,53	7	0,64
Orientação p/ resultados	6,54	7	0,59	6,53	7	0,64
Persistência	6,40	7	0,85	6,33	7	0,90
Proatividade	6,59	7	0,79	6,53	7	0,83
Relacionamento Interpessoal	6,54	7	0,59	6,67	7	0,49
Resiliência adverso	6,36	7	0,84	6,27	6	0,88
Visão estratégica	6,45	7	0,81	6,40	7	0,83
Visão sistêmica	6,31	7	0,99	6,40	7	0,91

Fonte: elaborado pelos autores.

Legenda: (D.P) Desvio Padrão.

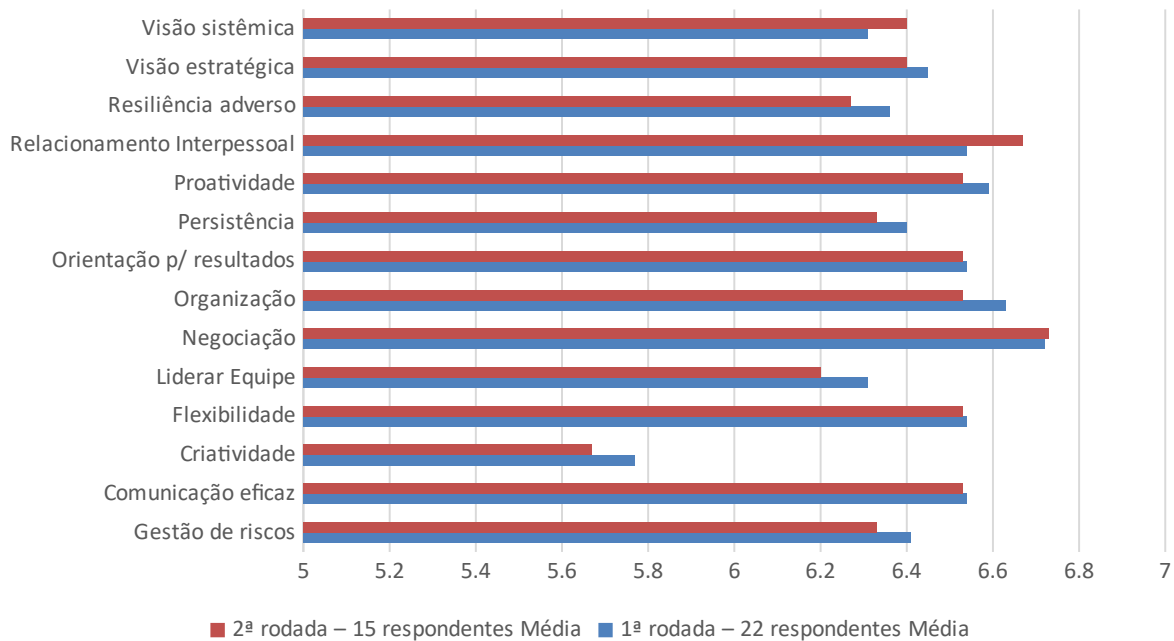
Os dados da média na primeira rodagem demonstram de modo consistente que a maioria das competências tem nota acima de 6,40 e que a que mais se distanciou foi a criatividade, com a média de 5,77. Dentre as competências que mais se destacaram, percebe-se que a Negociação foi uma das que apresentou maior média e mediana, seguido pela organização, orientação para resultado, relacionamento interpessoal e comunicação eficaz. Por outro lado, a Criatividade apresentou uma média significativamente mais baixa (5,77), e um desvio-padrão mais elevado (1,19), evidenciando uma maior dispersão nas opiniões dos especialistas sobre sua relevância no contexto estudado.

Na segunda rodada, os resultados foram similares aos da primeira, com pequenas variações nas médias. A Negociação continuou sendo a competência mais valorizada (média de 6,73), e a Criatividade permaneceu com a menor média, baixando para 5,67. Uma observação interessante é que as medianas de praticamente todas as competências se mantiveram em 7, indicando que muitos especialistas consideraram essas competências como "muito necessárias". O aumento de algumas médias, como em Organização e Visão sistêmica, sugere que houve uma reconsideração por parte de alguns especialistas após o feedback do grupo.

O desvio-padrão mais elevado em algumas competências, como em Criatividade (1,29) e Liderar equipe (0,94), revela que, embora a maioria dos respondentes tenha atribuído notas altas, há divergências consideráveis entre os participantes sobre a importância dessas competências. O Gráfico 1 apresenta um comparativo entre a média das competências nas duas rodadas do método Delphi.

### Gráfico 1

#### *Comparativo das médias das duas rodadas - Hospitais*



Fonte: elaborado pelos autores.

O Gráfico 1 evidencia um alto nível de consenso entre os especialistas sobre a maioria das competências avaliadas, com flutuações mínimas entre as duas rodadas. As variações sugerem uma reavaliação sutil de algumas áreas, mas no geral, o ranking de importância das competências permaneceu consistente, indicando que as percepções dos

especialistas estavam bem formadas desde o início do processo. As poucas mudanças refletem ajustes nas prioridades, especialmente no que diz respeito às competências relacionais, como Relacionamento Interpessoal, que ganhou maior destaque, enquanto a Criatividade continua a ser uma área de maior divergência.

Posteriormente, foram analisados os resultados entre os respondentes das superintendências. Cada respondente foi identificado, suas respostas na primeira etapa foram separadas com os conceitos das competências, a nota da primeira etapa, a média das respostas pelos pares e mais uma coluna questionando se o especialista desejava modificar a sua nota da primeira rodada ou permaneceria a mesma. Nessa etapa, o intuito foi identificar os pontos de convergência e divergência entre os especialistas que responderam.

Os resultados da primeira rodada do método Delphi nas superintendências são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5**

*Resultados do método Delphi da 1ª rodada – Superintendência Y e Demais Superintendências*

Competências	Superintendência Y			Demais Superintendências		
	8 respondentes			7 respondentes		
	Média	Mediana	D.P	Média	Mediana	D.P
Gestão de Riscos	6,75	7	0,38	6,43	7	0,65
Comunicação eficaz	6,88	7	0,22	7,00	7	0,00
Criatividade	5,88	6	0,66	5,29	6	0,82
Flexibilidade	6,50	7	0,63	6,71	7	0,41
Liderar Equipe	6,00	6	0,75	6,29	6	0,61
Negociação	6,13	6	0,66	6,29	7	0,82
Organização	6,63	7	0,47	6,71	7	0,41
Orientação p/ resultados	6,00	6	0,50	6,57	7	0,49
Persistência	6,00	6	0,50	6,14	6	0,74
Proatividade	6,38	7	0,78	6,43	7	0,65
Relacionamento Interpessoal	6,50	6,5	0,50	6,43	7	0,65
Resiliência adverso	6,13	6	0,66	6,14	6	0,74
Visão estratégica	6,29	6	0,61	6,43	7	0,82
Visão sistêmica	6,38	6,5	0,63	5,86	6	0,74



---

Fonte: elaborado pelos autores

Na Superintendência Y, a competência Comunicação eficaz foi aquela com maior consenso entre os especialistas, apresentando uma média de 6,88 e um desvio-padrão de 0,22. Já nas Demais Superintendências, essa competência obteve uma média ligeiramente superior, de 7,00, com um desvio-padrão de 0,00, demonstrando uma concordância total entre os especialistas desse grupo. Isso evidencia que Comunicação eficaz é percebida de maneira uniforme como uma competência essencial nos diferentes contextos avaliados.

Outras competências, como Negociação e Visão Estratégica, mostraram maior variação nas Demais Superintendências, com desvios-padrão de 0,82, indicando percepções mais diversas entre os especialistas. Já a Flexibilidade foi melhor avaliada nas Demais Superintendências (média de 6,71 e desvio-padrão de 0,41), sugerindo uma leve preferência e maior consenso nesse grupo em comparação à Superintendência Y.

Posteriormente, a segunda etapa ocupou um período maior, devido ao prazo dilatado usado pelos respondentes. Enviou-se mensagem de lembrete para os que não responderam às mensagens uma vez por semana, sendo realizado o acompanhamento diariamente. Desse modo, apresentam-se os resultados da segunda rodada na Tabela 6. Conforme os resultados, as competências indicadas são válidas.

Na análise da segunda rodada do método Delphi (Tabela 6), observam-se algumas alterações notáveis em relação aos resultados da primeira rodada. A Comunicação eficaz, apresentou consenso total entre os especialistas de ambos os grupos. A Criatividade, por outro lado, registrou uma diferença significativa em sua média nas Demais Superintendências (de 5,29 na Superintendência Y para 6,50), embora com isso, o desvio-padrão tenha aumentado junto, refletindo uma maior dispersão nas opiniões sobre sua importância.

Outras competências como Gestão de Riscos e Flexibilidade mostraram variações menores em suas médias e desvios-padrão, indicando uma consistência nas avaliações ao longo das rodadas. A Gestão de Riscos manteve uma média estável na Superintendência

Y (6,43) e nas Demais Superintendências (7,00), com desvios-padrão relativamente baixos. A Flexibilidade apresentou uma leve diferença na média das Demais Superintendências (de 6,71 para 6,25), mas o desvio-padrão permaneceu baixo, sugerindo uma percepção relativamente uniforme sobre a importância dessa competência.

Adiante, é apresentado o Gráfico 2 que oferece uma visão comparativa das médias das competências nas Superintendências Y e nas Demais Superintendências nas duas rodadas do método Delphi.

**Tabela 6**

*Resultados do método Delphi da 2ª rodada - Superintendências*

Competências	Superintendência Y			Demais Superintendências		
	8 respondentes			7 respondentes		
	Média	Mediana	D.P	Média	Mediana	D.P
Gestão de Riscos	6,43	7	0,65	7,00	6	0,50
Comunicação eficaz	7,00	7	0,00	5,25	7	0,00
Criatividade	5,29	6	0,82	6,50	5,5	0,96
Flexibilidade	6,71	7	0,41	6,25	6,5	0,58
Liderar Equipe	6,29	6	0,61	6,75	6,5	0,96
Negociação	6,29	7	0,82	6,75	7	0,50
Organização	6,71	7	0,41	6,25	7	0,50
Orientação p/ resultados	6,57	7	0,49	6,25	6	0,50
Persistência	6,14	6	0,74	6,75	6,5	0,96
Proatividade	6,43	7	0,65	6,25	7	0,50
Relacionamento Interpessoal	6,43	7	0,65	6,25	6,5	0,96
Resiliência adverso	6,14	6	0,74	6,00	6,5	0,96
Visão estratégica	6,43	7	0,82	6,25	6	0,82
Visão sistêmica	5,86	6	0,74	6,25	6	0,81

Fonte: elaborado pelos autores

Adiante, é apresentado o Gráfico 2 que oferece uma visão comparativa das médias das competências nas Superintendências Y e nas Demais Superintendências nas duas rodadas do método Delphi.

Por meio de análise das médias entre a 1º e 2º rodada das competências nas superintendências, observou-se que na Superintendência Y, a média da Comunicação eficaz aumentou de 6,88 para 7,00, refletindo um consenso absoluto entre os especialistas na segunda rodada. Já a Criatividade, que tinha uma média de 5,88 na primeira rodada, permaneceu estável em 5,29 na segunda rodada, demonstrando pouca mudança na percepção sobre essa competência.

Por meio de análise das médias entre a 1º e 2º rodada das competências nas superintendências, observou-se que na Superintendência Y, a média da Comunicação eficaz aumentou de 6,88 para 7,00, refletindo um consenso absoluto entre os especialistas na segunda rodada. Já a Criatividade, que tinha uma média de 5,88 na primeira rodada, permaneceu estável em 5,29 na segunda rodada, demonstrando pouca mudança na percepção sobre essa competência.

## Gráfico 2

*Comparativo das média das duas rodadas - Superintendências*



Fonte: elaborado pelos autores.

Por meio de análise das médias entre a 1º e 2º rodada das competências nas superintendências, observou-se que na Superintendência Y, a média da Comunicação eficaz aumentou de 6,88 para 7,00, refletindo um consenso absoluto entre os especialistas na segunda rodada. Já a Criatividade, que tinha uma média de 5,88 na primeira rodada, permaneceu estável em 5,29 na segunda rodada, demonstrando pouca mudança na percepção sobre essa competência.

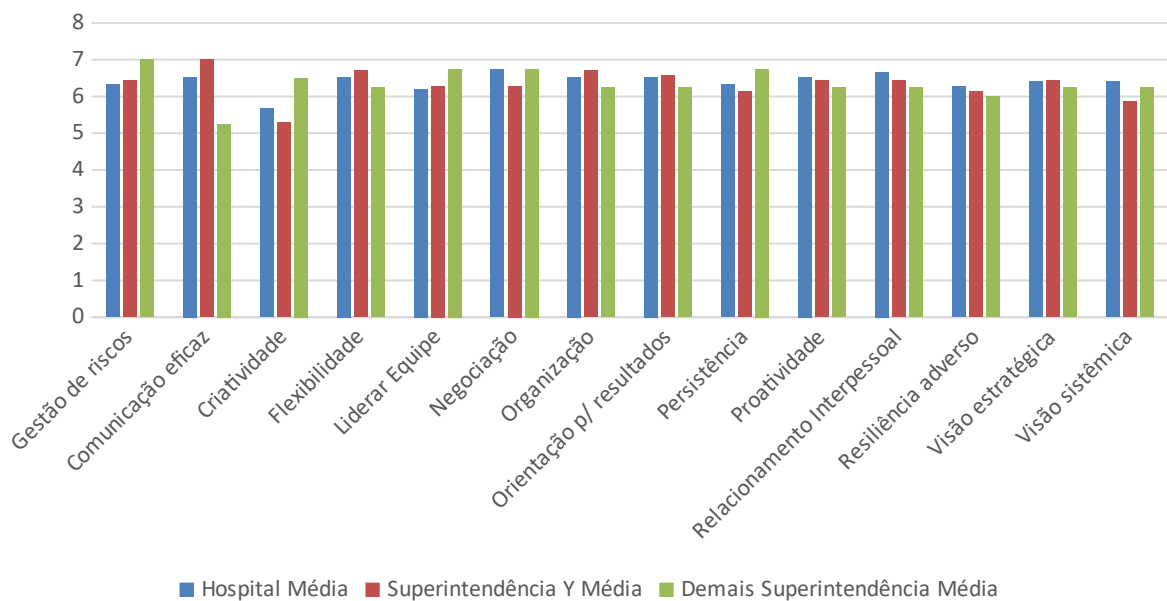
Para as Demais Superintendências, houve uma variação mais ampla. A Comunicação eficaz caiu drasticamente de 7,00 para 5,25, indicando uma desaceleração significativa na percepção de sua importância. Em contraste, a Criatividade viu um aumento notável, subindo de 5,29 para 6,50, sugerindo uma maior valorização dessa competência entre os especialistas na segunda rodada.

Outras competências, como Gestão de Riscos e Organização, mostraram estabilidade relativa nas médias entre as rodadas, com a Gestão de Riscos reduzindo ligeiramente na Superintendência Y (de 6,75 para 6,43) e permanecendo consistente nas Demais Superintendências (aumentando para 7,00). Organização mostrou uma média mais baixa nas Demais Superintendências na segunda rodada (6,25), comparada à primeira rodada (6,71), enquanto manteve estável na Superintendência Y (6,63 para 6,71).

Por fim, foi realizado um comparativo das médias das competências na segunda rodada entre Hospitais, Superintendência Y e Demais Superintendências. Essa comparação apresentada no Gráfico 3 visa destacar diferenças e similaridades nas avaliações das competências entre os grupos.

### Gráfico 3

*Comparativo das média dos hospitais e superintendências na 2ª rodada*



Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que a Gestão de Riscos foi avaliada com a maior média nas Demais

Superintendências (7,00), enquanto a Superintendência Y apresentou uma média de 6,43 e os Hospitais 6,33. Indicando uma percepção mais elevada da importância da gestão de riscos para os especialistas das Demais Superintendências em comparação com os outros grupos. A Comunicação eficaz demonstrou uma média mais alta na Superintendência Y (7,00), comparada aos Hospitais (6,53) e Demais Superintendências (5,25), indicando um consenso mais forte na Superintendência Y sobre a importância dessa competência, enquanto os Demais Superintendências a avaliaram significativamente mais baixo.

Para Criatividade, a média das Demais Superintendências foi a mais alta (6,50), contrastando com os Hospitais (5,67) e a Superintendência Y (5,29). Isso sugere uma maior valorização da criatividade nas Demais Superintendências. Na Flexibilidade, a média foi mais alta na Superintendência Y (6,71), comparada aos Hospitais (6,53) e Demais Superintendências (6,25). A Superintendência Y também apresentou médias mais altas em Liderar Equipe (6,29) e Proatividade (6,43) em comparação com os Hospitais e Demais Superintendências.

Por outro lado, competências como Negociação e Persistência apresentaram médias mais altas nas Demais Superintendências (6,75 para ambas) em comparação com os Hospitais (6,73 e 6,33) e a Superintendência Y (6,29 e 6,14). Em geral, as diferenças nas médias indicam variações significativas nas percepções de importância das competências entre os Hospitais e as Superintendências, refletindo diferentes prioridades e necessidades percebidas entre os grupos.

Ao final, para avaliar as sugestões dos especialistas de inclusão de novas competências, utilizaram-se como critérios: (i) avaliar se as competências sugeridas estavam contempladas no questionário, mesmo que com outra nomenclatura, a partir do conceito apresentado; e (ii) avaliar se a competência sugerida atende aos pressupostos teóricos de capacidade de um indivíduo, uma equipe ou organização de mobilizar e combinar recursos, para implementar uma atividade, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Assim, das dez competências sugeridas pelos especialistas (e.g., comprometimento, conhecimento, empatia, inteligência emocional, inovação, integração, olhar analítico, *ownership*, proatividade e interdisciplinariedade), duas competências atenderam aos critérios, sendo elas: inteligência emocional e comprometimento.

---

### **4.3 *Discussão do resultado***

O estudo verificou as competências necessárias ao analisar as estatísticas descritas para a conclusão dos achados. Com base nas respostas fornecidas pelos participantes, os pesquisadores decidiram incorporar as novas competências ao rol das 14 que já haviam sido apresentadas. Observou-se que, para o mapeamento de competências nos hospitais, as competências inteligência emocional e o comprometimento fariam sentido para os especialistas quando o assunto são competências.

Quanto ao conceito dessas competências, a inteligência emocional é a capacidade individual de compreensão das próprias emoções e dos seus pares, também associada ao ambiente de trabalho. Desse modo, o indivíduo está disposto a aprender com a experiência (Goleman, 1999; Silva, 2021). O comprometimento, por outro lado, é a capacidade de assumir e manter os compromissos com a organização e com a equipe (Costa et al., 2016). Em conformidade, o Quadro 3 concilia as competências propostas inicialmente pela equipe do projeto, aprovadas no Delphi, com a inclusão das competências sugeridas pelos especialistas para mapeamento das competências nas áreas meios.

Os mesmos critérios utilizados para avaliar as sugestões de inclusão de novas competências dos especialistas dos Hospitais Públicos Federais foram utilizados nas sugestões dos especialistas das SEMS, a saber: (i) analisar se as competências sugeridas estavam contempladas no questionário, mesmo que com outra nomenclatura e a partir do conceito apresentado; e (ii) analisar se a competência sugerida atende aos pressupostos teóricos de capacidade de um indivíduo, uma equipe ou organização de mobilizar e combinar recursos, para implementar uma atividade, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

Semelhante ao que foi aplicado nos hospitais, o método Delphi permite a validação de informações pelos pares, sendo a primeira etapa individual, onde o especialista emite sua opinião as cegas e na segunda etapa, é novamente questionado, confirmando se de fato permanece a mesma opinião (pontuação), ou se deseja mudar, ao comparar as suas respostas com as dos demais. Nesse sentido, a segunda etapa dos especialistas das Superintendências consistiu em verificar a consolidação da validação das competências

por esse grupo.

Desse modo, das quatro competências sugeridas pelos especialistas das SEMS, apenas uma competência atendeu aos critérios: inteligência emocional. Ressalta-se que essa competência também foi indicada pelos especialistas dos Hospitais Públicos Federais e aceita como necessária para o desenvolvimento das atividades meio nos hospitais, o que evidencia um consenso entre os especialistas sobre a sua importância no contexto de instituições públicas que prestam serviços de saúde. Validando assim o que Brandão & Guimarães (2001) afirmaram, onde as competências gerenciais são importantes para o desenvolvimento das pessoas, o que reflete no desempenho organizacional, conforme Viana et al. (2019) também argumentaram.

**Tabela 7**  
*Consolidação das competências*

<b>Competências</b>	<b>Autores</b>
Comunicação eficaz	Vieira et al. (2019)
Comprometimento	Costa et al. (2016)
Criatividade	Picchiai (2010)
Flexibilidade	Vieira et al. (2019)
Gestão de riscos	Oehmen et al. (2020)
Inteligência emocional	Goleman (1999) e Silva (2021)
Liderar Equipe	Costa et al. (2016)
Negociação	Costa et al. (2016)
Organização	Duarte et al. (2009)
Orientação para resultados	Avelino et al. (2016)
Persistência	Costa et al. (2016)
Proatividade	Duarte et al. (2009)
Relacionamento Interpessoal	Duarte et al. (2009)
Resiliência	Barlach et al. (2008)
Visão estratégica	Madsen e Ulhøi (2021)
Visão sistêmica	Duarte et al. (2009)

Fonte: elaborado pelos autores

## **5 Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo mapear as competências consideradas necessárias em hospitais públicos federais e suas superintendências, utilizando o método Delphi. Ao longo das análises, os resultados revelaram uma convergência significativa

entre as competências identificadas na literatura e aquelas destacadas pelos especialistas atuantes nesses hospitais e nas superintendências. A importância das competências essenciais para o desempenho eficaz nas organizações públicas de saúde foi enfatizada pelos participantes do estudo.

Inicialmente, foram identificadas 14 competências fundamentais, amplamente reconhecidas na literatura sobre gestão de competências. Entretanto, a colaboração dos especialistas resultou na sugestão de novas competências, refletindo as demandas específicas do ambiente hospitalar e das superintendências. Dentre as competências adicionais sugeridas, destacaram-se a interdisciplinaridade, proatividade, coesão, integridade, olhar analítico, equilíbrio emocional, conhecimento da legislação aplicada ao serviço público, *ownership*, empatia e inovação.

Após análise e comparação com os conceitos previamente estabelecidos, apenas duas competências foram consideradas atendendo aos critérios de inclusão: inteligência emocional e comprometimento. Essas competências foram amplamente reconhecidas como essenciais para a avaliação de desempenho pelos especialistas, refletindo a importância do desenvolvimento pessoal e organizacional no contexto dos hospitais públicos federais.

Assim, a pesquisa constatou que 16 competências, são consideradas principais no processo de avaliação de desempenho, sendo: gestão de risco, comunicação eficaz, criatividade, flexibilidade, liderar equipe, organização, negociação, orientação para o resultado, persistência, proatividade, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, comprometimento, resiliência, visão estratégica e visão sistêmica.

Este estudo contribui para a literatura sobre gestão de competências, destacando a importância da avaliação pela equipe de gestão na administração pública. Além disso, oferece uma contribuição prática ao construir um conjunto de competências que serão utilizadas na avaliação de desempenho da rede de hospitais analisada. Originado de um projeto de extensão, o estudo destaca pontos relevantes encontrados durante a pesquisa.

Como limitação da pesquisa, percebeu-se a dificuldade de obter respostas dos especialistas em tempo hábil, exigindo solicitações de participação a cada duas semanas para alcançar o número mínimo de respondentes. Com apenas o número mínimo de duas



rodadas, foi possível realizar o mapeamento das principais competências nesse grupo de hospitais públicos e nas superintendências da área da saúde. O resultado obtido sugere que, embora a aplicação da gestão de competências em órgãos públicos possa enfrentar obstáculos, ela se torna um facilitador para o desenvolvimento organizacional.

Além disso, a coleta de dados ocorreu durante o ano de 2021, um período em que o sistema de saúde global enfrentava os desafios trazidos pela pandemia de COVID-19. Esse contexto singular impactou diretamente as rotinas de trabalho dos profissionais de saúde e de gestão em hospitais e superintendências, exigindo uma rápida adaptação a novas demandas. A situação emergencial influenciou a avaliação das competências consideradas essenciais pelos respondentes, como a capacidade de lidar com crises, flexibilidade e resiliência. Assim, é provável que as respostas tenham sido moldadas pela necessidade de enfrentamento direto das adversidades impostas pela pandemia, o que deve ser levado em conta ao analisar as competências demandadas.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. D., & Oliveira, P. M. D. (2010). Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *REGGE Revista de Gestão*, 8(4).
- Arnaud, N., & Mills, C. E. (2012). Understanding interorganizational agency: A communication perspective. *Group & Organization Management*, 37(4), 452-485. <https://doi.org/10.1177/1059601112451125>
- Avelino, G. I. B., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Revista Economia & Gestão*, 16(44), 24-50.
- Barlach, L., Malvezzi, S., & Limongi-França, A. C. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of

- Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702–717. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x>
- Butler, M. J. R., & Ferlie, E. (2020). Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence. *British Journal of Management*, 31(2), 344–364. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>
- Camões, M. R. de S. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. Brasília. ENAP, 2010.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª ed. Manole.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Costa, C., Laimer, V. R., Piovesan, R. T. C., & Coelho, E. A. (2016). Competências Gerenciais Importantes em Uma Organização Hospitalar. *Revista de Administração IMED*, 6(1), 45–55. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p45-55>
- da Silva, F. M., de Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(4), 685-693.
- de Almeida, G. P., de Freitas, I. A., & Ferneda, E. (2018). Aplicação de competências científicas no trabalho: Um estudo no Banco do Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 155-190.
- De Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model. *Sustainability*, 14(22), 14755. <https://doi.org/10.3390/su142214755>
- Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a. *Diário Oficial da União*, de 24 de fevereiro de 2006.
- Duarte, M., Ferreira, S. A., & Lopes, S. P. (2009). A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 101-120.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196. <https://doi.org/10.1590/S141565552001000500010>
- Goleman, D. (1999). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Objetiva.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x>
- Hirschhorn, F. (2019). Reflections on the application of the Delphi method: Lessons from a case in public transport research. *International Journal of Social Research*

- Methodology, 22(3), 309–322. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1543841>
- Hoffmann, V. E., Silva, M. S. da, Ribeiro, P. da S., Dalcero, K., Barros, A. C. de S., Aguiar, G., & Silva, C. T. da. (2023). Manual de orientação para mapeamento e avaliação de competências [E-book]. UFSC.
- Janini, R. (2003). Gestão por Competências: Uma contribuição para obter e manter um desempenho superior [Dissertação de mestrado, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da EAESP/FGV]. Repositório EAESP/FGV. <http://hdl.handle.net/10438/5707>
- Leme, R. (2011). Gestão por competências no setor público. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Loufrani-Fedida, S., & Aldebert, B. (2021). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 507-523. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0173>
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Madsen, H. L., & Ulhøi, J. P. (2021). Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125602.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2012). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. In *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados* (pp. 277-277).
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Montezano, L., & Isidro, A. (2020). Proposta de Modelo Multinível de Competências para Gestão Pública Inovadora. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), 355–378. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>
- Montezano, L., Petry, I. S., Frossad, L. B. D. M., & Isidro, A. (2021). Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: Ótica de diferentes atores. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(2), 269–288. <https://doi.org/10.18593/race.27236>
- Moreira, D. A. A., & Rodrigues, D. M. (2023). Gestão por Competências como Ferramenta Estratégica para Manter a Sustentabilidade Organizacional. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(9), e04033. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n9-022>
- Oehmen, J., Locatelli, G., Wied, M., & Willumsen, P. (2020). Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 330-338.
- Richardson, R. J. (2015). Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capítulo 5. Editora ATLAS SA-2015-São Paulo.

Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353–375. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)

Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das empresas. In: Ruas, RL; Antonello, CS & Boff, LH (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Bookman.

Sesugh, E. H. (2022). Employee Competency Management Initiative: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(01), 2834–2843. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v10i1.em1>

Silva, L. M. D. (2021). Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro.

Tarigan, Z. J. H., Mochtar, J., Basana, S. R., & Siagian, H. (2021). The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 283–294. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.3.004>

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Vásquez, J. M. R., María Elizabeth Pérez Vásquez, Lin Álvarez Ríos, & Gabriela del Pilar Palomino Alvarado. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897–2907. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.496](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496)

Vieira, A., Ituassu, L. T., Silva, P. L., & Vieira, R. A. (2019). Avaliação do uso de uma ferramenta eletrônica para o mapeamento e desenvolvimento de competências de gestão. *Gestão & Planejamento-G&P*, 20.

Wright, J. T., & Giovinazzo, R. A. (2000). Delphi-uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de pesquisas em administração*, 1(12), 54-65.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

### BLOCO A- COMPETÊNCIAS

Questão	Competência	Descrição do Item	Alternativas
1.	Gestão de Riscos	Ser capaz de avaliar a probabilidade de um evento futuro, em termos de impacto sobre seu trabalho, sua organização, ou ambos	Escala Likert de 1 a 7 (1 = Pouco necessária, 7 = Muito Necessária)
2.	Comunicação eficaz	Capacidade de expressar as informações de forma oral e escrita com eficácia, interagindo com as respostas, a fim de buscar resultados positivos	
3.	Criatividade	A criatividade é uma maneira de pensar que envolve a geração de novas ideias e soluções. A criatividade requer que se saiba como trabalhar com outras pessoas	
4.	Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se a novas situações de trabalho, sendo receptivo às mudanças orientadas para a evolução e o desenvolvimento da Instituição	

5.	Liderar Equipe	Capacidade de mobilizar pessoas, influenciando na obtenção de resultados eficazes por meio da cooperação e delegação de funções	Resposta aberta
6.	Negociação	Capacidade de criar e manter o entendimento, buscando o consenso entre as partes, o que inclui administrar conflitos, vender ideias e compatibilizar interesses	
7.	Organização	Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho	
8.	Orientação para resultados	Comunica de maneira eficaz ao cliente a respeito das demandas sob sua responsabilidade; propõe soluções para atender às necessidades dos clientes	
9.	Persistência	Capacidade de manter-se constante e firme em suas ações, buscando superar dificuldades e avaliando novas possibilidades para atingir objetivos	
10.	Proatividade	Capacidade de agir antecipadamente às situações diversas, apresentando soluções para os processos de trabalho	
11.	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de interagir com as pessoas em todos os níveis da organização, adaptando-se a estilos e personalidades variados, criando empatia	
12.	Resiliência	Resiliência é a capacidade de adaptação entre o ambiente social adverso e/ou a capacidade de superação dessas adversidades	
13.	Visão estratégica	Conhecer a visão, missão e objetivos da organização, e ser capaz de traduzi-los em ações, garantindo a sustentabilidade organizacional, social e ambiental	
14.	Visão sistêmica	Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-lo ou promovê-lo	
15.	Existe alguma competência que você julga necessária e não está acima? Em caso positivo, indique a competência e a descrição da mesma		

## BLOCO B – CARACTERIZAÇÃO

Questão	Descrição do Item	Alternativas
16.	Qual organização você atua?	Opções de múltipla escolha (Hospital Federal do Andaraí, Hospital Federal de Bonsucesso, Hospital Federal Cardoso Fontes, Hospital Federal de Ipanema, Hospital Federal da Lagoa, Superintendência do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro, Outra)
17.	Assinale a função que ocupa:	Opções de múltipla escolha (Analista, Assistente, Agente administrativo, Chefe, Coordenador, Diretor, Gerente, Supervisor, Outra)
18.	Qual setor você exerce suas funções?	Resposta aberta
19.	Indique o tempo no cargo nessa instituição	Opções de múltipla escolha (De 0 a 1 ano, 2 a 3 anos, 4 a 5 anos, 6 a 10 anos, Acima de 10 anos)
20.	Indique o tempo na instituição	Opções de múltipla escolha (De 0 a 1 ano, 2 a 3 anos, 4 a 5 anos, 6 a 10 anos, Acima de 10 anos)
21.	Qual o seu grau de formação acadêmica?	Opções de múltipla escolha (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado)
22.	Área de formação predominante:	Opções de múltipla escolha (Ensino Fundamental, Ensino Médio,

		Ensino Superior, Especialização lato sensu, Mestrado, Doutorado)
23.	Por gentileza, informe o seu Nome e E-mail:	Resposta aberta

Artigo – Administração Brasileira.

## Desenvolvendo a Liderança nos Processos de Manufatura: Um Estudo de Caso

*Marcos Rogelho Povrosnek<sup>1</sup>*  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

*Márcio Jacometti<sup>2</sup>*  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

### RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar o nível de convergência e divergência sobre o conceito de liderança e o papel dos líderes de produção da área de Estamparia do segmento Rodoviário da organização industrial Bemetal, representada pelas lideranças dos níveis tático e operacional (NTO) em relação ao perfil de liderança preconizado pelo nível estratégico (NE), no período de 2021 até abril de 2023, quando ocorreu uma mudança estrutural. Como categoria analítica, a liderança foi entendida como a capacidade de influenciar pessoas para realização de tarefas a fim de alcançar metas e objetivos. Os estilos utilizados como referência foram o estilo de liderança transacional e transformacional com base em Burns (1978) e Bass (1985). A metodologia aplicada foi a estratégia de estudo de caso simples qualitativo, sendo que a coleta de dados foi realizada mediante consulta a documentos, observação direta e realização de dezesseis entrevistas semiestruturadas por vídeoconferência com as lideranças da empresa. A análise de conteúdo temática, com categorização semântica, revelou que os líderes tático-operacionais refletem um estilo transacional, enquanto o nível estratégico idealiza um estilo transformacional, investindo em treinamentos focados em habilidades interpessoais. Ao final, o estudo apresenta um modelo teórico-empírico para auxiliar a realização de estudos futuros.

**Palavras-chave:** Liderança; Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Papel do Líder.

### ABSTRACT

This research aimed to identify the level of convergence and divergence on the concept of leadership and the role of production leaders in the Stamping area of Road segment of industrial organization Bemetal, represented by leaders at the tactical and operational levels (TOL) in relation to the leadership profile recommended by strategic level (EL), from 2021 to April 2023, when a structural change occurred. As an analytical category, leadership was understood as the ability to influence people to carry out tasks, in order to achieve goals and objectives. The styles used as reference were the transactional and transformational leadership style based on Burns (1978) and Bass (1985). The methodology applied was the simple qualitative case study strategy, with data collection being carried out through document consultation, direct observation and sixteen semi-structured interviews via video conference with the company's leaders. Thematic content analysis, with semantic categorization, revealed that tactical-operational leaders reflect a transactional style, while the strategic level idealizes a transformational style, investing in training focused on interpersonal skills. In the end, the study presents a theoretical-empirical model for carrying out future studies.

**Keywords:** Leadership; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Leader's Role.

[Submetido em 28-01-2024 – Aceito em: 19-08-2022 – Publicado em: 06-12-2024]

<sup>1</sup> povrosnek@gmail.com Graduado em Administração- Habilitação em Comércio Exterior, Universidade Positivo, 2005; Graduando em Engenharia de Produção, Centro Universitário Dom Bosco; Especialista em Logística e Cadeia de Suprimentos, Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná, 2016; Especialista em Gestão Empresarial, Controladoria e Finanças, Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná, 2018; Mestre em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2023.

<sup>2</sup> jacometti@utfpr.edu.br Graduado em Ciências, Universidade Estadual do Norte do Paraná, 1992; Mestre em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2002; Especialista em Contabilidade Gerencial e Auditoria, Universidade Estadual do Norte do Paraná, 1994; Especialista em Gestão em Qualidade Total e Desenvolvimento Gerencial, Universidade Estadual do Norte do Paraná, 1996; Doutor em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2013.

## Introdução

Liderança é um tema que desperta interesses nos mais diversos contextos organizacionais e qualquer organização busca desenvolver o elemento humano e identificar líderes que possam assumir desafios e conduzir processos de gestão de maneira eficaz (Reddin, 1989). De acordo com Araújo (2011), não existe uma definição consensual para o tema liderança, havendo diferentes conceitos em função da especificidade de cada investigação e da abordagem de cada autor.

Santos, Costa, Tomazzoni, Balsan e Tonin (2018) corroboram, destacando que a temática liderança é bastante pesquisada, apesar de ainda não se ter uma concordância na sua definição, apresentando dificuldade de conceituá-la e o que é ser um líder (Pereira, Santos, & Laurini, 2022). A liderança “é a responsável por definir as estratégias que possibilitem a entrega das demandas dos clientes internos ou externos” (Silva, Santos, & Marques, 2022, p.24).

O leque de habilidades necessárias para um líder exercer a liderança (seja chefe, supervisor, coordenador ou gerente) deve ser amplo, composto por habilidades técnicas e de gestão.

Dentre as habilidades do líder, Vergara (2007) entende que liderança envolve um conjunto de competências para exercer influência sobre indivíduos e grupos de forma a combinar habilidades técnica, administrativa e político-negocial, além de se relacionar bem com os outros (competência interpessoal); sendo o seu desempenho avaliado pelos resultados que atinge.

Para Bergamini (1994) e Cerutti, Costa, Pauli e Laval (2023), a liderança tem a capacidade de influenciar um grupo para realizar as metas da organização e acrescentam como destaque o fenômeno grupal.

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (Bergamini, 1994, p.103).



Para Marins (2021), ter poder de influência é importante para o líder, mas não é determinante, uma vez que a prerrogativa do cargo de liderança, atribuída ao indivíduo, pela organização, já caracteriza a necessidade de os liderados seguirem suas orientações, independente do poder de influência desse líder.

É importante levar em conta que, “embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas” (Bergamini, 1994, p.103).

O líder necessita de uma gama de conhecimentos e habilidades que, ao serem utilizadas, lhe possibilita transformar estratégias em ação (Vergara, 2007). E, para isso, o líder precisa buscar formas de manter o seu aprendizado contínuo, aprimorar suas habilidades e atuar de forma que o seu time busque os objetivos estabelecidos pela organização (Borges & Volta, 2020).

Vergara (2007) reforça, ainda, que a própria atuação do líder gera aprendizagem contínua que, como consequência, cria elementos que o ajudam a construir o seu estilo de liderança. Neste trabalho, foram abordados os Estilos de Liderança Transacional e Transformacional, desenvolvidos por Burns (1978) e que teve sua sequência com Bass (1985).

### ***Caso em estudo, especificação do problema e objetivos***

O objeto de estudo foi a empresa Bemetal (nome fictício), mediante a seleção do setor de produção das linhas de Estamparia do segmento Rodoviário. No ano de 2021, o Conselho Administrativo da Empresa decidiu fazer uma reestruturação organizacional que exigiu um acompanhamento contínuo, pois pretendia-se sair de um modelo centralizado de negócios para um modelo descentralizado. Esta ação criou cinco novas áreas de negócios na organização, transformando a sua dinâmica de gestão. Novos desafios surgiram em todos os níveis e houve grande impacto nas equipes de gestão de produção que sofreram com a fragmentação do conhecimento, ao terem suas equipes divididas entre as novas áreas de negócios. Este problema da fragmentação gerou a necessidade de contratar novas lideranças para preencher as lacunas que ficaram e reconstruir as equipes para terem flexibilidade e agilidade no atendimento das demandas diárias da manufatura.

Exposto o problema deste novo contexto organizacional, a presente pesquisa teve por objetivo geral: identificar o nível de convergência e divergência dos aspectos que compõem o perfil de liderança dos líderes de produção da área de Estamparia do segmento Rodoviário (Nível Tático e Operacional - NTO); e o perfil de liderança preconizado pela Gestão Estratégica (NE) da Unidade de Negócios na Bemetal, uma empresa de grande porte do setor metalmeccânico, localizada no Rio Grande do Sul, Brasil, no período de 2021 até abril de 2023. E, para tanto, buscou:

1) Identificar o perfil de liderança definido pelo Nível Estratégico (NE) composto pela Gestão de RH e do segmento Rodoviário da Bemetal;

2) Identificar o perfil dos líderes de produção da Unidade de Negócios na área de Estamparia, composta pelos setores de guilhotinas, prensas, usinagem e dobra, denominada de Nível Tático e Operacional (NTO);

3) Avaliar o nível de aderência do perfil dos líderes de produção do NTO em relação ao perfil esperado pelo NE da empresa.

### ***Justificativas teórica e prática***

O tema liderança mostra-se como uma fonte rica de oportunidades de estudo, visto que cada organização e cada indivíduo são únicos, com culturas e percepções distintas dos ambientes da qual fazem parte.

Identificar o perfil de liderança definido pela organização é uma tarefa importante para a compreensão do papel da liderança. Isso requer a análise da missão, visão e valores da organização, bem como dos objetivos e estratégias organizacionais (Lussier & Achua, 2015). Adicionalmente, é necessário considerar as características do ambiente organizacional como cultura, estrutura, tecnologia e outros fatores que podem influenciar o perfil de liderança da organização (Bass & Bass, 2008).

Conhecer o perfil de liderança de uma organização permite um recorte da realidade organizacional e, para isso, é necessário avaliar as características dos líderes existentes na organização como suas habilidades, competências e estilos de liderança (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000). Além disso, é necessário

captar a interação entre líderes e liderados no ambiente organizacional (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Avaliar a aderência entre os perfis preconizados e o real é uma ação importante, pois permite identificar lacunas existentes, trazendo importante contribuição prática para a organização pesquisada e outras similares.

Assim, é necessário avaliar o desempenho dos líderes em relação aos objetivos e estratégias organizacionais, bem como identificar a percepção dos seguidores sobre seus líderes (Avolio & Yammarino, 2013). Esta avaliação das oportunidades existentes para o desenvolvimento da liderança na organização tais como: treinamentos e programas de desenvolvimento de liderança (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014), traz importante contribuição para as pesquisas sobre o tema, mediante a proposição de um modelo de estudo teórico.

### **Referencial Teórico**

A compreensão dos diferentes estilos de liderança e como eles mudaram ao longo do tempo, é crucial para o campo da gestão de organizações. Dois estilos de liderança que foram amplamente debatidos e aplicados nas últimas décadas são os estilos de liderança transacional e transformacional (Turano & Cavazotte, 2016) e servirão de base para a análise do presente caso.

O estilo transacional se apresenta com ênfase no processo e favorece metas de curto prazo em relação ao estilo transformacional que dá ênfase ao relacionamento entre líder e liderados e favorece metas de longo prazo (Behrendth, Matz, & Goritz, 2017; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass, 1985, 1990).

O Quadro 1 destaca as diferenças essenciais entre os estilos de liderança transacional e transformacional, abrangendo o seu enfoque, comportamento do líder, interação, comunicação, cultura organizacional e resultados esperados.

É importante lembrar que esses estilos não são totalmente opostos e podem ser aplicados em diferentes contextos de liderança, dependendo das necessidades da organização e da equipe. Também podem ser utilizados de forma intermitente de acordo

com as habilidades e percepções da liderança (Bass, 1985).

Quadro 1 - Diferenças Entre os Estilos Transacional e Transformacional

<b>Características</b>	<b>Liderança Transcional</b>	<b>Liderança Transformacional</b>
<b>Foco Principal</b>	Tarefas e transções	Inspiração e transformação
<b>Abordagem</b>	Controle e coordenação	Motivação e Inovação
<b>Comportamento do líder</b>	Estabelecimento de expectativas clara, regras e recompensas	Estímulo ao desenvolvimento pessoal e criação de visão compartilhada
<b>Interação</b>	Negociação e troca	Inspiração e referência em valores
<b>Comunicação</b>	Orientada para regras e procedimentos	Comunicação inspiradora e persuasiva
<b>Cultura organizacional</b>	Conformidade e cumprimento de metas	Criatividade, aprendizado e adaptação
<b>Resultados</b>	Alcance das metas	Desenvolvimento de equipes de alto desempenho, inovação e mudança

Fonte: Adaptado de Burns (1978) e Marins (2021).

### ***Estilo de liderança transacional***

O estilo de liderança transacional tem suas origens no pensamento de Max Weber, um renomado sociólogo alemão, que estabeleceu os fundamentos da teoria da burocracia no início do século XX. Embora o termo “liderança transacional” não tenha sido explicitamente utilizado por Weber (1991), em sua obra: “Economia e Sociedade”, suas teorias sobre autoridade legal-racional e estrutura hierárquica nas organizações estabeleceram as bases conceituais para esse estilo de liderança.

O autor enfatizou a importância da legitimidade da autoridade nas organizações por meio de regras e regulamentos formais, destacando a racionalização e o controle. Essas ideias não apenas tiveram uma influência profunda na teoria administrativa, mas também foram elementos essenciais para a compreensão da liderança transacional. Nesse contexto, a liderança transacional é caracterizada por líderes que estabelecem expectativas claras, regras e procedimentos; e que recompensam ou punem os seguidores com base no cumprimento destas diretrizes.

Na década de 1930, Kurt Lewin, um psicólogo social e sua equipe de pesquisadores, também contribuíram com o desenvolvimento da liderança transacional, ao introduzir o conceito de “liderança focada em tarefas”, em seus estudos sobre dinâmica

de grupos e seus estilos de liderança autocrático, democrático e liberal (Silva, 2009, p.60). Embora Lewin, Lippitt, & White (1939) não tenham formalizado uma teoria específica sobre liderança transacional, suas pesquisas destacaram como recompensas e punições influenciam o desempenho dos seguidores. Esta descoberta estabeleceu uma conexão mais forte entre controle e liderança, fornecendo ideias essenciais que posteriormente foram incorporadas ao conceito de liderança transacional.

A partir destas influências iniciais, estudiosos como Douglas McGregor e Rensis Likert contribuíram para a consolidação da liderança transacional como uma teoria distinta e aplicável à gestão organizacional. Por exemplo, McGregor (1960) desenvolveu as Teorias X (trabalhadores não gostam de assumir responsabilidades) e Y (trabalhadores gostam de assumir responsabilidades), que exploram diferentes abordagens dos líderes em relação aos seus seguidores, incluindo aspectos transacionais como recompensas e punições. Já Likert (1967) enfatizou a importância da liderança baseada em sistemas de recompensas e sanções para alcançar o desempenho desejado nas organizações.

Pereira, Santos e Laurini (2022) relatam que no modelo transacional (Burns, 1978), o líder foca nos contextos de processos administrativos e na burocracia a fim de atender as demandas da organização. A interação entre líder e liderado é estimulada mediante uma relação de troca ou recompensas que, de alguma forma, despertam os interesses do líder e liderados. A intervenção direta do líder ocorre somente quando um padrão estabelecido não é alcançado, a fim de corrigir o direcionamento para atingimento da meta (Marins, 2021; Bass, Avolio, Jung, & Benson, 2003).

A relação entre líder e liderados pressupõe uma troca, onde os liderados desempenham de acordo com os objetivos determinados pelo líder, atingindo metas e objetivos e, em troca, o líder os motiva por meio de um acordo, onde as recompensas são extrínsecas à organização (McCleskey, 2014).

Bergamini (1994) descreve a liderança transacional como um tipo de liderança que se aproxima muito mais das formas de comportamento caracterizadas como condicionantes. Nessa estratégia, o líder consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado por ele a oferecer vantagens. Trata-se, nestes casos,

de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor de vantagens que possam ser oferecidas aos subordinados.

A liderança transacional é caracterizada por uma relação de troca entre o líder e o seguidor, na qual o líder oferece recompensas em troca do cumprimento das tarefas pelos subordinados. Pensamento que corrobora com Avolio e Bass (2004) e Gill (2006), que ainda acrescentam que o comportamento dos líderes transacionais tem duas vertentes:

- A recompensa por contingência, que consiste no fato da definição de estratégias entre líder e liderados, que devem ser implementadas para atender as metas definindo o responsável por executá-las; e
- O gerenciamento por exceção ativo, que consiste no fato de o líder definir unilateralmente, metas e regramento que devem ser seguidos pelos liderados e faz o monitoramento de todo o processo.

### ***Estilo de liderança transformacional***

Em contrapartida à liderança transacional, a liderança transformacional surgiu como uma alternativa ao modelo transacional e foi proposta por James MacGregor Burns em seu livro: “Leadership” (Burns, 1978).

A teoria da liderança transformacional foi ampliada por Bernard Bass em sua obra: “Leadership and Performance Beyond Expectations”. Bass (1985) desenvolveu uma escala de avaliação para medir as características da liderança transformadora, permitindo uma análise mais precisa deste estilo de liderança. Suas pesquisas contribuíram significativamente para a disseminação e aplicação da liderança transformadora nas organizações contemporâneas.

Resumidamente, o estilo de liderança transformacional, introduzido por Burns e desenvolvido por Bass, representa uma abordagem que vai além do simples controle e recompensas (Burns, 1978; Bass, 1985), mesmo com as diferentes influências sociais que ambos os autores receberam em suas formações acadêmicas e contextos políticos sociais

---

distintos (Calaça & Vizeu, 2015).

Bergamini (1994), em sintonia com Burns (1978), descreve a liderança transformacional como um processo de influência embasado no respeito entre líder e liderados. Onde o líder preza pelo bom ambiente de trabalho e se preocupa com as necessidades dos liderados, tanto para a realização das atividades e atingimento das metas organizacionais, quanto para o desenvolvimento do indivíduo pessoal e profissional durante o processo.

Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade (Burns, 1978, p.27).

Os líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores, estimulando a inovação e promovendo um senso de propósito compartilhado. Tem foco na delegação de atividades ao grupo de trabalho. Neste modelo de liderança, existe a interação recíproca entre líder e liderados e o processo de liderança ocorre de forma fluída em ambas as direções a fim de alcançar os objetivos organizacionais (Pereira, Santos, & Laurini, 2022). Como consequência, ocorre uma troca de conhecimento e informação entre as duas partes, os líderes podem ensinar, e ao mesmo tempo, aprender com os liderados (Marins, 2021).

O líder transformacional dispensa o uso de poderes e se baseia na confiança e no autodesenvolvimento ao delegar tarefas (Santos et al., 2018). Segundo Freitas (2006), um líder que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspire os seus seguidores e tenha impacto significativo na sua organização, pode ser chamado de líder transformacional. Ainda, Nascimento (2017) destaca que a liderança transformacional estabelece uma relação positiva em um grupo de trabalho, relacionado à confiança que um líder pode transcender aos liderados. Assim, a liderança transformacional pode alcançar a eficiência de um grupo (Pereira, Santos, & Laurini, 2022).

Esta abordagem tem-se mostrado uma boa alternativa nos contextos modernos de liderança, onde a mudança e a adaptação são cruciais para o sucesso organizacional.

Bass (1985) afirma, ainda, que os líderes transformacionais são indivíduos que

possuem como habilidades o autoconhecimento, inteligência emocional e boa habilidade de comunicação, as quais são importantes no processo de influência do grupo. E reforça quatro componentes comportamentais presentes, que são:

- A influência carismática, onde o alto nível de autoconfiança e autoestima do líder estimula os liderados de tal maneira que os mesmos seguem todas as orientações do líder com afinco, devido à construção de uma conexão emocional entre os liderados e o líder;
- A motivação inspiracional, onde a habilidade de comunicação do líder ajuda a criar significado nas ações que os liderados devem realizar, o que conseqüentemente lhes trarão ganhos coletivos;
- O estímulo intelectual, onde o líder estimula os liderados a sempre buscarem o desenvolvimento profissional, estimulando a busca por novos desafios;
- O acompanhamento individualizado, onde o líder acompanha o desenvolvimento de um liderado individualmente, dando orientações e *feedbacks* sobre seu desenvolvimento.

Cabe salientar que o referencial teórico sobre liderança não se esgota com os dois estilos que foram selecionados no presente caso. Outras abordagens teóricas podem e devem ser exploradas pelos pesquisadores em estudos futuros, tais como: a teoria do estilo ideal de liderança (Lewin, 1939), a teoria da grade gerencial (Blake & Mouton, 1966), teoria do caminho/objetivo (House, 1971), a teoria da liderança situacional (Reddin, 1989), entre outras.

Na próxima seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para identificar, no caso estudado, o nível de convergência e divergência dos aspectos que compõem o perfil de liderança dos líderes de produção da área de Estamparia (NTO); e o perfil de liderança preconizado pela gestão estratégica (NE) da Unidade de Negócios Rodoviário da Bemetal, com base no conceito de liderança transacional e transformacional.

### **Procedimentos Metodológicos**



A metodologia é o conjunto de ferramentas utilizadas para realizar a coleta de dados do estudo, define como foi feita a análise dos dados e de que forma as informações obtidas a partir desta análise possibilitam validar ou não a proposta de resolução do problema de pesquisa (Alexandre, 2021). Ainda, de acordo com este autor, o método é sinônimo de regra, entendimento, formato, caminho, maneira de proceder e agir, não sendo neutro e seu emprego envolve uma escolha epistemológica.

Nesta pesquisa, foi utilizada a estratégia de estudo de caso qualitativo, que permite entender o fenômeno em seus aspectos sociais e econômicos do ponto de vista dos indivíduos impactados diretamente pelo fenômeno, de modo a identificar os seus pontos de destaque (Creswell, 2010).

Segundo Gil (2009), o estudo de caso corresponde a um método imersivo de pesquisa que visa à exploração de um objeto bem delimitado, que pode ser uma realidade, uma organização, ou uma situação-problema. Estes objetos são tecnicamente denominados de unidades-caso, cuja delimitação não é tarefa simples. É preciso esforço e cuidado para traçar os limites de um objeto de pesquisa. A totalidade de um objeto físico, biológico ou social, é uma construção intelectual e os critérios de seleção dos casos variam de acordo com os propósitos da pesquisa (Bahia, Belo, Ferreira, & Souza, 2023).

### ***Delimitação e delineamento da pesquisa***

A área delimitada para o estudo foi o setor de produção das linhas de Estamparia do segmento Rodoviário que atende diversas Unidades de Negócios da Indústria Bemetal. A Diretoria da empresa permitiu o acesso a documentos organizacionais e a informações relevantes para a contextualização das categorias analíticas propostas. Também foram consideradas notas de campo obtidas mediante observação direta de um dos pesquisadores, que atuou como funcionário durante a realização da pesquisa na indústria investigada.

De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a documentação como conceito vai além de textos escritos ou impressos, não escritos como imagens, vídeos entre outros e auxiliam a contextualizar os processos históricos e socioculturais.

A análise documental das fontes secundárias subsidiou a elaboração do roteiro de

entrevista semiestruturado em sintonia com a realidade vivenciada pelos funcionários entrevistados. As dezesseis entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, tendo o consentimento do público-alvo envolvido, conforme mostra o Quadro 2, configurando dois grupos: o grupo NTO composto por dois coordenadores de produção e onze líderes de produção de três turnos de trabalho da área de Estamparia; e o grupo NE composto por três representantes, sendo a coordenação de recursos humanos, o analista de comunicação e o gerente do segmento rodoviário, abrangendo todos os ocupantes dos cargos de chefia da Unidade de Negócios Rodoviário da empresa.

Quadro 2 - Relação de Entrevistados

Código	Cargo	Nível	Sigla
COOR1	Coordenador de Produção	Tático	NTO
COOR2	Coordenador de Produção	Tático	
Líder 1	Líder de produção	Operacional	
Líder 2	Líder de produção	Operacional	
Líder 3	Líder de produção	Operacional	
Líder 4	Líder de produção	Operacional	
Líder 5	Líder de produção	Operacional	
Líder 6	Líder de produção	Operacional	
Líder 7	Líder de produção	Operacional	
Líder 8	Líder de produção	Operacional	
Líder 9	Líder de produção	Operacional	
Líder 10	Líder de produção	Operacional	
Líder 11	Líder de produção	Operacional	
GER-ROD	Gerente do Segmento Rodoviário	Estratégico	NE
GER-RH	Gerente de RH	Estratégico	
COM-RH	Analista de Comunicação do RH	Estratégico	

### ***Procedimentos de coleta de dados***

Os dados secundários obtidos na análise documental permitiram contextualizar o caso em si, de forma a se construir o roteiro de entrevistas semiestruturado, além de terem contribuído no processo de triangulação dos dados (Bahia et al., 2023), reforçando os achados obtidos nas entrevistas.

A coleta dos dados secundários também ocorreu através de plataformas de pesquisa como Google Acadêmico, Café da Capes, periódicos nacionais e internacionais, entre outros, a fim de identificar artigos e livros utilizados como base teórica para o desenvolvimento do estudo proposto. Dados de portais eletrônicos, relatórios e documentos da empresa também foram utilizados na análise.

Para a coleta de dados primários, além da observação direta, a técnica escolhida foi a entrevista semiestruturada, mediante a utilização de um roteiro pré-definido para cada um dos grupos investigados.

As questões foram estruturadas a partir da base teórica abordada, da análise documental e da observação direta, mas permitiu a realização de perguntas complementares e esclarecimentos adicionais durante as entrevistas, conforme o entrevistador julgasse necessário (Flick, 2004).

As entrevistas foram realizadas individualmente em vídeoconferência e gravadas através da plataforma Google Meeting. Na sequência, os relatos foram transcritos e revisados de forma que mantivessem a integridade das respostas, de acordo com os relatos dos entrevistados. As questões abertas tiveram por objetivo entender a percepção dos entrevistados em relação ao tema liderança.

Durante as entrevistas, o roteiro principal permitia espaço para novas percepções que surgiram no decorrer da coleta de dados. As questões pré-definidas buscaram coletar informações para validar aspectos teóricos da pesquisa.

### ***Procedimentos de tratamento e análise de dados***

A análise de conteúdo temática dos documentos, das notas de campo e das entrevistas transcritas foi realizada tendo como “base três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a extrapolação do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (Bardin, 1977, p.95).

A triangulação dos dados, combinou métodos e fontes de dados qualitativos (entrevistas, observação direta e notas de campo, documentos, relatórios e outros). A técnica de análise de conteúdo temática dos dados primários e secundários permitiu complementar e validar os resultados obtidos (Camalhão & Camalhão, 2022).

A organização e análise das transcrições ocorreram no sentido de possibilitar a construção do corpus da pesquisa de forma a respeitar os critérios de validade qualitativa, tais como: exaustividade, homogeneidade, exclusividade, objetividade e adequação ou pertinência (Bardin, 1977; Cavalcante, Calixto, & Pinheiro, 2014; Mendes,

2017).

Seguindo o processo, foram identificadas as unidades de registro, realizada a categorização semântica e a identificação da unidade de contexto, que possibilitaram a codificação e categorização dos principais termos abordados (Bardin, 1977), conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo da Categorização Semântica para o Código “Resultado”

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Código
<i>“Liderança é a questão de unir, né? A diretriz, o norte da empresa. Vamos pensar assim, não é? Então, as ações de uma equipe de um grupo, de uma empresa. Em prol de um resultado, então acho que é isso que... vamos dizer, é o que definiria como liderança num papel corporativo, né?”</i>	Unir	COOR2	Resultado
<i>“Capacidade, então, engajar o pessoal para. Para fazer o resultado”</i>	Capacitar Engajar	Líder 5	Resultado

### Resultados e Discussões: Convergências e Divergências

Após finalizar a análise de conteúdo temática, foi possível identificar os pontos de convergência e divergência entre os níveis estratégico (NE) e tático/ operacional (NTO) da organização, envolvendo as lideranças da Estamparia da Unidade de Negócios Rodoviário, com relação ao tema liderança. Inicialmente, foram explorados os tópicos: papel do líder, características e valores do líder e recursos disponíveis para exercer a função de liderança. Isso possibilitou a descrição do contexto do caso em si com base na visão da organização, em relação à visão das lideranças e vice-versa.

As análises mostraram que a equipe de líderes do NTO, representada pelos coordenadores e líderes de equipe, conceitualmente, entendem a importância da liderança como entidade responsável por influenciar as equipes para alcançar os objetivos (Cerrutti, 2023; Stogdill, 1950; Fernandes, Siqueira, & Vieira, 2014; Bergamini, 1994). A liderança do NTO atua neste sentido (Marins, 2021), gerindo recursos disponíveis e promovendo o desenvolvimento dos colaboradores, sempre focando em atingir metas e objetivos organizacionais. Pensamento e prática que converge com o perfil esperado pelo NE, que representa a visão da organização.

No entanto, de acordo com os relatos, diante da realidade das rotinas diárias, o NTO tem dado mais ênfase à busca de resultados. Assim, estes líderes estão mais alinhados com o perfil transacional, no sentido de buscar o cumprimento das metas de acordo com as regras (burocracia) e objetivos estabelecidos pela empresa. Não é que o desenvolvimento dos colaboradores não ocorra, mas ele se mostra, exclusivamente, em função do resultado do processo e não no resultado baseado no desenvolvimento do colaborador (Calaça & Vizeu, 2015; Burns, 1978). Já as expectativas e ações de desenvolvimento comportamental para as lideranças do NE se alinham ao perfil de liderança transformacional visando buscar desenvolver lideranças capazes de promover engajamento (Santos et al., 2018). e “exaltar um ideal comum compartilhado pelo grupo” (Calaça & Vizeu, 2015, p.127), onde:

O foco da liderança transformacional é sobre o papel do líder no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe de trabalho, por meio de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de visão, expectativa de desempenho e valorização das atividades. [...], focaliza na criação e recriação do ambiente, sendo o líder, um agente de mudança (Weymer & Moreira, 2017, p.26).

Em relação aos quatro valores organizacionais destacados pela Bemetal, que servem de base para orientar as ações das lideranças de todos os níveis da organização, as análises mostram cenários distintos, a saber:

- 1) O valor resultado está bem fixado na mente das lideranças, sendo um tema que eles demonstram dar mais atenção em suas atividades diárias;
- 2) O valor pessoas também se mostrou importante para as lideranças, mas inicialmente no sentido de fazer o resultado acontecer. Fato que diverge da expectativa do NE que espera atender as pessoas mais no sentido das demandas de bem-estar no trabalho para, como consequência, gerar resultados;
- 3) Quanto ao valor clientes, é fato que todas as ações de uma organização são em função deles, no entanto, nos relatos das lideranças, o cliente é pouquíssimo citado e pode ser mais divulgado para as equipes em relação a sua importância para a organização;

4) O valor sustentabilidade praticamente não foi mencionado. Devido a isso, é uma oportunidade de a organização criar ações mais robustas a fim de suportar a liderança a tornar esse valor mais presente nas rotinas diárias das lideranças e junto a suas equipes.

Referente aos recursos disponíveis para a liderança exercer suas atividades, a percepção das lideranças do NTO é de que existem recursos para garantir que as demandas de produção sejam realizadas e recursos para desenvolvimento dos colaboradores.

Em relação aos recursos para atender as demandas de produção, existe convergência entre o NTO e o NE, no sentido de entender que as áreas de suporte, como manutenção e logística, devem melhorar o nível de serviço para atender as demandas da Estamparia e não impactarem negativamente.

A disponibilidade de recursos para o desenvolvimento das lideranças e de seus liderados, mostrou-se evidente e relevante para a organização e para as lideranças da Unidade de Negócios investigada. (Saito & Dias, 2012; Senge, 2018). Mostrou também uma base de desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização, através de diversos programas e iniciativas para desenvolvimento individual das lideranças como o Programa “Camisa 10”. Os planos de treinamento e capacitação, favorecem o futuro alinhamento de expectativas do NE de que o NTO alcance o perfil de liderança desejado e que se adeque mais ao estilo transformacional, onde a liderança estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados e, como consequência, auxiliaram a reduzir gaps de inteligência emocional e comunicação assertiva identificados no decorrer das análises (Silva & Burger, 2018).

Outros aspectos organizacionais importantes e que impactam as atividades da liderança são os fluxos de informação. Estes seguem em desenvolvimento, pois existem fluxos que devem abranger a empresa na totalidade e os fluxos mais personalizados que focam nas unidades de negócios.

A sazonalidade também é um ponto de atenção, pois obriga as unidades de negócios a ajustarem o quadro de pessoal consoante às demandas de mercado, fato que impacta no planejamento do desenvolvimento das lideranças no médio e longo prazo.

---

### *Comparação das análises sobre liderança e o papel do líder*

As questões utilizadas para explorar esse tema foram: “Defina liderança e o papel do líder” e “Como a organização define liderança?”, sendo utilizadas nos questionários dos grupos NE e NTO.

Ao analisar os dados, foi possível observar uma convergência na definição de liderança, com destaque para ações como guiar, conduzir, influenciar e motivar. Quanto ao papel do líder, há um consenso sobre sua importância na organização, sendo um exemplo para a equipe, apoiando suas atividades e promovendo o desenvolvimento profissional. No entanto, enquanto no NTO há uma ênfase nos resultados, o NE valoriza mais o cuidado com as pessoas, priorizando o bem-estar dos colaboradores antes da eficiência em alcançar metas.

Assim, a partir da comparação das análises da visão estratégica da empresa em relação à percepção das lideranças, foi possível sintetizar o conceito de liderança que se buscou aplicar no caso estudado como: “A capacidade de exercer influência em um grupo de pessoas para trabalharem como uma equipe em busca de um objetivo comum”.

Esta é uma definição que corrobora com a capacidade de influência que a liderança deve ter, de acordo com Cerrutti (2023), Stogdill (1950); Fernandes, Siqueira, & Vieira (2014) e Berngamini (1994). Entretanto, mais voltada ao estilo transacional, pois destaca a importância do resultado a ser alcançado, deixando o sentido mais focado na burocracia, uma vez que existe uma “entrega” para ser feita.

Já a síntese do papel do líder que se identificou foi: “Ser o ator responsável por exercer a liderança diante de uma equipe de pessoas, dentro de um contexto organizacional, atuando como representante dos interesses da organização, ao mesmo tempo que tem a responsabilidade de fazer a gestão dos recursos disponíveis e de promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da equipe, a fim de atingir as metas e objetivos organizacionais”.

Também na síntese do papel da liderança identificada observa-se mais características transacionais, pois destaca o papel do líder como representante da organização que precisa garantir que um conjunto de regras seja cumprido (burocracia)

pela equipe a fim de alcançar resultados (Marins, 2021, p.33), onde o estilo autoritário abordado por Goleman (2015, pp. 34-35) ou da liderança contingencial (Almada & Policarpo, 2016, p.12), também se mostram mais próximos.

É importante destacar que na liderança transacional não significa que a liderança não estará próxima dando suporte ao time. O que ocorre é que o foco deste acompanhamento, no caso estudado, está no sentido de garantir que as demandas passadas para a equipe sejam efetivamente cumpridas e dentro do prazo. O foco está no desenvolvimento dos processos e não nas pessoas (Bass, 1985). Diferente do que ocorre no estilo transformacional que foca uma interação maior entre líder e liderados a fim de se buscar o desenvolvimento dos liderados (Pereira, Santos, & Laurini, 2022; Bass, 1985).

### ***Comparação das análises sobre características e valores do líder***

As questões utilizadas para explorar as características e valores organizacionais que a liderança deve apresentar e ou desenvolver durante a jornada da liderança, para o NTO foram: “Quais são as características e valores que a organização espera de você como líder?” e “Quais são os valores que a organização espera que você incorpore como uma liderança em sua trajetória dentro da organização?”. E para o NE foram: “Quais são as características essenciais que a organização espera de seus líderes? E: “Quais são os valores e que a organização espera que seus líderes incorporem em seu comportamento?”.

Valores organizacionais foram entendidos como: “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos” (Tamayo & Borges, 2001, p.343).

Nos documentos identificou-se que a Bemetal possui quatro valores que considera balizadores essenciais dentro de sua estratégia organizacional e conseqüentemente referência para suas políticas de desenvolvimento e orientação das lideranças e que são a visão do NE, a saber: 1) Clientes: que são a razão da existência da organização; 2) Pessoas: pois são as pessoas que fazem a organização funcionar em todos os níveis; 3) Resultado: pois é a forma de garantir a longevidade da organização; e 4) Sustentabilidade: pois entendem que devem construir um negócio ético, inclusivo, social e ambientalmente responsável, que deixe um legado para as próximas gerações.



Ao comparar os resultados das análises e tendo, como referência, os quatro principais valores organizacionais mencionados, foi possível identificar convergência, no sentido de que os valores são compreendidos como elementos importantes na construção do perfil da liderança, uma vez que atuam como balizadores das ações do indivíduo durante sua atuação como líder dentro da organização, sendo que as ações dos indivíduos também são influenciadas por suas características pessoais. Os significados de cada valor são apresentados a seguir:

*Clientes:* reconhecer e refletir a importância do cliente para a organização são elementos essenciais nas práticas diárias. Embora haja uma ênfase implícita no valor dos clientes para o NE, ocorre divergência devido à falta de menções diretas sobre sua importância nas operações que revela uma lacuna na divulgação de seu papel central. É necessário mais clareza e comunicação no NTO para garantir que a visão do valor que se dá ao cliente seja verdadeiramente incorporada às atividades diárias da empresa.

*Pessoas:* a importância das relações interpessoais e a comunicação bem-sucedida impulsionam a criação de um ambiente de trabalho favorável. O engajamento e o senso de responsabilidade dos funcionários são fundamentais para garantir uma entrega eficaz, ao passo que o crescimento pessoal e o reconhecimento contribuem de forma significativa para o sucesso da organização, estimulando maior produtividade. Neste aspectos houve convergência entre os dois grupos.

*Resultado:* em relação ao valor resultado, as análises de conteúdo, mostraram que os líderes do NTO se mostram mais orientados para o resultado, direcionando suas capacidades a fim de atingir resultados positivos para a empresa. Já o NE também foca em resultados, mas com ênfase no sentido de ser uma consequência da gestão de pessoas. Portanto, existe uma divergência em relação ao modus operandi para gerar resultado, onde para o NTO o foco é no resultado a partir do processo e para o NE o resultado deve se dar com foco a partir das pessoas.

*Sustentabilidade:* neste tema, ocorre divergência, pois o NTO tem um entendimento limitado da importância da sustentabilidade nos negócios da organização com foco no impacto social e na visão sistêmica, mas que não apresenta exemplos concretos de como isso é aplicado na rotina. Essa falta de conexão entre a conscientização

e a implementação de práticas sustentáveis cria uma divergência que exige iniciativas mais claras do NE para orientar as lideranças do NTO. Apesar de reconhecer estrategicamente a relevância do assunto, a falta de exemplos sólidos de ações dificulta o progresso das lideranças neste aspecto.

### ***Comparação entre os perfis de liderança NTO e o esperado pelo NE***

As questões utilizadas para explorar o perfil das lideranças no NTO foram: “Qual é o seu estilo de liderança?. “O seu estilo de liderança promove o engajamento, a motivação e o desenvolvimento da sua equipe? E: “Você acredita que o perfil da sua equipe atual favorece o seu estilo de liderança?”. Para o NE a questão foi: “A organização acredita que o perfil de liderança atual está alinhado com as características e valores esperados? Em caso negativo, quais são as lacunas identificadas?”

A análise revelou que os líderes do NTO têm diferentes percepções sobre os estilos de liderança (Goleman, 2015), mostrando abordagens variadas, como a situacional, focada em resultados, dinâmica, democrática, referencial, pacificadora e construtiva (Silva, Santos, & Marques, 2022). Estes estilos são baseados nas experiências pessoais ao lidar com suas equipes.

Os efeitos desses estilos na motivação e no desenvolvimento das equipes são geralmente percebidos de maneira positiva. O diálogo aberto, o apoio e a participação na tomada de decisões contribuem para um ambiente de trabalho excelente (Silva, Santos, & Marques, 2022; Goleman, 2015). No entanto, surgem divergências quanto ao engajamento das equipes e há dificuldades em alinhar alguns subordinados ao estilo de liderança que se pratica na empresa.

### ***Recursos disponíveis na organização para desenvolver a liderança***

As questões utilizadas para explorar a percepção dos recursos disponíveis e a satisfação das lideranças com esses recursos, para as lideranças do NTO foram: “Quais recursos a organização disponibiliza para lhe auxiliar em suas demandas de liderança? E: “Você está feliz exercendo a função de liderança no momento? Explique.” Para o NE, as questões foram: “Fale sobre a comunicação e a inteligência emocional no exercício da liderança”, “Quais medidas a organização está tomando para alinhar o perfil de liderança

atual com as expectativas da organização?”, “Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso parcial ou nenhum sucesso” e “Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso”.

Os recursos de uma organização podem ser tangíveis e intangíveis, como máquinas e equipamentos, processos organizacionais, fluxos de informação, conhecimento, tecnologias, e as pessoas qualificadas que fazem a organização funcionar.

As análises mostraram que no NTO, as lideranças entendem que os recursos têm duas funções distintas: 1) os recursos para apoiar a produção, que são as áreas de suporte como manutenção e logística que foram as mais mencionadas, e que podem ser acionadas pela liderança para dar suporte na realização de uma rotina ou na solução de um problema; e 2) os recursos para desenvolver pessoas, que são todos os meios disponibilizados pela organização com a finalidade de promover a capacitação e a aprendizagem do colaborador, para ele se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Em relação aos recursos para suporte à produção, conforme as análises realizadas, os departamentos de manutenção e logística têm um impacto negativo nas operações de produção, o que tem gerado dificuldades para atender às demandas diárias. Isso não apenas prejudica o desempenho e a eficiência, mas também mina a motivação dos colaboradores, resultando em insatisfação. É fundamental que a liderança saiba lidar com os conflitos para manter o engajamento diante destas dificuldades.

Além disso, a área de engenharia também é mencionada por sua influência na produção, principalmente devido à falta de proximidade e ao adiamento das medidas de suporte.

Os relatos indicam haver convergência entre os níveis de liderança na empresa sobre o impacto negativo dos setores de suporte, como manutenção e logística, na produção. A reestruturação ocorrida em 2021, que dividiu a empresa em cinco unidades independentes em termos estratégicos e responsabilidades, é apontada como uma possível razão para este problema. Essa transformação ainda está sendo desenvolvida e ajustada, afetando a cultura organizacional, pois foi uma grande mudança, conforme demonstram Witczak, Kipper e Grolli (2023); Schein (1989); Reis e Azevedo (2015) e

---

Souza e Fenil (2016).

Para minimizar este impacto negativo, a empresa implementou grupos de trabalho em todos os níveis para discutir estratégias de transição e adaptação à nova estrutura das unidades de negócio. A sazonalidade do mercado também afeta a demanda da Bemetal, levando à redução do pessoal e prejudicando os esforços de desenvolvimento e qualificação profissional, especialmente no âmbito das lideranças.

Em relação aos recursos para desenvolver pessoas, existe uma convergência positiva no sentido do NTO reconhecer os esforços da organização (NE) em oferecer recursos e estratégias para as lideranças e suas equipes se desenvolverem e se capacitarem, como, por exemplo, o “Camisa 10”, um programa para desenvolver as lideranças do nível operacional.

O Centro de Treinamento da Bemetal tem uma grande infraestrutura utilizada nas capacitações de todos os colaboradores da organização e a Universidade Corporativa Bemetal oferece treinamentos *on-line*, além de incentivar a educação regular, ao oferecer bolsas de estudo.

Há também um programa de *mentoring*, onde um colaborador especialista pode atuar como mentor de outros para suportar seu desenvolvimento profissional, além dos programas de estágio e trainee, que permitem aos colaboradores, que ainda estão cursando a graduação e os que já estão formados, atuar em programas de desenvolvimento profissional.

São ações importantes, pois o aprendizado gerado na organização depende do aprendizado individual (Silva & Burger, 2018).

Os construtos apresentados, que convergem e divergem entre os NTO e NE, são constatações a partir do nível de dificuldade que as organizações enfrentam para implementar suas estratégias de desenvolvimento de lideranças, de forma coesa em todos os níveis da organização.

Isso ocorre por características da própria organização em relação a sua estrutura organizacional, nível de maturidade das lideranças e dos liderados, ineficiências dos

fluxos de informação interno, entre outros.

O Quadro 4 mostra uma compilação dos principais elementos de convergência e divergência identificados na pesquisa.

#### Quadro 4 - Síntese de Convergências e Divergências entre os NTO e NE sobre o Exercício da Liderança no Caso Estudado

Convergências	Divergências
Definição de liderança: na construção do conceito de liderança, onde verbos como: liderar, conduzir, influenciar e motivar, citados pelos entrevistados, possibilitam definir um conceito comum para a liderança, como: “A capacidade de exercer influência em um grupo de pessoas para trabalharem como uma equipe em busca de um objetivo comum”.	Valor cliente: na divulgação e clareza da importância do cliente de forma que o valor cliente esteja mais presente nas rotinas diárias. A organização não possui produto próprio, depende dos produtos dos clientes. Assim, ao considerar os clientes como um dos quatro principais valores organizacionais, o valor cliente foi pouco citado nas entrevistas.
Papel da liderança: no sentido do líder ser o ator responsável por exercer a liderança no contexto organizacional, sendo o representante da organização. “Ser o ator responsável por exercer a liderança diante de uma equipe de pessoas, em um contexto organizacional, atuando como representante dos interesses da organização, ao mesmo tempo que tem a responsabilidade de fazer a gestão de recursos disponíveis e promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da equipe, para atingir metas e objetivos organizacionais.”	Perfis e estilos de liderança: nos relatos dos estilos de lideranças do NTO, considerando suas ações de comunicação e relacionamento com as equipes nas atividades diárias, em relação aos <i>gaps</i> de liderança na comunicação assertiva e na inteligência emocional (dificuldades para estabelecer vínculos e inabilidade para atuar em temas delicados), além dos impactos da rotatividade de lideranças e aspectos mercadológicos, conforme relatos dos entrevistados do NE embasados na pesquisa de engajamento.
Contexto geral: no entendimento do significado da importância dos valores como elementos que auxiliam no processo de construção do perfil da liderança de acordo com as premissas organizacionais.	Valor sustentabilidade: as ações existentes e direcionadas a fomentar a sustentabilidade da organização devem estar mais claras e evidentes para as lideranças NTO a partir de iniciativas advindas também do NE.
Valor pessoas: no sentido da importância de promover o engajamento das pessoas em relação as entregas das demandas. E no desenvolvimento das pessoas, promovendo a valorização e a construção de relacionamentos para possibilitar um ambiente de trabalho saudável e satisfatório.	Comunicação e inteligência emocional: o NE tem entendimento da importância da inteligência emocional e sua influência nas atividades de resolução de conflitos da liderança, ao impactar a habilidade de comunicação. Para os líderes do NTO, essa percepção não é clara. Na pesquisa de clima realizada na empresa, este tema também aparece como uma oportunidade de melhoria no desenvolvimento das lideranças.
Comunicação e inteligência emocional: no entendimento da habilidade de comunicação como ferramenta para auxiliar a liderança a exercer influência sobre os liderados e realizar as atividades diárias.	Valor resultado: em relação ao modus operandi para gerar o resultado, onde para o NTO o foco é no resultado a partir do processo em si, e para o NE o resultado deve se dar com foco a partir das pessoas.
Recursos disponíveis e suporte à produção: existem áreas de suporte a produção que impactam negativamente as rotinas diárias da liderança (Logística e Manutenção).	
Recursos disponíveis e desenvolvimento de pessoas: no sentido do NTO reconhecer o esforço da organização e do NE em oferecer recursos para as lideranças e suas equipes se desenvolverem e se capacitarem, como por exemplo: o Programa “Camisa 10”, para desenvolver as lideranças do nível operacional.	

Fonte: Análise de dados da pesquisa.

Os pontos de convergência se mostram como pontos de acerto e sinergia entre as lideranças dos NTO e NE e que devem ser reforçados. Já os pontos de divergência se mostram como oportunidades para desenvolvimento, colocando em prática a melhoria contínua, onde os próprios colaboradores podem ser envolvidos no processo de solução.

## **Conclusão**

A mudança organizacional ocorrida na Bemetal, em 2021, criou cinco áreas distintas de negócios, mudou toda a estratégia da empresa e reorganizou todos os níveis organizacionais. Na nova Unidade de Negócios Rodoviário, na área de Estamparia, não foi diferente, pois as lideranças dos NTO e NE, precisaram se adaptar para atender as demandas das novas rotinas diárias.

De modo geral, as lideranças do NTO entendem que contribuem com o desenvolvimento de seus colaboradores, mas estão cientes que existem pontos a melhorar individualmente, a fim de atenderem melhor suas equipes de trabalho e gerir conflitos. Vale ressaltar que este estudo é um recorte temporal da Unidade de Negócios Rodoviário, na área de Estamparia, apresentando contextos pertinentes à percepção das lideranças presentes no período considerado pela pesquisa. Caso o mesmo estudo seja refeito futuramente, os resultados encontrados poderão variar.

Os estilos transacional e transformacional foram explorados diante das análises realizadas, a partir das entrevistas de um setor específico de uma indústria. O que não quer dizer que um modelo de liderança é superior ao outro, pois ambos podem evoluir no decorrer do tempo a partir do contexto social e contemporâneo de cada pesquisador que se dispunha estudar o tema (Caçala & Vizeu, 2015). Além disso, o perfil da organização também influencia na adoção de um estilo específico ou de ambos, dependendo do contexto organizacional.

No momento deste estudo, constatou-se que as lideranças do NTO estão mais alinhadas ao estilo de liderança transacional, com foco nos processos e nas entregas, mas sendo direcionadas por ações do NE para se alinharem mais ao estilo transformacional, que tem foco nas pessoas e está mais alinhado ao perfil de liderança desejado pelo NE. Vale lembrar que à medida em que a liderança vai ficando mais experiente, diante do contexto a que ela esteja exposta, pode se utilizar dos dois estilos para direcionar suas

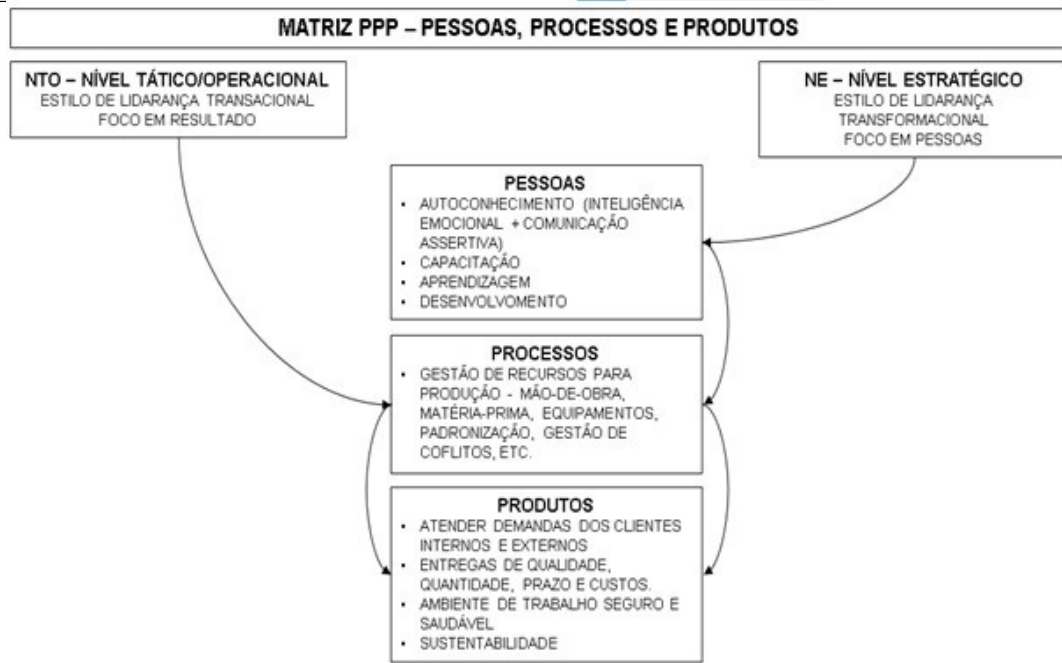
equipes no atingimento das metas organizacionais, conforme previsto por Bass (1985).

A fim de estabelecer uma contribuição teórico-empírica relevante sobre o tema liderança, a partir do presente estudo de caso, foi possível propor um modelo de análise para estudar este tema em casos similares, levando-se em conta a visão teórica sobre liderança transacional e transformacional. Desta forma, apresenta-se a Figura 1 que resume tal proposta. Assim, pode-se propor, para estudos futuros, as seguintes proposições:

**Proposição 1:** *nos Níveis Tático e Operacional (NTO) de uma organização industrial predomina o estilo de liderança transacional, na medida em que as rotinas diárias das lideranças são focadas nas entregas da produção e no resultado em si, visando a manutenção do fluxo produtivo. Logo, a burocracia (hierarquia e procedimentos) para seguir os processos preconizados e a recompensa de realizar as entregas do dia, criam equipes dependentes das lideranças, consomem o tempo da liderança e podem não permitir que a liderança usufrua efetivamente de recursos de desenvolvimento de pessoas disponíveis para ela e seus liderados.*

A Proposição 1 leva em consideração que o foco da liderança está em passar orientações aos liderados no sentido de garantir que todos os recursos organizacionais (mão-de-obra, matéria-prima e equipamentos) sejam utilizados para atender as demandas. Na proximidade entre líder e liderados, o líder busca garantir que as suas orientações sejam seguidas. O foco está nos processos em si e a atenção às pessoas fica em segundo plano (Burns, 1978; Bass, 1985).

Figura 1 - Modelo Teórico para Estudo da Liderança em Casos Similares



**Proposição 2:** *no nível estratégico (NE) de uma organização industrial, predomina o estilo de liderança transformacional, em que o foco desejado está no estímulo e na motivação do autoconhecimento e no desenvolvimento dos liderados por meio do uso de recursos de aprendizagem disponíveis e dos cursos de capacitação ofertados. Logo, em função do desenvolvimento de pessoas, criam-se equipes com base humanizada e com conhecimento técnico, que tem baixa dependência da liderança no processo decisório e conscientes de suas responsabilidades para gerar os resultados desejados pela organização.*

A Proposição 2 leva em consideração que o foco da liderança está em desenvolver os liderados pessoal e profissionalmente, de forma que ao serem estimulados, os próprios liderados passam a ter atitudes no sentido de buscarem desafios e garantir que todos os recursos (mão-de-obra, matéria-prima e equipamentos) sejam utilizados para atender as demandas. A proximidade entre líder e liderados ocorre a fim de o líder contribuir, de todas as formas ao seu alcance, para que o liderado tenha confiança e suporte para realizar as atividades que lhe forem delegadas ou que ele mesmo busque para se desenvolver, beneficiando o indivíduo e o grupo. Neste caso, as entregas e o atingimento das metas ocorrem em consequência das ações dos liderados, sendo que o foco está nas pessoas (Burns, 1978; Bass, 1985).

Com estas constatações no caso estudado, a partir das Proposições 1 e 2, hipóteses



podem ser elaboradas para serem testadas em estudos futuros.

Durante a pesquisa, outros temas se mostraram como oportunidades de pesquisa, como por exemplo: o processo de gestão da mudança ocorrido a partir do lócus da área de Recursos Humanos, que atuou como mediadora da mudança e o impacto social da sazonalidade do mercado, no processo de ajuste de capacidade e demanda. A mudança no processo de comunicação organizacional, após a nova era das Unidades de Negócios e os aspectos da inteligência emocional das lideranças da empresa, também são bons temas para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- Alexandre, A. F. (2021). *Metodologia científica: princípios e fundamentos*. 3. ed. São Paulo: Blucher.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE-Revista de Gestão*, 23(1), 10-19.
- Araújo, J. M. C. (2011). *Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Portugal]. Repositório Científico do IPP. <http://hdl.handle.net/10400.22/515>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Bahia, P. Q., Belo, R. D. L. S., Ferreira, L. R., & Souza, R. R. C. (2023). A técnica do estudo de caso como estratégia metodológica aplicado na pesquisa científica. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(6), 5955-5984.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, São Paulo.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1966). *Managerial grid: leadership styles for achieving production through people*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Borges, A. F., & Volta, C. L. C. C. (2020). Evolução da pesquisa sobre empresas familiares no brasil: análise da produção científica no período 2010-2019. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Porto Alegre, RS, Brasil, 44.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Perenium.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos Ebape.BR*, 13, 121-135.

- Camalhão, S., & Camalhão, I. (2022). A tese metodológica: metodologia vista como teoria e teoria como metodologia. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e592-e592.
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade: Estudos*, 24(1), 13-18.
- Cerutti, P. S., Costa, C., Pauli, J., & Laval, L. C. (2023). Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. *BBR-Brazilian Business Review*, 20, 518-539.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. (3ª ed.) Porto Alegre, RS: Artmed.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Fernandes, C.; Siqueira, M.; Vieira, A. (2014). Impact of perceived organizational support on affective organizational commitment: The moderating role of leadership. *Contemporary Thought Journal in Administration*, 8(4), 140-162.
- Flick, U. (2004). Entrevistas semiestruturadas. In U. Flick. *Introdução à pesquisa qualitativa*. (2ª ed.). Porto Alegre, RS: Artmed, p. 89-108.
- Freitas, C. M F. (2006). Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira]. <https://silio.tips/download/estudo-da-motivacao-e-da-liderana-na-industria-hoteleira-da-ram>
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas.
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. London: Sage Publications.
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- House, J. R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. (6th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
- Marins, D. F. (2021). *Competências e estilos de liderança: um estudo em organizações de diferentes origens de controle de capital atuantes no Brasil*. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo].

Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da FGV.  
<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bb135f8f-9d58-4694-a789-685d760b0a3f/content>

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. São Paulo: McGraw-Hill.

Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. S. (2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, 47(165), 1044-1066.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Nascimento, R. F. N. D. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Pereira, J., Santos, A. S., Laurini, M. M., & Vendrame, I. V. (2022). Relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas. *Administração de Empresas em Revista*, 4(30), 99-128.

Reddin, W. J. (1989). *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas.

Reis, G. G., & Azevedo, M. C. D. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 16, 48-70.

Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, 1(1), 1-15.

Saito, L. M., & Dias, S. B. (2012). Os quatro pilares da educação nas organizações de aprendizagem: uma ponte para o sucesso. *Revista Terra e Cultura*, 54(28), 134-141.

Santos, A. S., Costa, V. M. F., Tomazzoni, G. C., Balsan, L. A. G., & Tonin, S. (2018). Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. *Revista Ciências Administrativas*, 24(1), 1-12.

Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Senge, P. M. (2018). *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. (35ª ed.). Rio de Janeiro: Bestseller.

Silva, J. C. (2009). *O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UnB. [https://www.researchgate.net/publication/44207211\\_O\\_estilo\\_de\\_lideranca\\_dos\\_bibliotecarios\\_de\\_Brasilia/fulltext/0e5f7681f0c4c08778ff4361/O-estilo-de-lideranca-dos-bibliotecarios-de-Brasilia.pdf](https://www.researchgate.net/publication/44207211_O_estilo_de_lideranca_dos_bibliotecarios_de_Brasilia/fulltext/0e5f7681f0c4c08778ff4361/O-estilo-de-lideranca-dos-bibliotecarios-de-Brasilia.pdf)

Silva, T. C., & Burger, F. (2018). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(1), 7-19.

Souza, E. C. L. D., & Fenili, R. R. (2016). O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. *Cadernos EBAPE.BR*, 14, 872-890.

- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Tamayo, A., & Borges, L. D. O. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. *Psicologia Social de los Valores*, 325-352.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 434-457.
- Vergara, S. (2007). Especial liderança: A liderança aprendida. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE. <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34329>
- Weber, M. (1991). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. (Vol. 1, n. 5). Brasília: UnB.
- Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2017). O papel da liderança transformacional na reconstrução de significados compartilhados de uma unidade estratégica de negócios da área da saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 6(1), 23-31.
- Witczak, M. V. C., Kipper, L. M., & Grolli, D. (2023). Protocolo de Mudança Cultural para a Relação Homem Máquina. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(7), 11092-11105.

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade

## Análise da Comunicação Interna: Estudo de caso na Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul

Ana Luiza Lira Warde<sup>1</sup>  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Silvio Paula Ribeiro<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Gemael Chaebo<sup>3</sup>  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

### RESUMO

Este artigo consiste em analisar o processo de comunicação interno da Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul (SES/MS). Para fundamentar o estudo, o referencial teórico apresentou estudos da Teoria da Administração, em especial da Administração Pública, e também sobre comunicação interna. A escolha teórica está respaldada no fato de que a SES/MS compreende um conjunto de políticas públicas. A metodologia adotada foi o estudo de caso. Desta forma, foi possível considerar esse processo como burocrático, no mau sentido, e, muitas vezes, apresentando falhas que, por sua vez, impactam de forma negativa na execução do administrativo estadual. Por conseguinte, há atraso ou mesmo falha na entrega do produto final. Essa situação implica em propor, como forma de minimizar os problemas da execução das políticas públicas, a elaboração participativa de um manual digital de comunicação interna para ser autorizado e publicado pelo gabinete da Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul, mas que pode ser replicado para os órgãos do executivo estadual, na medida em que é possível ser, e é, recomendável, a padronização.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Eficiência e Eficácia. Secretaria de Estado de Saúde. Manual Digital.

### ABSTRACT

This article consists of analyzing the internal communication process of the State Department of Health of Mato Grosso do Sul (SES/MS). To support the study, the theoretical framework presented studies on Administration Theory, especially Public Administration and also on internal communication. The theoretical choice is supported by the fact that the SES/MS consists of a set of public policies. The methodology adopted was the case study. In this way, it was possible to consider this process as bureaucratic and often presents flaws that, in turn, have a negative impact on the execution of state administration. Consequently, there is a delay or even failure in the delivery of the final product. This situation implies proposing, as a way of minimizing problems in the execution of public policies, the participatory elaboration of a digital internal communication manual to be authorized and published by the office of the State Department of Health of Mato Grosso do Sul, but which can be replicated to state executive bodies, to the extent that standardization is possible, and recommended.

<sup>1</sup> [ana.warde@ufms.br](mailto:ana.warde@ufms.br) Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2022). Especialista em Gestão de Custos e Planejamento Estratégico pela Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera (2023); Mestranda em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2023).

<sup>2</sup> [spribeiro@hotmail.com](mailto:spribeiro@hotmail.com) Graduado em Ciências Contábeis pela (FEV) Fundação Educacional de Votuporanga (1994). Especialista em Administração e Controle Contábil pelo (UNIFEV) Centro Universitário de Votuporanga (2000). Mestrado em Engenharia de Produção pela (UNIMEP) Universidade Metodista de Piracicaba (2005). Doutorado em Ciências Contábeis pela (UNISINOS) Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2019).

<sup>3</sup> [gemael.chaebo@ufms.br](mailto:gemael.chaebo@ufms.br) Graduado em Administração pelo (UNAES) Centro Universitário de Campo Grande (2009). Mestrado em Administração pela (UFMS) Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2011). Doutorado em Administração pela (UnB) Universidade de Brasília (2015).

**Keywords:** Internal communication. Efficiency and efficacy. State Department of Health. Digital Manual.  
[Submetido em 02-02-2024 – Aceito em: 10-08-2024 – Publicado em: 06-12-2024]

## 1. Introdução

No Brasil, a Constituição Federal, promulgada em 1988, determina em seu Art. 196 que a saúde é um direito de todos e dever do Estado. Para tanto, a União, os Estados e os Municípios são conjuntamente responsáveis pela organização e gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), podendo contar, em caráter complementar, com a iniciativa privada.

Dessa forma, a Secretaria de Estado de Saúde do Estado de Mato Grosso do Sul (SES/MS), no uso de suas atribuições, atua para o cumprimento das determinações legais, por meio da gestão dos hospitais públicos, parceria com os serviços privados, além de administrar ações de vigilância, nutrição, medicamentos, bem como prover desenvolvimento e gestão de políticas públicas para colaborar com seus objetivos.

Conforme a Resolução da SES/MS, de nº. 08, de 02 de março de 2020, que aprova o Regimento Interno, em seu primeiro artigo, o órgão integrante da Administração Pública Direta do Poder Executivo Estadual tem como atribuição básica a orientação e execução das ações que visem à promoção, prevenção, à preservação e à recuperação da saúde da população. Ainda, em seu Art. 87, trata das atribuições da Coordenadoria de Contratualização de Serviços Hospitalares, foco desta pesquisa, em seu inciso IV, de coordenar o processo de contratualização ou contratação de serviços de saúde sob gestão estadual.

As contratualizações e contratações são instrumentos jurídicos que regulamentam as relações bilaterais entre o Estado e os hospitais públicos ou privados sem fins lucrativos e, ainda, as instituições privadas ordinárias. Tais documentos são fulcrais para o estabelecimento da contrapartida aos recursos públicos investidos na saúde, seu controle, avaliação e monitoramento.

A forma como essa Coordenadoria lida com as relações intermunicipais, como também com os processos internos, advém de um compilado de saberes práticos acumulados por seus servidores pelo tempo de serviço e não possui quaisquer

instrumentos formais de procedimentos internos, como, por exemplo, um manual de comunicação do setor, sendo assim repassados verbalmente para cada entrante.

Desse modo, na medida em que acontece o movimento natural de rotatividade de pessoas, os saberes particulares se vão e deixam o próximo servidor público à sua própria sorte. Ademais, ressalta-se a eficiência perdida neste processo, uma vez que compreender a dinâmica do trabalho requer tempo para sua assimilação e, eventualmente, compromete-se a eficácia, pois há falhas nascidas na falta de expertise.

Além disso, os avanços tecnológicos mostram-se incipientes na gestão pública, uma vez que predomina ainda, no serviço público da secretaria de saúde do Estado, processos impressos, comunicações internas duplicadas em vias digitais e impressas, e também envio de ofícios duplos: impressos e via endereço eletrônico. Assim, no presente cotidiano do referido órgão há persistente permanência de antigos costumes, apesar de a flexibilização do aparelho Estatal e seus preceitos terem permeado os estudos mais recentes no âmbito da Administração Pública.

Esses costumes se revelam na rigidez prática que, não raro, se desdobram em atrasos e falhas. Deste modo, a falta de eficiência e eficácia que assola o referido órgão da administração, centrado nas demandas da saúde pública, prejudica o recebimento do direito universal da população, assegurado pela Constituição Cidadã.

Diante do contexto, este trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de comunicação interno da Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul. A questão principal deste estudo é qual o fluxo de comunicação interna na Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul? Assim, ao descrever o fluxo de comunicação, em casos de falhas, espera-se ser possível propor soluções no âmbito da administração pública no que concerne à comunicação entre setores e contribuir com a execução do administrativo.

## **2. Referencial Teórico**

Ramos (2009) distinguiu em sua obra duas administrações: a patrimonial - que chama de espoliação legitimada pela tradição, na qual se tem a fusão dos interesses públicos e privados - e a burocrática ou racional, em que se configura o princípio de



competência - atribuições delimitadas com hierarquia funcional e um sistema de tramitação.

Essa administração burocrática, diz Ramos (2009), supera a patrimonialista na medida em que a sociedade consegue afastar o público do privado. Ademais, sabendo da natureza hierárquica e documental da administração pública brasileira, pode-se dizer que, neste caso, ela se reveste do teor racional-burocrático. Entretanto, há, ainda, atos viciados de natureza patrimonial que permeiam a gestão da coisa pública. Ademais, a autora De Paula (2005) retoma as características da organização burocrática analisada por Weber, em sua obra *Economia e Sociedade*, de modo que cita o formalismo, a impessoalidade e a administração profissional presentes na administração pública brasileira. Essas formas de se gerenciar o bem público são, ainda, reforçados pelo Direito Administrativo em seus princípios.

Bresser-Pereira (2001) estudou essa transição no Brasil e relata que os traços elitistas e a baixa representatividade dos governantes continuam presentes. De Paula (2005) também converge para esta ideia e cita o pensamento weberiano de que o Estado tende a imitar as organizações empresariais. Essa confusão entre público e privado se mostra em práticas de abuso de poder, nepotismo cruzado, bem como toda sorte de corrupção.

Ainda, De Paula (2005) critica a burocracia e aborda o gerencialismo em mesmo viés, tendo em vista que o segundo superou o primeiro em termos de práticas administrativas, no entanto, ainda se valendo da iniciativa privada como guia. Deste modo, a autora elucida os norteadores do gerencialismo, que evidenciam a valorização da produtividade, da aplicação de tecnologias, bem como enaltece o empreendedorismo e a racionalização, os quais visam o controle, a eficiência e a competitividade das organizações.

Em contrapartida ao modelo gerencialista de gestão, De Paula (2005) apresenta o conceito neoliberal de nova administração pública que objetiva a flexibilização e a descentralização, contudo explica que ele reflete ainda o mercado privado. Ascende assim, o que ela nomeia de burocracia flexível; esse termo se refere a uma nova expressão da burocracia, meramente adaptada ao novo contexto histórico e que, na realidade, não

---

representa real mudança no aparelho estatal.

Logo, na falácia da flexibilização do serviço público encontra-se promoção de ideias inovadoras, que aumentam a descentralização, e promovem, em última instância, uma orientação para o serviço público. Entretanto, o que permanece é o Estado gerencial, como:

O Estado contemporâneo é um Estado gerencial, ou seja, um corpo político e administrativo permeado por movimentos simultâneos de descentralização e recentralização e também por relações competitivas, tanto horizontais como verticais, nas quais o poder é flexibilizado e se encontra disperso (DE PAULA, 2005, p.98).

Diante disso, há liberdade à subjetividade limitada, no interesse da administração, que nem sempre é impessoal e, muitas vezes, dotada de características ainda patrimonialistas. Tudo isso acarreta a manutenção de costumes que, ou não mais funcionam, ou funcionam apenas para o mercado privado.

Brandão (2023) elucida o caráter formador da Administração Pública brasileira por meio do conflito de estudos de Bresser-Pereira (1996;1998), com os de Nogueira (1998) e Souza Filho e Gurgel (2016). Sob a ótica da imbricação dialética proposta por Souza Filho e Gurgel (2016), Brandão (2023) assume que:

[...] as relações de produção determinam historicamente uma forma de dominação de classes que, por sua vez, determina uma forma de ordem administrativa específica e particular (BRANDÃO, 2023, p.23).

Desse modo, no Brasil há um peculiar modo de se administrar, aglutinadas as práticas patrimonialistas e burocráticas de forma ímpar, tendo em vista a colonização, os períodos servis, escravocratas e a posterior ascensão da burguesia. Não há, assim, que se falar em superação total de um sistema ou outro no Brasil, mas de sua compreensão dentro da dinâmica administrativa pública do país. Além de, conforme Brandão (2023), o patrimonialismo descender da organização centralizada no poder do Rei, no Estado Colonial, e na estrutura patriarcal dos proprietários de terra. O caráter produtor/exportador de matérias primas, alimentos e bens de baixa tecnologia tornam o país deficiente crônico, em suas palavras, de tecnologia.

Assim, a administração patrimonial, burocrática, e gerencial são os paradigmas da administração, bem como a administração societal, conforme expõe Benini, Benini e Nemirovsky (2019). Esse último, conforme De Paula (2005), em suas palavras, traz que referida administração busca construir e implementar um projeto político capaz de subverter o padrão autoritário das relações entre o Estado e a sociedade no Brasil.

A vertente societal procura, portanto, a verdadeira representatividade com a gestão pública, de modo que a dicotomia entre política e administração se extinga. Para tanto, o país experimentou, na gestão municipal de Porto Alegre, o orçamento participativo, cujo funcionamento foi detalhado por Santos (1998). Nesse modelo, implementado pelo Partido dos Trabalhadores em 1990, a população teve voz ativa no planejamento de gastos, que segundo Gonçalves (2014), resultou em aumento do orçamento em saúde e saneamento.

Portanto, a administração societal promove a ruptura da hierarquização dos processos. A decisão parte da base da sociedade até chegar ao seu topo, ao passo que, herdado do patrimonialismo, o processo de tomada de decisão, vigente no Estado gerencial contemporâneo, faz o caminho oposto. As consequências desta rigidez ou da inovação cerceada são vistas na operacionalização precária da Secretaria de Estado objeto deste estudo.

Ainda, entende-se que a SES é fazedora de políticas públicas, e que por políticas públicas entende-se, de acordo com Saravia (2006), como o fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade e, portanto, tem o dever de movimentar-se em face dessa problemática a fim de atingir suas finalidades sociais. Além disso, Saravia (2006) argumenta que o processo de política pública se mostra como forma moderna de lidar com as incertezas decorrentes das rápidas mudanças do contexto, como é o caso das questões corriqueiras que assolam a Coordenadoria de Contratualização de Serviços de Saúde e seus pares.

O processo de elaboração de políticas públicas é conhecido pelas seguintes fases: identificação do problema, formação de agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção, respectivamente (Secchi, 2012). Contudo,

um fator relacionado aos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, ainda não se conseguiu formar coalizões políticas capazes de equacionar a questão de como desenhar políticas públicas capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e de promover a inclusão social (Souza, 2006).

No caso da Secretaria de Estado de Saúde, fazer política pública é fundamental para assegurar o direito à saúde contido na Constituição (1988). No entanto, são muitos os exemplos brasileiros de “leis que não pegam”, “programas que não vingam” ou projetos que acabam sendo desvirtuados no momento da implementação (Secchi, 2012).

Considerando o histórico dos paradigmas da administração brasileira e as falhas na implementação de políticas públicas, faz-se necessário buscar ferramentas para possibilitar soluções para a problemática apresentada. Diante disso, a comunicação, parte inerente à natureza das organizações (Kunsch, 2006), constrói a realidade organizacional e precisa ser entendida de forma ampla e holística (Kunsch, 2014).

Conforme Kunsch (2014), faz-se necessário valorizar as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas diversas formas de manifestação e construção social. Para Scroferneker (2006), a comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo e pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação ou como fonte de dominação. Kunsch (2014) defende, ainda, a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de comunicação organizacional integrada.

Dentro do estudo da comunicação, a comunicação interna visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis. Na medida em que ela se desenvolve no âmbito de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz (Kunsch, 2020).

### **3. Procedimentos metodológicos**

Este trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de comunicação

interno da Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul. Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso, que consiste no estudo de um ou poucos objetos de estudo e permite amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2017).

A pesquisa seguiu a abordagem teórica de estudos que versam sobre a Teoria da Administração, em especial da Administração Pública e, também sobre comunicação interna. Contudo, realizou-se a revisão bibliográfica em livros e artigos científicos para contextualizar o tema e enfatizar as contribuições de pesquisas anteriores (Marconi & Lakatos, 2010). Para esta etapa, foram realizadas buscas no Portal de Periódicos Capes e no *Google Scholar*® e selecionados artigos científicos sobre o tema.

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva (Gil, 2017). Primeiramente, buscou-se compreender o ambiente da pesquisa por meio da leitura e coleta de dados nos relatórios e site institucional da Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul, objeto deste estudo, que permitiram caracterizar o estudo de caso e identificar aspectos do processo de comunicação interna da instituição.

Ao identificar o contexto do processo de comunicação interna da Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul, por meio da análise de documentos e observação *in locus*, procederam-se anotações decorrentes de conversas com coordenadores, superintendentes e técnicos. Os resultados dessa análise proporcionaram a possibilidade de propor a elaboração de um manual, como solução do problema.

#### **4. Análise dos resultados**

Neste item, apresenta-se o contexto e a realidade investigada, o diagnóstico do problema e, por fim, uma proposta para solução da situação identificada.

##### **4.1 Contexto e realidade investigada**

A Secretaria de Estado de Saúde é constituinte da Administração Pública direta do Poder Executivo Estadual. A ela compete, conforme disposto na Lei nº. 6.035 de 26 de dezembro de 2022, em seu artigo 19, inciso II:

A formulação, em articulação com os Municípios, das políticas públicas estaduais de saúde, contemplando a universalização da assistência, pela integração, da regionalização e da hierarquização dos serviços de saúde, e a

descentralização dos serviços e das ações de saúde pública (Lei n°. 6.035, 2022).

A mesma Lei, ainda, em seu primeiro artigo destaca como objetivos da Administração Pública:

[...] assegurar à população de Mato Grosso do Sul, condições dignas de vida, buscando o desenvolvimento econômico com justiça social e em harmonia com o meio ambiente, por intermédio de um modelo de gestão que preconiza a inclusão social, a transformação digital e a entrega de resultados às pessoas (Lei n° 6.035, 2022).

Desse modo, para atingir tais objetivos, é fundamental que haja boa execução da universalização, integração, regionalização, hierarquização e descentralização dos serviços e ações de saúde. Entretanto, para haver essa articulação entre Administração Pública e Municípios faz-se necessária uma comunicação interna eficiente e integrada em todos os setores pelos quais se organiza o sistema de saúde brasileiro.

O setor pertencente à SES utilizado para exemplificar as questões que podem ser melhoradas na comunicação organizacional é a Coordenadoria de Contratualização de Serviços Hospitalares, que atua, sobretudo, na descentralização dos serviços e ações de saúde.

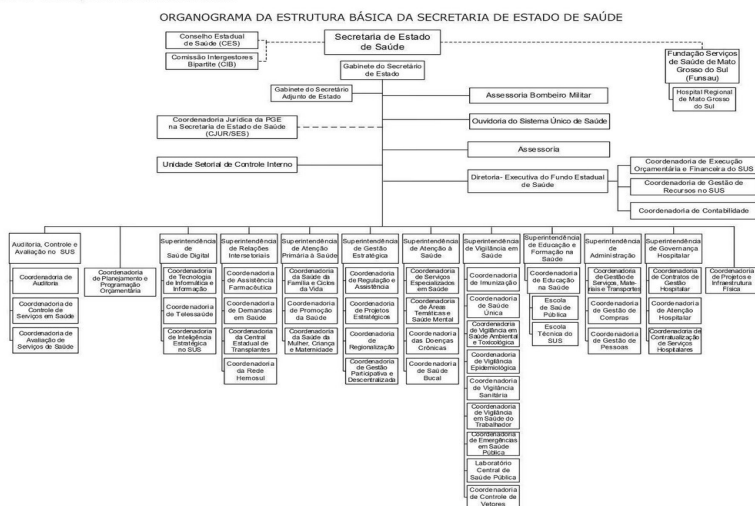
Assim, a Coordenadoria em questão gerencia contratos e convênios com hospitais públicos e privados, filantrópicos ou que prestam serviços exclusivos, para atendimento aos cidadãos, de forma que estes recebam os serviços de saúde regionalizados. Além do acompanhamento de vigências contratuais, o repasse financeiro pactuado é autorizado por ela, sendo a verba o instrumento para realização dos atendimentos médicos dos hospitais contratualizados. Portanto, quaisquer morosidades que permeiam o setor, refletem diretamente as atividades de saúde pública realizadas pelas unidades.

## 4.2 Diagnóstico do problema

Na atual gestão, a organização da SES está disposta da seguinte maneira, conforme organograma publicado em imprensa oficial, na respectiva ordem hierárquica: gabinete e seus anexos, superintendências e coordenadorias, conforme ilustração abaixo.

**Figura 1.** Organograma da Secretaria de Estado de Saúde

ANEXO DO DECRETO Nº 16.232, DE 7 DE JULHO DE 2023.



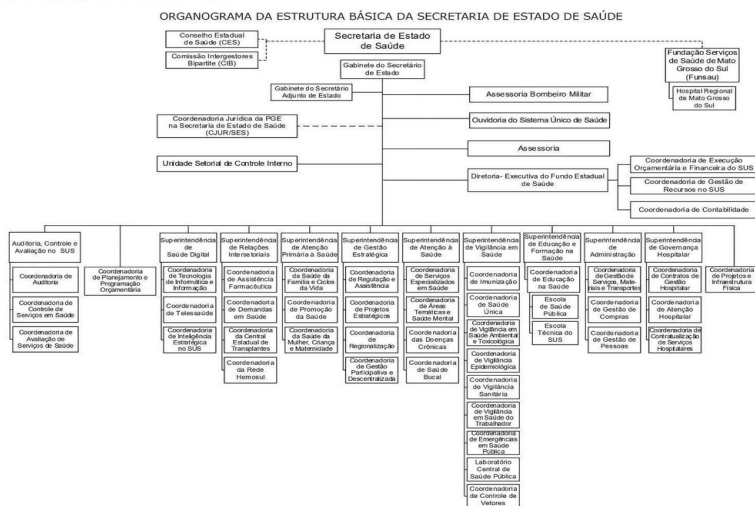
A autenticidade deste documento pode ser verificada no endereço <http://imprensaoficial.ms.gov.br>

Fonte: Diário Oficial Eletrônico de Mato Grosso do Sul, p. 114, nº. 11.208, de 11 de julho de 2023.

Para que uma coordenadoria X se comunique com a Y, hoje, é preciso que haja documentação no sistema de comunicação interna oficial, chamada CI, detentora de assinatura digital por meio de senha, que deve passar pela ciência da superintendência de X, que assina manualmente, para que ela então seja encaminhada à superintendência de Y, que toma ciência da solicitação em vias digitais e físicas, e assim, ela repasse para a coordenadoria Y, também em ambas as vias.

Figura 2. Fluxo da comunicação interna na SES.

ANEXO DO DECRETO Nº 16.232, DE 7 DE JULHO DE 2023.



A autenticidade deste documento pode ser verificada no endereço <http://imprensaoficial.ms.gov.br>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Há, portanto, duplo processo de verificação para realizar atividades de natureza

corriqueira, como solicitações de informações demandadas pela atividade do setor operacional. Desse modo, não se pratica o que está preconizado na Lei nº. 6.035 (2022), que dispõe da harmonia com o meio ambiente, uma vez que há demasiado uso de folhas de papel, tampouco corrobora a prática cotidiana à transformação digital. Além disso, mediante a hierarquização, e considerando que o servidor público é representante da base na tomada de decisão, não há, ainda, a inclusão social, no aspecto basal aqui considerado, na medida em que a voz da camada da base é regulada pelas camadas superiores e pouco ouvida por ela.

A hierarquização da tomada de decisão também se mostra presente, uma vez que quaisquer mudanças propostas são analisadas por meio de longas reuniões, entre os gestores de maior grau hierárquico, superintendentes e coordenadores. Cabe aos servidores, os operantes, acatar passivamente a decisão, ou seja, é um procedimento vertical e inflexível para com os menores graus hierárquicos. Essas práticas obsoletas causam lentidão na ascensão de uma administração pública eficiente e eficaz, na medida em que desmotiva o servidor.

Outrossim, a demora no processamento da informação gera consequências que possuem gravidades variadas e se apresentam nas atividades cotidianas em perda de dados ou sua troca de forma inconsistente, informações incompletas ou infundadas, falta ou atraso dos repasses contratualizados, ultrapassagem do teto orçamentário, dentre outros. Ainda, com frequência, há a utilização de métodos informais visando a resolução dessas questões, tendo em vista sua natureza hierárquica, resultando em mais mazelas organizacionais, na medida em que segue pelo caminho do improviso, dada a falta de normatização horizontal.

Tendo em vista a rigidez que permeia o agir dos órgãos públicos e considerando a manutenção de antigos costumes em detrimento da flexibilização e da inovação na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul, ainda, evidenciou-se a ausência de um único protocolo a ser seguido pelos servidores. Dessa forma, o conhecimento é difuso e não contínuo.

Por conseguinte, é possível identificar a morosidade e burocracia rígida no processo de troca de informações entre setores de mesmo grau hierárquico, as quais



deveriam ser superadas pelo contexto socioeconômico do país hodierno, em plenas condições financeiras e tecnológicas, por parte da administração pública, de serem implementadas. Em razão disso, ocorrem desdobramentos que impedem a gestão pública no fornecimento das ações e serviços de saúde com eficiência e eficácia e o povo de acessá-los.

### **4.3 Propostas de mudança/recomendação**

O objetivo deste estudo permeia a comunicação interna da organização, que é burocrática e apresenta falhas, por isto aqui se propõem bases sólidas internas para o princípio de uma boa prestação de serviços no cenário total, para haver, dessa forma, a eficiência do setor e a eficácia de suas atribuições.

Ademais, a imagem do comunicador contribui para sua efetividade, uma vez que, conforme Scroferneker (2006), na perspectiva de Hall (1984), a impressão que o receptor tem do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, o fenômeno da “estereotipização”, as diferenças de status são algumas situações (fatores) que favorecem ou dificultam a comunicação. Dessa forma, a hierarquização mostrada na SES, bem como a verticalização da tomada de decisão, distancia o interesse do servidor das camadas basais no desdobramento das questões do setor, pois sua comunicação é dificultada.

Scroferneker (2006) também traz, na perspectiva de Goodall Jr e Eisenberg (1997), em modelos de comunicação organizacional, a análise da comunicação organizacional como transferência de informação, sendo definida como um modelo linear, simplificado e incompleto, pois entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens repassando-o aos demais. É possível assimilar a comunicação interna da SES dentro do modelo linear de transferência de informação, com base nas figuras 1 e 2, que ilustram o caminho unidirecional que percorre a comunicação.

Em contrapartida, Kunsch (2006) defende que a comunicação deve ser trabalhada não de um ponto de vista meramente linear, mas de a considerar, sobretudo, um processo relacional entre os indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Tendo em vista que a comunicação faz a organização, e a organização é composta pelos servidores, logo, eles têm de se comunicar. Ainda, Kunsch (2006) afirma que quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e

nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações e cita Gary Kreps (1995), em que ele explica a comunicação como sendo um processo dinâmico e contínuo; o processo que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. Essa visão vai ao encontro da realidade da Coordenadoria de Contratualização de Serviços Hospitalares, como de todas os setores, que frequentemente se veem diante de novos projetos para gerir, novos termos e acordos para lidar, e, portanto, necessitam da cooperação para uma operação bem-sucedida.

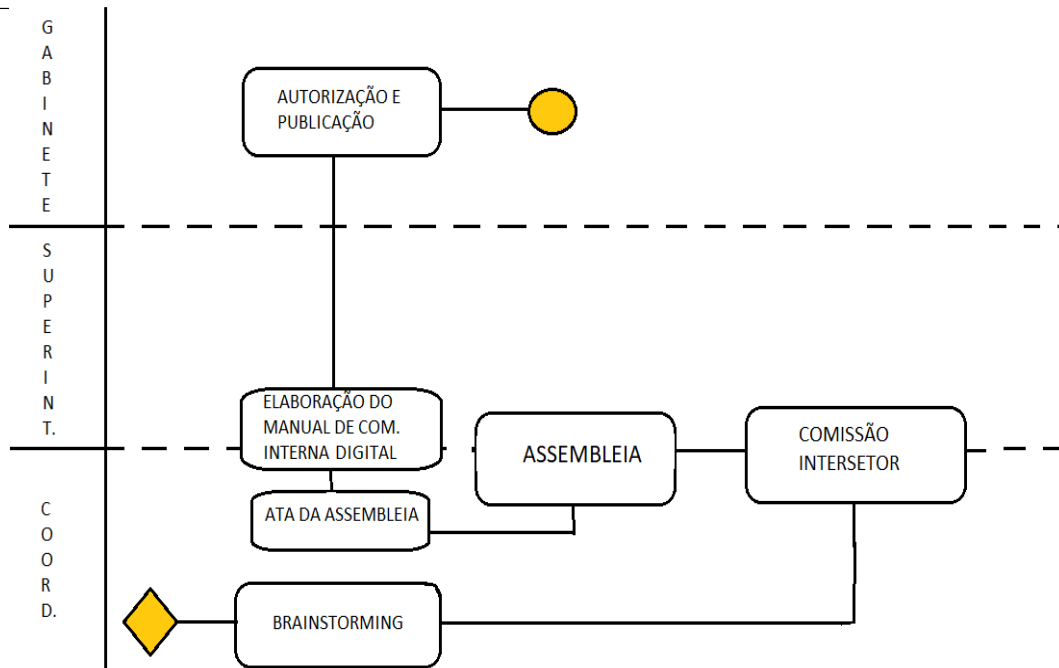
Além disso, Kunsch (2014) alude ao contexto socioeconômico da era digital em que o funcionamento do sistema econômico como uma unidade planetária só se viabiliza graças à existência de um novo sistema tecnológico de comunicação e informação. Diante disso, e considerando a Lei nº 6.035/22, é preciso que haja melhor uso das ferramentas digitais e que essas sejam facilitadoras do processo comunicativo, de modo a torná-lo democrático. Como também, o aprimoramento digital conduz à redução de gastos públicos, desde a privação da impressora e seus suprimentos, à redução de falhas na entrega da informação.

Assim, faz-se necessário o melhor uso da internet nos órgãos públicos, não apenas para a transparência, como também para uma melhor organização com a sociedade, no caso da SES, o destinatário final dos seus serviços e ações, conforme Kunsch (2014), que explora o fato de a internet não ser apenas um meio de comunicação, mas parte do modo que a sociedade se organiza.

Diante do exposto, temos que a comunicação é um instrumento para as atividades organizacionais, pois faz a sua constituição, mas não deve ser tratado de modo linear. É necessário romper com a herança gerencialista/patrimonialista que permeia a Administração Pública. Desse modo propõe-se, a exemplo do orçamento participativo, que trouxe benesses aos usuários finais, a comunicação interna participativa.

No cenário da SES, em que a Coordenadoria de Contratualizações precisa, para se comunicar com outra Coordenadoria, passar a mensagem para o setor imediatamente acima, intenta-se romper a verticalização do processo decisório. Para tanto, sugere-se:

**Figura 3.** Proposta de intervenção intermediária.



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Em um primeiro momento, unem-se forças para a elaboração de uma agenda. Secchi (2012) traz o conceito de agenda como sendo um conjunto de problemas ou temas entendidos como relevantes. Segundo Secchi (2012), existem três condições para que um problema entre na agenda política: atenção - uma situação merecedora de intervenção; resolubilidade - ações necessárias e factíveis; e competência - o problema deve tocar responsabilidades públicas.

- Cada servidor, de cada setor, podendo livremente se expressar, elencar tópicos e subtópicos para os quais pode haver comunicação direta (coordenadoria a coordenadoria) e para os quais é, de fato, necessário haver subordinação aos superintendentes da questão, sendo coletados e levados à pauta de assembleia.

- Então, pretende-se a formação de comissão para selecionar tópicos em comum dos diferentes setores e dispô-los em ordem de relevância. A comissão deverá ser formada por três assistentes e dois especialistas, três auditores de serviços de saúde e dois superintendentes, compondo uma comissão de dez pessoas.

- Mediante assembleia, realizar a votação dos tópicos elencados para sua validação comum, selecionados por meio da maioria dos votos dos presentes.

- Através da ata da reunião, documentar quais foram os tópicos votados como

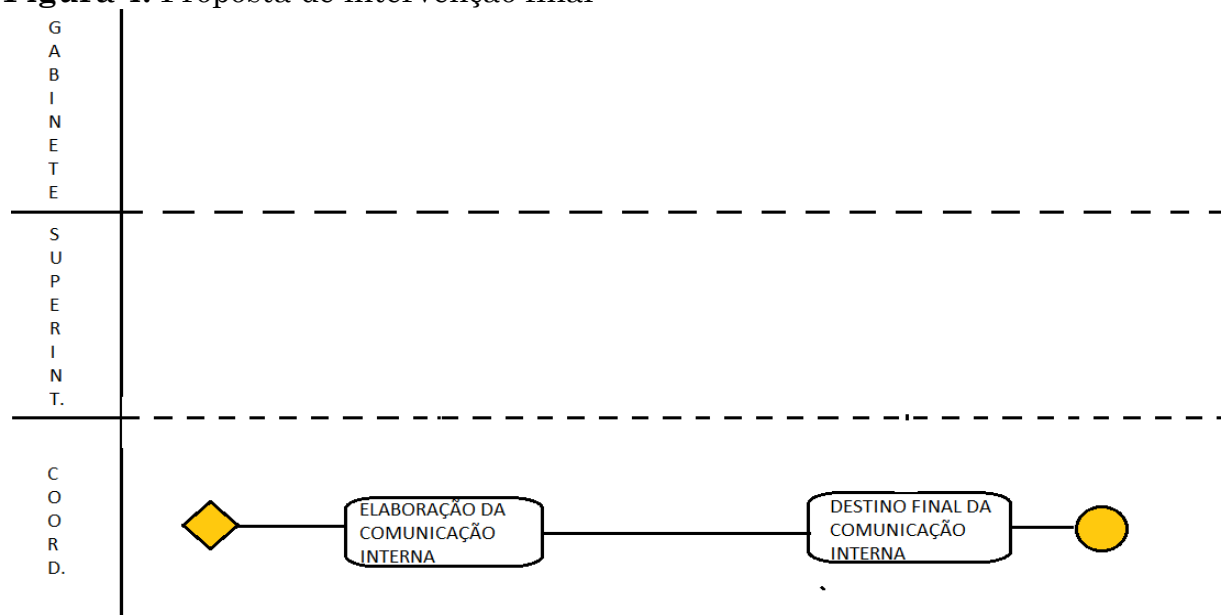
relevantes e quais são de natureza ordinária e, portanto, podem ser viabilizados horizontalmente.

- Elaboração do manual de comunicação interna da SES pela comissão elencada acima. Deve ser digital, ilustrativo, com no máximo doze páginas, e disponibilizado na rede, para acesso universal.
- Repetir o procedimento a cada quatro anos, a fim de manter a atualização do manual com as tecnologias que permeiam a vida na sociedade.

Em segundo momento, é relevante traçar os procedimentos internos em manual de fluxos internos para disseminar conhecimento mediante a rotatividade do setor, por meio de reunião, com *brainstorming* dos servidores atuantes no setor, e por fim, também reunir as informações obtidas em manual digital do setor, que deve seguir as mesmas regras do manual digital de comunicação interna, bem como mesma identidade visual, para compor à organização.

Abaixo, conforme ilustração, a desburocratização ocorre no produto do processo de elaboração do manual digital de comunicação interna. A proposta deve conduzir a uma comunicação direta, horizontal e que faz da comunicação um ato facilitado e facilitador das atividades do cotidiano das coordenadorias da SES, como daqueles órgãos que optarem por replicar a sugestão.

**Figura 4.** Proposta de intervenção final



---

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Tudo isso corrobora contribui para o aumento da eficácia da comunicação, na medida em que a torna dinâmica e participativa. Dessa forma, ainda, determinam-se quais são os tópicos que demoram mais ou menos para serem informados, assim podendo ser previsto com quanto tempo se deve realizar a comunicação para não haver atrasos. Além disso, proponho, nesta reflexão, a integralidade da comunicação em vias digitais, como em formato de *e-book* para atingimento de múltiplos objetivos de natureza avaliativa, como também para fins de realizar o cuidado com o meio ambiente.

Conforme Kunsch (2014), a subjetividade ganha força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que precisa ser mais estudado e considerado pelos gestores da comunicação nas organizações. Assim, o servidor público precisa ser ouvido e participar da criação do *modus operandi* do órgão, podendo se sentir útil e pertinente, em um sistema horizontal, de planejamento participativo, acessível, e, por conseguinte, proporcionar, de fato, um funcionamento interno fluido.

Desse modo, o sentimento de pertencimento ocasionará maior rendimento, como também servidores mais realizados e eficientes em sua profissão, uma vez que o ser humano é naturalmente social e considerando que a identidade, a realização e a felicidade não seriam atingíveis se a pessoa não pudesse, na organização, alcançar suas metas fundamentais de existência, de acordo com Kusch (2014). Também, no que diz respeito a poupar o meio ambiente, o servidor se fará realizado com sua meta existencial de manter um planeta habitável para a atual e as futuras gerações.

Contudo, a garantia de liberdade de manifestação e de votação são limites desta pesquisa, como também, que a pauta comunicação tenha a prioridade para reter dois ou mais dias de trabalho para sua organização como proposto, cabendo a estudos futuros considerar como tal predominância patrimonialista e gerencial pode abandonar os atos administrativos.

Tal medida pode ser considerada uma inovação no âmbito da Administração Pública sul-mato-grossense, uma vez que, conforme Lima e Medeiros (2012), se a ideia parece nova, para o indivíduo, é uma inovação e não necessariamente precisa envolver novas tecnologias. Nesse caso, trata-se de um rearranjo na formulação de uma política

---

interna, para então fazer uso eficiente das tecnologias disponíveis.

Tudo isso deve implicar em melhoria nas políticas públicas instauradas e mantidas pela SES, na medida em que propõe melhoria no processo interno que é a base operacional dessas políticas, como também em suas fases de execução. De acordo com Saravia (2006), em toda política pública, as instituições desempenham um papel decisivo, na medida em que seus quadros e cultura organizacional configuram a política.

No cenário aqui apresentado, ainda, os servidores participantes ativos desta implementação podem ser chamados de empreendedores de políticas públicas, nos termos apresentados por Lima e Medeiros (2012), na medida em que são as pessoas determinadas a gerar mudanças e precisam ser possuidoras de persistência, tenacidade, entusiasmo, convicção; serem pessoas aptas à derrubar barreiras, dentre outras características e, portanto, são fundamentais para a inovação que pretende causar melhorias apresentada neste artigo.

Ainda, conforme Secchi (2012), um empreendedor de política pública já tem predileção por uma proposta de solução existente, e então luta para inflar um problema na opinião pública e no meio político de maneira que sua proposta se transforme em política pública. É o que se pretende instigar nas assembleias das quais participarão os servidores públicos, reunindo soluções em termos de custo, rapidez, sustentabilidade, dentre outros, para a tomada de decisão.

Além disso, conforme Secchi (2012), pode-se dizer que a política pública aqui proposta será implementada com base no modelo *bottom-up*, da base para o topo, caracterizado por maior liberdade e auto-organização. Nesse modelo, os implementadores têm maior participação no escrutínio do problema e na prospecção de soluções durante a implementação.

Souza (2006) assume que a ação racional também depende das percepções subjetivas sobre alternativas, suas consequências e avaliações dos seus possíveis resultados. Isso, sem deixar de considerar a ação puramente racional como fundamental para a política pública. Ademais, Souza (2006) reforça a visão da ação coletiva como preceito para inovação nas políticas públicas na medida em que traz que os interesses ou preferências são mobilizados não somente pelo auto interesse, mas também por processos

institucionais de socialização, por novas ideias e por processos gerados pela história de cada país. Assim, o papel da SES, como das demais instituições é reforçado no processo de política pública.

## 5. Considerações finais

Diante do exposto, verifica-se a forte presença da gestão burocrática com resquícios patrimonialistas na Administração Pública. Contudo, estudos alegam mudança neste cenário, ainda que em face do que acontece no mercado privado, para maior flexibilidade dos processos, como também autonomia do servidor.

Todavia, De Paula (2005) chama esta nova realidade de burocracia flexível, tendo em vista que não rompe com o que já se há instaurado no aparelho Estatal. Deste modo, a hierarquização e a tramitação rígida e pré-fixada dos processos desencadeiam atrasos e falhas nas comunicações e, por conseguinte, atrasos e falhas na universalização da assistência, pela integração, da regionalização e da hierarquização dos serviços de saúde, e a descentralização dos serviços e das ações de saúde pública. É o que se encontra hoje na Secretaria de Saúde do Estado de Mato Grosso do Sul.

Para as comunicações internas acontecerem, atualmente, é necessário que tanto os comunicadores iniciais como seus superiores estejam presentes na repartição, o que torna o processo moroso e, às vezes, falho. Para superar esses entraves, o presente texto propõe uma comunicação mais célere e organizada.

Assim, o método proposto é a comunicação interna participativa, em dois meios, o geral, em que toda a secretaria participa, e o unitário, de cada setor. O primeiro se dará em assembleia e o segundo em uma sessão de *brainstorming*, ambas resultando em um manual digital para cada ocasião.

Essa ideia consiste em dar método a comunicação que hoje passa por setores, não raro, de forma desnecessária, podendo ser mais eficiente. Sobretudo, há de se considerar que no contexto da era digital as mudanças são constantes e, para evitar a obsolescência, é colocado o prazo de quatro anos para novos manuais digitais serem elaborados.

Portanto, os manuais pretendem transmitir de forma perene e uniforme o

conhecimento adquirido pelos servidores ao longo do tempo de serviço, a expertise. Desse modo, os servidores serão habilitados para desempenhar funções dentro do setor e no quesito comunicação interna com mais precisão, aumentando a eficiência e a eficácia da transferência da informação.

Ademais, considerando a padronização da maior parte de processos em todas as secretarias de estado, é possível expandir a recomendação aqui proposta para reprodução geral. Esta proposta pretende ser simples, porém eficiente e de aplicação imediata, haja vista que a entrega final dos serviços públicos tem grande impacto social, mas se inicia no trabalho de cada setor, sendo seu desempenho um fator determinante.

Além disso, no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde, se darão com mais sucesso os atendimentos a suas atribuições, possibilitando à população o acesso à saúde pública assegurada pela Constituição, tendo em vista a reestruturação da comunicação organizacional e seus impactos.

## REFERÊNCIAS

- Benini, G., Benini, E. A., & Nemirovsky, G. G. (2019). Paradigmas de administração e legitimidade: a democracia como forma de dominação. *Organizações & Sociedade*, v. 26, p. 200-220.
- Brandão, V. S. L. (2023). A dinâmica de desenvolvimento da administração pública brasileira: Evolução, coexistência conflituosa ou imbricação dialética? *Estudos de Administração e Sociedade*, 8(1), 14-28.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado patrimonial ao gerencial. *Letras*, v. 222.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).
- De Paula, A. P. P. (2005). Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. FGV Editora.
- Ferreira, E. A. (2013). Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA, Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, S. (2014). The effects of participatory budgeting on municipal expenditures and infant mortality in Brazil. *World development*, v. 53, p. 94-110.



Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: Marchiori, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.167-190, 2006.

Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, vol. 8, núm. 2, enero-junio, pp. 35-61.

Lei nº 6.035, de 26 de dezembro de 2022. Reorganiza a Estrutura Básica do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial nº 11.023, de 27 de dezembro de 2022, páginas 34 a 86.

Lima, M. L. D. O. F. D., & Medeiros, J. J. (2012). Empreendedores de políticas públicas na implementação de programas governamentais. *Revista de Administração Pública*, 46, 1251-1270.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

Resolução SES nº. 08, de 02 de março de 2020. Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul.

Ramos, A. G. (2009). Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho: ensaio de sociologia do conhecimento. Conselho Federal de Administração.

Santos, B. S. (1998). Participatory budgeting in Porto Alegre: toward a redistributive democracy. *Politics & Society*, v. 26, n. 4, p. 461-510.

Saravia, E. (2006). Introdução à teoria da política pública. In: Saravia, E. Ferrarezi, E. *Políticas públicas*. Brasília: ENAP, v. 1, p. 21-42.

Scroferneker, C. M. A. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS*. Porto Alegre, p. 47-53.

Secchi, L. (2012). *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo. Cengage Learning, cap. 3, p. 33-59.

Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, 20-45.

## Resenha

### Administração 3.0: A Uberização das Organizações na Era Digital

Bernardo Almeida Rocha <sup>1</sup>  
Universidade Federal de Ouro Preto

Pensar como as organizações são impactadas pelas transformações digitais que ocorrem ao longo dos anos é de suma importância para os gestores. Essas empresas devem acompanhar de perto essas mudanças, visando manter sua estabilidade financeira e aprimorar suas entregas, entre outros aspectos. Recentemente, vem sendo discutido na literatura o termo “uberização”, “uberização do trabalho” ou “uberizar”. Tais termos são derivados da forma de organização da empresa Uber (Franco; Ferraz, 2019) e é nesse contexto que se insere o livro: **“Administração 3.0: por que e como “uberizar” uma organização tradicional”** ao qual o autor busca construir ferramentas intelectuais para entender a revolução digital que vem ocorrendo no mundo.

O livro é escrito por Carlos Nepomuceno, doutor em Ciências da Informação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Publicado pela editora Alta Books em 2018. O livro é dividido em três capítulos, com 151 páginas, além da introdução e do prefácio escrito por Luís Mangi. No prefácio, Mangi nos apresenta, de forma sucinta, as temáticas que serão abordadas ao longo da leitura, ao mesmo tempo em que estimula o leitor a refletir sobre as tecnologias digitais nas organizações.

Na introdução da obra, Nepomuceno começa questionando a necessidade de desenvolver um cenário consistente para enfrentar mudanças inesperadas e profundas em determinados setores e organizações, destacando que tais mudanças já estão ocorrendo. Ele afirma que o texto apresenta reflexões inovadoras sobre ferramentas de análise, estratégias, metodologias e inovação, entre outros temas, que são inadequadas

<sup>1</sup>[bernardob.rocha@hotmail.com](mailto:bernardob.rocha@hotmail.com) Graduando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - campus Almenara (2023).

---

para compreender o atual contexto disruptivo no qual estamos inseridos.

Contudo, antes de seguimos para a análise crítica da obra, faz-se necessários questionar: ***Como o modelo de curadoria, apresentado como uma inovação, se alinha com os objetivos de proteção e valorização dos direitos dos trabalhadores? Quais são as implicações sociais e econômicas da implementação do modelo de “uberização” proposto pelo autor?***

Feito tais questionamentos, seguimos adiante. No primeiro capítulo, ***Filosofia da Tecnologia***, Carlos traz a ideia de que somos adaptáveis e evoluímos de acordo com nossas necessidades. No entanto, é crucial considerar o contexto no qual ele faz essa afirmação, que ganhou ampla aceitação: “Não temos administração, mas Tecnoadministração, Tecnoescola, Tecnoeconomia, Tecnomedicina, Tecnodireito, Tecnociência, Tecnoreligião” (Nepomuceno, p.4, 2018).

A partir dessa provocação, o autor afirma que a tecnologia é algo mutável, sempre se adaptando de acordo com as nossas novas necessidades. Ele ainda fornece exemplos: “Tratores e aviões não são mais considerados “tecnologias”, pois foram aculturados pelo uso. Já novos celulares ou tablets, serão chamados de “Tecnologias”” (Nepomuceno, p. 5, 2018).

Entretanto, ele afirma que nós temos dificuldade em aceitar coisas novas, pois preferimos defender determinadas práticas apenas porque temos receio e medo de, ao utilizar novas tecnologias, superar limites que considerávamos reais. Assim, quase chegando ao final do primeiro capítulo, ele pergunta: O que não muda no sapiens? e responde que buscamos equilíbrio, ou seja, viver com a maior tranquilidade possível e buscar mudanças na sociedade para atender às demandas da nossa espécie, a fim de manter nossa sobrevivência. Pois quando algo novo é introduzido em nossa vida, somos de alguma forma impactados. Esses impactos existem pré-tecnologia (no passado), antes dela, e pós-tecnologia (no presente), onde vivemos essas transformações tecnológicas.

Por conseguinte, no segundo capítulo, ***Antropologia Cognitiva***, Nepomuceno divide as reflexões em vários subcapítulos. O tema central abordado nessa parte do livro concentra-se em torno das revoluções, da busca pela inovação e de como as formas de diálogo influenciam a nova maneira de administrar. Adiante, com o objetivo de

apresentar uma ideia sobre como estamos evoluindo e quais são esses impactos, especialmente na administração, ele cita o aumento populacional e demográfico, fazendo algumas comparações sobre como nossas necessidades se alteram de acordo com nossa capacidade de reprodução e acesso a bens e serviços.

A respeito disso ele questiona: “Como imaginar que a elevação tão rápida de tais números demográficos não iria gerar uma Macrocrise Civilizacional de grandes proporções, capaz de impactar fortemente e exigir mudanças, como estamos vendo agora?!” (Nepomuceno, p.40, 2018). É perceptível a preocupação do autor em abordar a gênese da revolução digital, como isso ocorreu e continua ocorrendo, abordando o passado, o presente e o futuro, bem como as conexões feitas para conduzir o leitor às reflexões necessárias para alcançar o objetivo geral da obra. No entanto, é importante salientar que as expectativas do leitor em relação ao título da obra só serão atendidas a partir do terceiro capítulo, onde Carlos começará a dialogar com suas ideias e teses sobre a administração 3.0.

Assim, no terceiro e último capítulo, **Inovação 3.0**, como no segundo capítulo, o autor divide o texto em subcapítulos nos quais ele realiza reflexões sobre a inovação dentro das organizações. Nesta parte do texto, Carlos busca dialogar para transmitir a ideia da importância que as empresas tradicionais têm em adotar as novas formas de gestão, como as curadorias. Nesse processo, ele revisita as ideias apresentadas anteriormente sobre a necessidade humana de adaptação, buscando reduzir custos e aprimorar processos.

A respeito disso, ele afirma que: “O principal problema atual das organizações tradicionais é de mentalidade. Temos que deixar de pensar como gestores e passar a curadores em curto espaço de tempo” (Nepomuceno, p.72, 2018). Ao defender a curadoria como modelo de negócios, o autor argumenta que esse formato permite ao cliente não apenas sugerir, mas tomar decisões ao longo do processo. Além disso, ele ressalta que a relevância desse modelo está no fato de que os clientes desejam soluções personalizadas e participam ativamente na criação de produtos e serviços.

A sugestão do autor destaca a necessidade de adaptação do mercado, considerando que, atualmente, o cliente ocupa uma posição central nos negócios. Ele exerce maior

autonomia nas decisões e na busca pela resolução de suas demandas.

Além disso, quanto às vantagens do modelo de curadoria, Nepomuceno compara a Administração 2.0, que ele denomina como Gestão, com a Administração 3.0, representada pela Curadoria. Essa comparação abrange as relações de trabalho e pode orientar a análise das questões levantadas no início deste texto. A seguir, apresento a Tabela 1, que ilustra essa comparação:

**Tabela 1. As vantagens da curadoria**

<b>Administração do Sapiens 2.0 (Gestão)</b>	<b>Administração do Sapiens 3.0 (Curadoria)</b>
<p><b>Modelo de contratação: empregados fixos, o que torna organizações menos flexíveis; relação patrão/empregado.</b></p>	<p><b>Modelo de parceria com microempreendedores vinculada ao desempenho, o que torna as organizações mais flexíveis; fim da relação patrão/empregado.</b></p>

Fonte: Nepomuceno (p. 99, 2018). Organizado pelo autor (2024).

Contudo, a partir das observações expostas pelo autor sobre as vantagens da curadoria em relação ao modelo de contratação, é necessário destacar os riscos desse modelo, que pode resultar na precarização do trabalho, como apontam autores como Corseuil, Neri e Ulyssea (2014). Esses autores indicam que a "uberização" das relações de trabalho leva à erosão dos direitos trabalhistas e à instabilidade. Isso está de acordo com o que Antunes (p. 7, 2008) afirma: "estamos vivenciando, portanto, a erosão do trabalho contratado e regulamentado".

Além disso, observa-se que a opressão, a tirania e a violência continuam presentes nas sociedades contemporâneas, manifestando-se de diversas maneiras por meio das diversas formas de exploração. Embora essas práticas se apresentem hoje sob a fachada da modernidade, essencialmente, elas são as mesmas de outrora (Cavalcante, 2021).

Embora a obra explore a curadoria como um possível avanço na gestão de organizações e destaque suas vantagens sobre o modelo tradicional de contratação, ela falha em realizar uma análise aprofundada dos riscos associados à "uberização". O texto

não aborda com a devida seriedade as consequências dessa flexibilização, que pode resultar em uma fragilização significativa das condições de trabalho e, conseqüentemente, em impactos negativos para a sociedade.

A falta de uma análise detalhada dos riscos envolvidos pode levar o leitor a uma compreensão excessivamente otimista e simplista das novas formas de organização do trabalho, negligenciando as implicações sociais que acompanham tais modelos. Essa omissão é crítica, uma vez que a adoção de modelos que não consideram plenamente as dimensões sociais e econômicas pode exacerbar a vulnerabilidade dos trabalhadores e aprofundar as desigualdades existentes, principalmente no caso do Brasil.

Dessa forma, o texto sugere implicitamente que a “uberização” é uma resposta necessária à implementação urgente de novas tecnologias. No entanto, é crucial questionar se a “uberização” não se aproxima da precarização das relações de trabalho. Neste contexto, Carlos reconhece que a curadoria, embora apresentada como uma solução inovadora, não é “flores” e não resolve todos os problemas associados à gestão.

Ademais, dando seqüência a esse pensamento, na seção 3.3, intitulada A saída mais barata para migrar da gestão para a curadoria, Nepomuceno afirma que a Inovação 3.0 é:

Projeto de Inovação que tem como base o cenário disruptivo da atual Revolução Civilizacional Digital. Pretende ser metodologia de apoio para as Organizações Tradicionais continuarem competitivas no mercado através da criação de duas áreas separadas na organização: uma que mantém projetos de inovação incremental e radical na Gestão. E outra que procura monitorar e explorar as novas oportunidades com a criação de nova Organização já no modelo de Curadoria (Nepomuceno, p.111, 2018).

Nesse sentido, ao analisar tal afirmação, devemos dar a importância da promoção do "emprego decente", um dos pilares das políticas de trabalho em nível global. A obra deveria abordar com mais profundidade como as inovações tecnológicas e a “uberização” afetam essa busca. Neste caso, da inovação 3.0 como uma forma de aprimorar a competitividade entre as empresas no mercado, ressalta-se que tal avanço das tecnologias digitais, por um lado, pode otimizar processos e criar novos mercados, mas, por outro, deve ser implementado de forma a não sacrificar as condições mínimas de trabalho digno.

Desse modo, a obra traz contribuições relevantes para a discussão sobre inovação e tecnologia nas organizações, especialmente no contexto brasileiro. No entanto, ao sugerir o modelo de “uberização” como uma solução inovadora, o texto desconsidera as implicações sociais e econômicas que essa proposta pode acarretar, especialmente no que diz respeito à precarização do trabalho. Portanto, recomenda-se sua leitura com ressalvas, incentivando uma abordagem crítica e reflexiva, particularmente por parte de estudantes e pesquisadores que busquem entender as complexidades das novas dinâmicas laborais em um contexto digital.

Assim, esta obra é recomendada a estudantes e pesquisadores das áreas de Administração, Contabilidade e Economia que busquem compreender a intersecção entre empreendedorismo e inovação no contexto digital. No entanto, ressalta-se que é fundamental que essa leitura seja acompanhada de uma análise crítica dos possíveis efeitos adversos do modelo de "uberização" discutido, sobretudo no que diz respeito à precarização das relações de trabalho. O conteúdo exige cautela, já que sugere mudanças que, se não implementadas com responsabilidade social, podem ampliar a vulnerabilidade do trabalhador.

## Referências

- Antunes, R. (2008). Afinal, quem é a classe trabalhadora, hoje? Campinas, Estudos do Trabalho, Ano II – Número 3 - 2008 Revista da RET Rede de Estudos do Trabalho [www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)
- Cavalcanti, T. M. (2021). Sub-humanos: O capitalismo e a metamorfose da escravidão (1ª ed.). Boitempo.
- Corseuil, C. H. L., Neri, M. C., & Ulyssea, G. (2014). Uma análise exploratória dos efeitos da política de formalização dos microempreendedores individuais. Rio de Janeiro: Ipea.
- Franco, D. S., & Ferraz, D. L. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. Cadernos Ebape.BR, 17(3), 844-856.
- Nepomuceno, C. (2018). Administração 3.0: Por que e como "uberizar" uma organização tradicional. Alta Books Editora.

## Resenha

### Conduzindo Pesquisa-Ação: para estudantes de gestão e negócios

*Adller Moreira Chaves<sup>1</sup>*  
*Universidade Federal de Minas Gerais*

#### Introdução

Minha jornada com a pesquisa-ação (PA) se iniciou há quase uma década, durante o Mestrado em Administração, na disciplina de Psicologia Política. A docente responsável e um de seus orientandos, que pretendia utilizar a PA em sua pesquisa, despertaram meu interesse pela metodologia. Entretanto, a necessidade de aprofundamento e o tempo limitado do projeto o impediram de aplicar a técnica. Essa experiência inicial, somada à leitura da obra "Pesquisa-Ação nas Organizações" de Michel Thiollent e ao encontro com o autor em 2015, no III Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, consolidaram minha admiração pela PA, especialmente por sua capacidade de gerar conhecimento e, ao mesmo tempo, agir sobre uma realidade específica.

Apesar do fascínio, a dificuldade em aplicar a PA de forma eficaz me deixou, por um tempo, com a sensação de que a metodologia era inacessível para meus trabalhos. Em orientações de graduação, sugeri a dois alunos a utilização da PA, mas ambos desistiram com o passar do tempo. Acreditava que, naquele momento, nem eu nem eles estávamos preparados para dominar a complexidade do método.

Recentemente, com novas ideias e submissões de pesquisas, a PA voltou a ocupar meu horizonte, e foi nesse contexto que o livro "Conducting Action Research: for Business and Management Students" (2018), de Coghlan e Shani<sup>2</sup>, surgiu como um guia fundamental. O mesmo trouxe a pesquisa-ação para meus horizontes novamente e, por

<sup>1</sup> [adllerchaves@uneb.br](mailto:adllerchaves@uneb.br) Graduado em Administração pela UESB; Mestre em Administração pela UFES; Especialista em Educação Digital pela UNEB; e Doutorando em Administração pela UFBA.



isso, escrevo esta resenha.

Esta resenha, estruturada de acordo com os capítulos do livro: Capítulo 1: Introduzindo Pesquisa-Ação; Capítulo 2: Entendendo Pesquisa-Ação; Capítulo 3: Componentes da Pesquisa-Ação; Capítulo 4: "Promulgando" Pesquisa-Ação; Capítulos 5 e 6: Exemplos de estudos Pesquisa-Ação/ Conclusões. Portanto, para além de apresentar uma análise crítica da obra, exploro seus principais conceitos, metodologias e suas implicações para a pesquisa em gestão. A numeração de figuras e tabelas segue a ordem apresentada no livro.

### **Capítulo 1: Introduzindo Pesquisa-ação**

Este capítulo introduz a pesquisa-ação como abordagem de pesquisa e demonstra como esta metodologia objetiva agir e criar conhecimento juntos. Os autores (Coghlan & Shani, 2018) enfatizam que diversas áreas do conhecimento fazem a utilização dessa metodologia, sendo muito utilizada em mestrados e doutorados profissionais, em que existe uma obrigatoriedade dos resultados gerarem utilidades práticas para as organizações estudadas. Todavia, sua utilização não se restringe a esta modalidade; acadêmicos de outros programas e gestores têm buscado utilizar PA, seja para compreenderem melhor questões organizacionais ou para auxiliar processos decisórios.

A pesquisa-ação pode ser entendida como uma abordagem que integra teoria e prática com o objetivo de abordar importantes questões organizacionais, comunitárias e sociais. Está focada na criação de áreas de aprendizagem colaborativa bem como na concepção, implementação e avaliação de ações emancipadoras através da combinação de ação e reflexão em ciclos contínuos de conhecimento.

Coghlan e Shani (2018) ao conceituar a pesquisa-ação, descrevem a ideia de Shani e Pasmore<sup>3</sup> (2016, p.191) que pode ser entendido da seguinte forma: “um processo de investigação emergente no qual o conhecimento da ciência comportamental é integrado ao conhecimento organizacional e aplicado em situações reais. Está simultaneamente

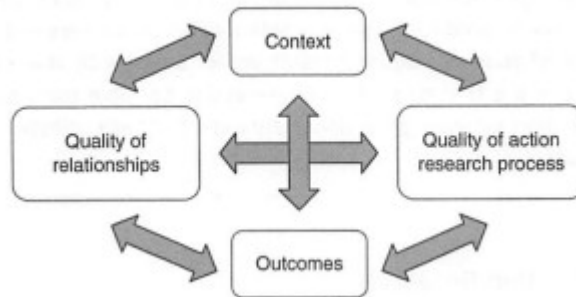
---

<sup>22</sup> David Coghlan: Professor e Bolsista Emérito da University of Dublin na Irlanda, vinculado a área de Negócios. Especializou-se na área de Desenvolvimento Organizacional e Pesquisa-ação, publicando internacionalmente sobre a temática.

Abraham B. (Rami) Shani: Professor na área de gestão na California Polytechnic University (EUA) e professor visitante na Politecnico de Milano (Itália). Desenvolve pesquisas na área de mudança e Desenvolvimento Organizacional, metodologias de pesquisa colaborativa, aprendizagem em e por organizações, sustentabilidade e eficácia sustentável.

preocupado em trazer mudanças organizacionais, no desenvolvimento de competências próprias dos membros da organização e em aumentar o conhecimento científico. Por fim, é um processo em evolução que é realizado de forma colaborativa e com espírito de co-investigação” (Tradução minha). Para ilustrar, os autores com base ainda no trabalho de Shani e Pasmore (2016), o livro traz a figura 1.1.

**Figura 1.1** Teoria Completa da pesquisa-ação



Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.4)

Destarte, a estrutura abrangente da pesquisa-ação abrange os seguintes elementos que devem ser observados pelos pesquisadores (Coghlan & Shani, 2018, p.5):

- **Contexto:** como a pesquisa-ação constrói conhecimento através da ação, entender o contexto é fundamental. O contexto localizado a ação refere-se ao ambiente organizacional, social, econômico e acadêmico que permeia a pesquisa. Quais as características organizacionais, recursos, histórias, organização formais e informais que afetam a pesquisa-ação? Portanto, é fundamental mapear o contexto o mais profundamente possível.
- **Qualidade dos relacionamentos:** A qualidade do relacionamento entre os membros e pesquisadores é outro aspecto de grande valor. Assim, as relações precisam ser geridas através da construção de confiança, facilitando conversas honestas, preocupação pelos outros, igualdade de influência, linguagem comum, e assim por diante.
- **Qualidade no próprio processo de pesquisa-ação:** A qualidade do processo de pesquisa-ação baseia-se no foco duplo entrelaçado nos processos de ação e de investigação. O processo de investigação é sistemático, rigoroso e reflexivo, de modo que permite aos membros da organização desenvolver um nível mais profundo de compreensão e significado de uma questão ou fenômeno crítico.

- **Resultados:** Os resultados da pesquisa-ação são algum nível de sustentabilidade (humana, social, econômica e ecológica), o desenvolvimento de participantes e competências a partir da ação e a criação de novos conhecimentos a partir da investigação.

Estes quatro fatores constituem uma estrutura abrangente, uma vez que captam o núcleo da pesquisa-ação e a complexa dinâmica de causa e consequência. Não há valoração entre estes elementos, mas uma necessidade de se pensar sobre cada um para que o processo de PA aconteça de forma satisfatória. Para os autores (Coghlan & Shani, 2018), estes fatores fornecem uma lente unificadora para uma ampla variedade de estudos relatados na literatura.

Depois da contextualização e do conceito da pesquisa-ação, o capítulo traz a construção histórica da PA como ciência. Partindo de Aristóteles, Dewey, John Collier e Kurt Lewin, suas discussões sobre investigação sistemática, perpassando pela ideia que a compreensão do fenômeno emana através da ação guiada e da integração entre experiência e teoria. Entre os vários teóricos e debates, as principais contribuições vem da ideia de reflexividade de Dewey e do processo de construção do conhecimento colaborativo por Collier e Lewin, sendo estes últimos os que cunharam o termo pesquisa-ação. Ainda sobre a contextualização histórica e teórica, têm-se a importância dos teóricos do Desenvolvimento Organizacional (DO) para a área das Teorias Organizacionais. Esta é planejada e sistematizada para melhorar a eficácia e a eficiência de uma organização. Ela se concentra em mudanças comportamentais e culturais para melhorar o desempenho geral da organização. Isso pode envolver aprimoramento das relações interpessoais, comunicação, resolução de conflitos e capacitação dos funcionários.

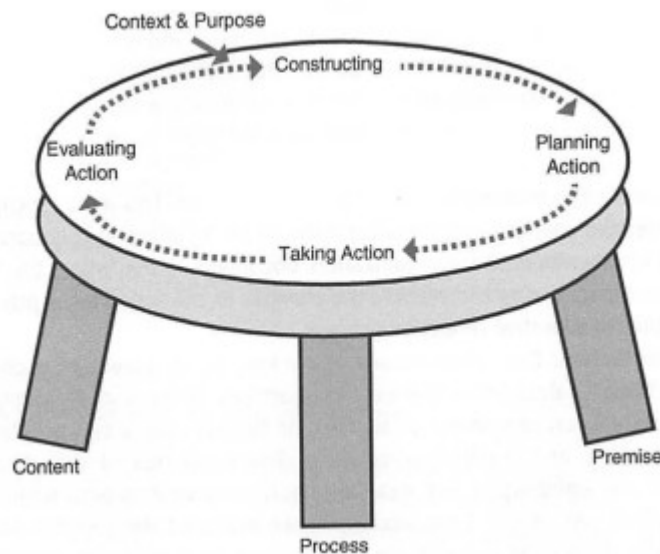
O Desenvolvimento Organizacional busca criar um ambiente mais saudável e produtivo, promovendo mudanças positivas e duradouras nas estruturas e processos da organização. Segundo Coghlan e Shani (2018), o DO se consolidou através de bases da pesquisa-ação, dividindo em: a) diagnosticar a situação; b) planejar a ação; c) tomar medidas; d) avaliar a ação, levando a um maior diagnóstico, planejar e repensar o ciclo. Além da dimensão da DO que é colaborativa, assim como a PA. Outros diálogos são tratados como de sistemas sociotécnicos e da ferramenta do Design Thinking com características importantes para aplicação de pesquisa-ação no ambiente organizacional.

Caminhando para o final do capítulo os autores trabalham com a ideia do ciclo da pesquisa-ação conforme a figura 1.2.

Destarte, os autores trabalham esta parte da seguinte forma:

- **Construir:** envolve nomear quais são as questões, ainda que provisoriamente, como um tema a ser trabalhado com base no qual a ação será planejada e executada. É uma atividade dialógica na qual os stakeholders do projeto se envolvem.
- **Ação de planejamento:** decorre da exploração do contexto e do propósito do projeto, da construção do problema e é consistente com o que o pesquisador identificou como crítico. Pode ser que este planejamento de ação se concentre num primeiro passo ou numa série de primeiros passos.

**Figura 1.2:** Ciclo de Pesquisa-ação



Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.17)

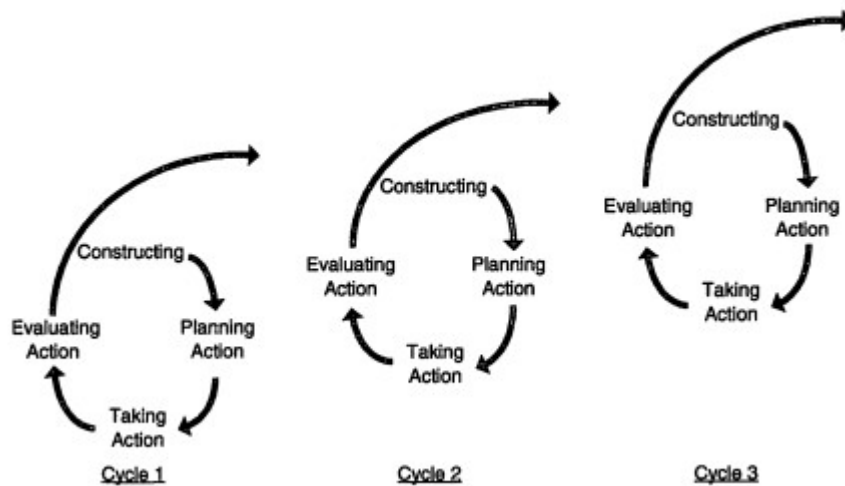
- **Agindo:** A empresa implementa a ação planejada. Esta ação envolve fazer as mudanças desejadas e seguir os planos em colaboração com os principais membros relevantes da organização. Documentar o “quê”, o “como” e o impacto inicial e/ou reações às mudanças à medida que a ação ocorre provavelmente ajudará no processo de reflexão colaborativa.

- **Avaliar a ação:** avaliar algum aspecto de uma situação de mudança. Essa avaliação é a chave para a aprendizagem. Sem avaliação, as ações podem prosseguir independentemente do sucesso ou do fracasso: os erros podem proliferar e a ineficácia e a

frustração aumentam. Os resultados da ação, tanto intencionais como não intencionais, são examinados com vista a verificar se a construção original foi adequada; se as ações tomadas corresponderam à construção: se as ações foram tomadas de forma adequada; e o que alimenta o próximo ciclo de construção, planejamento e ação. Assim, o ciclo continua, como demonstra a Figura 1.3.

Estes ciclos de ação e reflexão ocorrem muitas vezes de forma simultânea, mesmo que em fases distintas. É importante que o pesquisador esteja atento e sensível aos acontecimentos diversos na investigação da pesquisa-ação. Para finalizar, o capítulo traz a necessidade de se construir na pesquisa-ação um diário reflexivo. Neste o pesquisador desenvolverá registros de eventos, pensamentos e sentimentos sobre acontecimentos da pesquisa-ação. Coghlan e Shani (2018) propõem uma estrutura desse diário, colocando a questão de que cada pesquisa tem suas idiossincrasias, sendo que deve ser observado pelo pesquisador na hora da construção.

**Figura 1.3:** Ciclos e ação e reflexão



Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.19)

## Capítulo 2: Entendendo Pesquisa-ação

Este é um capítulo curto que rememora algumas questões colocadas no anterior. Entretanto, ele faz a expansão metodológica da pesquisa-ação. Os autores (Coghlan & Shani, 2018) começam o capítulo explanando sobre “maneiras de saber”, demonstrando que o ser humano pode obter conhecimentos de diversas formas. Eles abordam sobre diferenças que isso ocasiona na ciência e até na forma de fazer pesquisa. Através da tabela 2.1 faz-se a comparação entre a forma de fazer ciência da abordagem positivista,

da interpretativa e da pesquisa-ação.

Enquanto a positivista foca no que pode ser provado e a interpretativa o que é interessante, a PA busca uma utilidade para a questão de pesquisa. Além disso, observa-se que palavras como engajamento e participação estão presente em diversos pontos da pesquisa-ação, demonstrando como é de uma forma colaborativa e de coparticipação dos diversos atores envolvidos, sejam acadêmicos ou da comunidade em que está sendo realizada a PA. A forma de se pesquisar da PA é para conhecimentos práticos, sendo estes classificados por Coghlan (2011 apud Coghlan & Shani, 2018) com as seguintes características:

**Tabela 2.1:** Formas de fazer pesquisa

	<i>Positivist science</i>	<i>Interpretist</i>	<i>Action research</i>
Research question	What can be proven?	What is interesting?	What is useful?
Data gathering methods	Detached	Participation observation	Active engagement
Data analysis	Statistical	Contextual	Participatory
Qualification	Internal	External and internal validity	Experiential
Quality	Validity	Credibility	Actionability
Role of researcher	Detached	Detached	Engaged
Audience	Academics	Academics	Academics and practitioners

Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.28)

Enquanto a positivista foca no que pode ser provado e a interpretativa o que é interessante, a PA busca uma utilidade para a questão de pesquisa. Além disso, observa-se que palavras como engajamento e participação estão presente em diversos pontos da pesquisa-ação, demonstrando como é de uma forma colaborativa e de coparticipação dos diversos atores envolvidos, sejam acadêmicos ou da comunidade em que está sendo realizada a PA. A forma de se pesquisar da PA é para conhecimentos práticos, sendo estes classificados por Coghlan (2011 apud Coghlan & Shani, 2018) com as seguintes características:

**a) Preocupação com questões cotidianas** – a pesquisa-ação não busca apenas conhecimento, mas ações válidas para realidades específicas. Deve-se elaborar questões com objetivo de melhorar os objetos de questões e não somente estudar.

**b) Conhecimento construído e reconstruído continuamente** – entender que o pensamento e a criação de conhecimentos e instituições são construídos socialmente. Assim, é fundamental a dialogicidade e a colaboração contínua para todas as etapas e também para a interpretação da PA.

**c) Precisa atender a singularidades de cada situação** – Deve-se entender que o conhecimento varia de cada situação por suas idiossincrasias. Não há uma “receita de bolo”, o que dá certo em uma situação não necessariamente dará em outra. Lembrar que insights não devem ser levado integralmente para outras situações, aspectos da reflexão devem ser considerados apenas no exemplo e no momento estudado.

**d) Valores orientados e éticos** – os pesquisadores da PA devem usar princípios éticos de pesquisa, observando com cuidado as decisões que enfrentam no processo e torna-las claras e transparentes para todos os envolvidos na pesquisa (pesquisadores, participantes e até para avaliadores e leitores). Rigor e transparência são palavras que também fazem parte dessa metodologia.

Ademais, o capítulo traz que a pesquisa-ação incorpora três práticas: primeira, segunda e terceira pessoa. A PA é um processo que envolve desafios de autoaprendizagem (primeira pessoa), trabalhando com outras pessoas para realizar tarefa (segunda pessoa) e faz uma contribuição para os conhecimentos (terceira pessoa).

Pensando na prática em primeira pessoa, como os pesquisadores de ação são eles próprios agentes na geração de dados, é importante que preste atenção explícita ao seu próprio aprendizado em ação. Quando um pesquisador de ação se envolve nos ciclos de pesquisa de ação com outras pessoas e tenta entender e moldar o que está acontecendo, também está se envolvendo em suas próprias atividades de aprendizagem experiencial, o que chamamos de prática em primeira pessoa. Aqui, algumas das principais habilidades que o pesquisador de ação deve ter estão nas áreas de autoconsciência e sensibilidade ao que observa, apoiadas pelas estruturas analíticas conceituais nas quais o pesquisador baseia suas observações e interpretações. Lembrar do diário reflexivo, um instrumento valioso por demais na técnica da PA. Assim, o capítulo deixa algumas questões para o pesquisador se atentar, são elas: esteja atento ao que está acontecendo ao seu redor e dentro de você; ser inteligente ao considerar explicações dos dados; ser razoável em

preferir determinadas explicações; ser responsável pelas ações. Por fim, o texto volta a concentrar-se no papel da reflexão como fundamental para que a pesquisa-ação dê certo, sendo um instrumento indispensável para a investigação.

A prática em segunda pessoa aborda o envolvimento no trabalho colaborativo em co-investigação e ação compartilhada com outras pessoas sobre questões de interesse mútuo por meio de diálogo presencial, conversa e ação conjunta. A prática em segunda pessoa é uma apreciação dos outros, especialmente se eles parecem ter uma posição contraditória para com a pesquisa ou o pesquisador, podendo ser indivíduos importantes no decorrer da pesquisa.

A prática em terceira pessoa é impessoal e atualizada através da contribuição da pesquisa-ação para um público além daqueles diretamente envolvidos na pesquisa, através da disseminação por meio de relatórios, publicação de trabalhos e outras formas de disseminar conhecimento. A pesquisa-ação funde intencionalmente a teoria com a prática, alegando que o conhecimento acionável pode resultar da interação do conhecimento com a ação. A pesquisa-ação exige uma preocupação explícita com a teoria que é gerada a partir da conceituação da experiência específica de maneiras que se destinam a ser significativas para os outros.

Por fim, o capítulo foca em algumas modalidades da ação que são comumente utilizadas que podem promover insights na pesquisa-ação. Essas modalidades refletem as nuances adotadas por diferentes estudiosos de pesquisa-ação e capturam as ênfases ou os contextos específicos de cada trabalho. A Tabela 2.4, presente no livro na página 39, fornece um resumo geral das modalidades mais comuns como: aprendizado de ação, ciência da ação, pesquisa clínica, investigação de ação colaborativa, pesquisa de gestão colaborativa, pesquisa de intervenção de investigação cooperativa, para citar uma seleção.

### **Capítulo 3: Componentes da Pesquisa-ação**

Inicialmente, no capítulo 3, os autores Coghlan e Shani (2018) reafirmam sobre os quatro principais componentes da pesquisa-ação: ação, pesquisa, colaboração e reflexividade. A ação envolve abordar uma questão real da organização, um problema a ser resolvido é uma oportunidade a ser explorada. A pesquisa é conduzida pelo processo



de descoberta científica, gerando uma contribuição para o conhecimento. A colaboração é uma orientação fundamental da PA, pois gera a diferenciação para pesquisas tradicionais. A reflexividade é fundamental para que o pesquisador se examine e esteja atento ao contexto para decidir o que precisa acontecer.

Após, as características da PA são apresentadas. É demonstrado como a pesquisa tem sempre dois objetivos, seja resolver um determinado problema e refletir sobre essa resolução para geração de conhecimento e dessa forma, este instrumento tem sempre foco duplo. Outras características colocadas pelos autores envolvem dinâmicas interativas e o desenvolvimento de uma visão holística do projeto, pois há uma complexidade metodológica do próprio objeto de análise. Por exemplo, o contexto organizacional e suas nuances deve ser pensado e repensado na PA de uma forma que os pesquisadores investiguem particularidades destes contextos.

Coghlan e Shani (2018) utilizando-se da obra de Mitki et al. (2000) discorrem sobre como a pesquisa-ação é fundamentalmente sobre mudança em contextos e organizações. Estas mudanças podem ser consideradas em três tipos: limitadas, focadas ou holísticas. Limitadas abordam um problema ou questão específica; focadas identificam aspectos-chave e se utilizam para alterar o sistema organizacional; holísticas são focadas em abordar aspectos simples em toda a organização. Todavia, em PA pode se misturar estes tipos de abordagens de mudança organizacional.

Outro debate importante na PA é sobre questões éticas. Buscar ter cuidado nas relações colaborativas e pensar de forma ética ao estabelecer vínculos. Uma característica que o pesquisador deve estar atento é a forma de tratar os participantes, pois não são meros dados ou “sujeitos de pesquisa”, mas entender sobre juízos de valor, usando sensibilidade, imaginação e inteligência. Outra questão fundamental sobre ética se refere a aprovação dos conselhos de ética de cada local em que são feitas as pesquisas. Mesmo que algumas pesquisas possam apresentar baixo-risco, mas a técnica de pesquisa-ação exige um engajamento e colaboração de pessoas de forma direta.

A pesquisa-ação não exclui o uso de uma variedade de métodos de coleta de dados tradicionais de pesquisa. De acordo com isso, o pesquisador pode se basear em ferramentas qualitativas e quantitativas, como entrevistas e questionários, como um

meio de coletar novas informações ou consolidar informações que o pesquisador já possui. No entanto, precisa-se entender que as ferramentas de coleta de dados são elas mesmas intervenções e geram dados. Um exemplo trabalhado no texto é que um questionário ou uma entrevista pode gerar sentimentos de ansiedade, suspeita, apatia e hostilidade ou criar expectativas em colaboradores. A PA requer uma pré-compreensão dos contextos internos e externos, além disso, o domínio dos instrumentos para coletar dados são fundamentais para o bom uso da técnica.

Os autores trazendo a discussão de Pasmore et al. (2008) postulam que a pesquisa-ação precisa ser rigorosa, reflexiva e relevante. Rigoroso em PA se refere a como os dados são gerados, coletados, explorados e avaliados, como os eventos são questionados e interpretados através de vários ciclos de pesquisa-ação. Reflexiva refere-se à atenção de ações e ao pensamento por trás delas e às questões críticas colocadas. O pesquisador que se utiliza desse método precisa estar ciente das escolhas que enfrenta à medida que o projeto se desenrola e torná-las claras e transparentes para ele mesmo, para aqueles com quem está se envolvendo em investigações e para aqueles a que são apresentados à pesquisa por escrito ou em apresentações. A este respeito, manter um diário reflexivo é essencial, pois nele o pesquisador pode registrar seu pensamento em momentos específicos e como estava refletindo sobre estas questões. Relevante refere-se a como o projeto principal de trabalho em uma questão real, o projeto de pesquisa, permaneça fundamentada nas demandas reais. Ademais, o capítulo traz detalhes da construção da pesquisa e do projeto, construindo um cenário para processos de aprendizagem organizacional. Isso deve ser pensado nos mais diversos detalhes.

Por fim, o capítulo trabalha a visão de mecanismos de aprendizagem. Os mecanismos cognitivos de aprendizagem são os mecanismos culturais ou cognitivos que são vistos como portadores de linguagem, conceitos, símbolos, teorias, estruturas e valores para o pensamento, raciocínio e compreensão consistentes com as novas capacidades. Os mecanismos estruturais de aprendizagem são infraestruturas organizacionais, físicas, técnicas e de sistemas de trabalho que incentivam a aprendizagem baseada na prática. Por fim, os mecanismos de aprendizagem processuais são vistos como as regras, rotinas, métodos e ferramentas que podem ser institucionalizados na organização para promover e apoiar a aprendizagem. Isso pode

incluir testes e ferramentas e métodos de avaliação, procedimentos operacionais padrão e métodos para tipos específicos de aprendizagem coletiva, como aprendizagem de ação ou rotinas de briefing.

Cabe ressaltar que nesse capítulo ocorreu um aprofundamento da história de Kevin e cada componente e característica remetiam a aspectos desta. Como decidi deixar a história dele fora dessa síntese, o capítulo acabou parecendo curto, o que não acontece no livro. O capítulo anterior, por exemplo, tem menos discussões que este, mas não remetia tanto a história de Kevin. Já o próximo, acontecerá algo semelhante com a história da Talla.

#### **Capítulo 4: “Promulgando” Pesquisa-ação**

O capítulo 4 de Coghlan e Shani (2018) já começa a desenhar o final do livro e trazer elementos que reforcem orientações colocadas nos capítulos anteriores. Inicialmente, mostra como projetar e validar um projeto de pesquisa-ação para garantir que ele atenda aos requisitos de qualidade de ser rigoroso, reflexivo e relevante. Os autores apresentam sete atividades principais: fundamentar o propósito e a lógica da pesquisa; descrever o contexto comercial, social e acadêmico da pesquisa; articular a metodologia, métodos e mecanismos de ação e investigação; enquadrar a questão a ser abordada e o projeto a ser seguido; realizar o processo de pesquisa-ação; capturar a narrativa do que ocorreu e seus resultados; refletir sobre a narrativa e os resultados e explorar como o projeto de pesquisa-ação situado em uma situação particular, podendo ser discutido e extrapolado para um uso em situação focal e como geração de conhecimento. Estas atividades conjuntas fornecem uma série de diretrizes e critérios específicos para melhorar a qualidade geral de um projeto de pesquisa-ação como rigoroso, reflexivo e relevante. Eles também podem fornecer uma estrutura para pesquisas acadêmicas dos mais variados graus.

Dessa forma, o capítulo aprofundou aspectos dos capítulos anteriores, e entre elas, busca entender corretamente qual a questão que move o pesquisador e identificar por dois ângulos: a interferência na prática e a geração de conhecimento. Os autores rememoraram a necessidade do pesquisador de entender sobre o local em que a PA está

---

<sup>33</sup>A palavra promulgar é como tradução literal do termo, mas no decorrer do capítulo, está ligado a validando ou referendando a PA com a utilização da forma correta.

sendo feita, bem como as particularidades e desafios que poderão se apresentar. Construir e pesquisar de forma coesa, não como uma colcha de retalhos improvisadas. Buscar instrumentos que “casem” com a epistemologia do trabalho e também com os objetivos. Nesta parte é fundamental pensar no “desenho” metodológico do trabalho para buscar coerência e coesão. Essa articulação envolve toda a construção da investigação, inclusive na forma de se relacionar com os participantes e a forma de identificar a mudança necessária.

Algo novo que os autores trazem no capítulo é a necessidade de se planejar ações, tomar medidas revisando resultados e processos, gerando compreensão mais ampla do fenômeno “estudado”, diferenciando as narrativas dos acontecimentos das interpretações. Esta é uma questão crítica: apresentar a narrativa de forma a distinguir os eventos que ocorreram, sobre os quais não há disputa, e os significados que o pesquisador e os outros participantes atribuem a esses eventos. Ao mesmo tempo que o pesquisador fornece um relato do que aconteceu de maneira factual e neutra, durante o projeto, terá identificado e explorado os diferentes significados e valores atribuídos a estes eventos específicos nos diálogos e conversas ao longo do projeto. A narrativa precisa relacionar as diferenças e como elas foram discutidas e com qual resultado. Ao separar a narrativa de sua interpretação, ou seja, descrição da explicação, afirmando claramente qual é a história e o que é a interpretação, está aplicando o rigor metodológico à sua abordagem.

Durante a construção desse capítulo, foi colocado mais um caso para reflexão, a história de Talla. Em cada aspecto colocado das sete principais atividades da pesquisa-ação, o caso de Talla permeava com reflexões e considerações que geravam muitas reflexões.

### **Capítulos 5 e 6: Exemplos de estudos Pesquisa-ação/ Conclusões**

O capítulo 5 traz diversos exemplos do uso de pesquisa-ação no âmbito das organizações nos mais diversos setores industriais. Um exemplo que Coghlan e Shani (2018) descrevem é o trabalho de Baker e Jayaraman (2012), que fez um estudo na indústria de energia em que um projeto de pesquisa-ação foi sobre o papel do Inventário de Processamento e Manutenção de Informações para manter o processo de produção funcionando e dentro do cronograma. O estudo resultou no desenvolvimento de novos

mapas de processos e diagramas de causa e efeito que contribuíram para a redução de 27% no tamanho. Outro estudo é o de Pace e Argona (1989) que relataram um projeto de longa duração de PA em uma divisão de fabricação da Xerox Corporation. Este projeto se concentrou na implementação de um programa experiencial de Qualidade de Vida e relata com detalhes o processo de implementação, fases, atividades e mecanismos e alguns dos resultados. Meister e Gronski (2007) apresentaram um estudo de pesquisa-ação em um ambiente virtual em uma empresa de manufatura canadense. Os autores descrevem como o projeto de pesquisa-ação evoluiu, alguns dos desafios na facilitação de um projeto de pesquisa-ação em um ambiente virtual e alguns dos resultados relatados em termos de processo e melhorias. Estes são alguns exemplos que foram “desenhados” em tabelas para facilitar o acesso a estes exemplos. Assim, o capítulo 5 forneceu uma seleção de estudos sobre PA publicados para analisar a amplitude do trabalho em toda a gama de setores, disciplinas de funções de negócios e modalidades. Além de demonstrar a utilidade em diversas funções organizacionais, a seleção mostra a natureza prática das questões abordadas e a contribuição para o conhecimento gerado através das ações cautelosas.

Para concluir, o capítulo 6 resume os principais aspectos dos capítulos anteriores focando nos pontos fortes e limitações do uso da pesquisa-ação, onde funciona ou não e qual a contribuição. Depois de falar um pouco sobre aspectos de cada capítulo anterior, Coghlan e Shani (2018) descrevem em quais circunstâncias a pesquisa-ação é apropriada. Perpassando pela influência de Kurt Lewin, utilizando o significado de Ronald Lippitt (2016), conceituam que a pesquisa-ação é a situação em que os participantes de um sistema social, como uma organização, estão envolvidos em um processo de coleta de dados sobre si mesmos e utilizam esses dados para desenvolver novos entendimentos e tomar algumas ações corretivas ou de desenvolvimento. Para eles, campos de sistemas sociotécnicos e pensamento de design defendem a perspectiva de que cada sistema pode se beneficiar do processo colaborativo para enfrentar desafios e oportunidades. Os casos de Kevin e Talla forneceram exemplos ricos de como a pesquisa-ação foi apropriada em seus respectivos contextos e cenários. Em ambos os exemplos de casos, a ação sistêmica. A orientação de pesquisa colaborativa e o pensamento de design melhoraram as melhorias do sistema e geraram novos insights teóricos. PA é um processo sistemático de descoberta colaborativa através da implementação. Como os autores focaram, pesquisa-

ação envolve um problema real e o desejo de reunir e utilizar dados em ação, para depois gerar conhecimentos.

Pensando nas limitações, mesmo pesquisas que pretendem criar conhecimentos universais, existem limitações no que a questão da pesquisa inclui e exclui, como os dados são coletados e como a prática é excluída. Dadas essas limitações de todas as formas de investigação, o capítulo traz outros pontos fortes e fracos da PA. A força da pesquisa-ação é que ela contribui tanto para a ação quanto para o conhecimento. A pesquisa-ação combina rigor e relevância para que o resultado, seja útil para a prática e atenda aos rigorosos padrões dos acadêmicos. A PA é conduzida em situações em tempo real com uma organização que busca abordar uma questão relevante e gera conhecimento sobre o que realmente acontece nas organizações e fornece casos reais de mudanças organizacionais. As limitações particulares da pesquisa-ação vêm de uma perspectiva que entende que a função da pesquisa é criar conhecimento quase que universais e conhecimento que é tão amplo que se aplica a qualquer situação e, portanto, não é útil na prática.

Os autores (Coghlan & Shani, 2018) afirmam que é importante pensar no engajamento na pesquisa-ação sobre diversas práticas que são indispensáveis para que as coisas deem certo. Dentro da dinâmica de trabalhar com os outros é fundamental: incentivar relações colaborativas e buscar consensos, tomando medidas conjuntas, trabalhar conflitos e criar instrumentos para aprendizados compartilhados. Outro aspecto também é sobre o diário reflexivo, sendo uma oportunidade para refinar o processo de pesquisa-ação. É válido também mapear os mecanismos de aprendizagem que evoluíram dentro da organização ao longo do tempo e como eles funcionam, podendo ser uma maneira de começar a exploração de quais mecanismos de aprendizagem atualmente utilizados também podem ser usados para o projeto de pesquisa-ação.

De acordo com experiências dos autores, outro elemento fundamental na construção de um projeto acadêmico que envolve PA, é a capacidade de identificar uma questão que “esteja em voga” na organização e explorar seu potencial valor agregado com membros da organização. O diálogo sobre a importância da possível questão, antes de defini-la, provavelmente desencadeará um maior refinamento do possível foco da questão. Estar aberto para ouvir as pessoas, desencadear o pensamento sistêmico e a

imaginação pragmática, explorar o significado e a relevância potencial geram um fato valioso para pessoas apoiarem e se engajarem no projeto. Coghlan e Shani (2018) dissertam que a maioria dos trabalhos de teses e dissertações que orientaram e supervisionaram acabou se concentrando em uma questão de pesquisa que foi diferente daquela com a qual o aluno começou inicialmente. Estar aberto à ideia de que o foco estreito da questão surgirá através do diálogo parece crítico. Portanto, estar atento e reflexivo pode garantir a realização de ações relevantes e conhecimento científico importante.

### **Considerações Finais**

O livro “Conducting Action Research” (2018), de Coghlan e Shani, embora se concentre em organizações privadas e seus desenvolvimentos, oferece um arcabouço rico e aplicável a outras áreas da gestão, incluindo a pública e a social. Suas técnicas e instrumentos podem ser adaptados para a investigação de diferentes realidades, impulsionando a pesquisa-ação em diversos campos.

A obra também contribui significativamente para a pesquisa qualitativa como um todo, com foco especial na criação e reflexão. Ela me proporcionou uma compreensão mais profunda da importância do rigor, da ética e da transparência na pesquisa-ação, desmistificando a ideia de que se trata apenas de uma intervenção prática para a melhoria de processos. A pesquisa-ação é, na verdade, um instrumento fundamental para o aprimoramento epistemológico de diversas situações.

O método de pesquisa-ação, como apresentado no livro, demonstra grande potencial para a área da Administração. Sua capacidade de abordar problemas e aprimorar práticas organizacionais, com a colaboração entre pesquisadores e profissionais, torna-o uma ferramenta valiosa para a resolução de desafios específicos. A abordagem facilita a solução de problemas em tempo real, promove a melhoria contínua e envolve todas as partes interessadas no aprimoramento organizacional. A pesquisa-ação também estimula o aprendizado, adapta soluções ao contexto e desenvolve conhecimento aplicado. É importante lembrar, no entanto, que o método exige comprometimento de tempo e recursos, e seus resultados podem ser específicos para cada contexto, o que exige consideração cuidadosa de sua aplicação.

Outro ponto crucial levantado pela obra é a necessidade de repensar o papel da reflexividade em estudos qualitativos. A reflexividade e a relevância são pilares importantes da pesquisa-ação na Administração, fundamentais para a qualidade e a eficácia do método. A reflexividade exige uma profunda autoanálise do pesquisador, reconhecendo suas influências, crenças e preconceitos que podem afetar o processo de pesquisa. A experiência de minha própria dissertação, na qual tive que analisar criticamente meu papel como homem hétero pesquisando mulheres na política, me fez compreender a importância de "me analisar" em meio a muitas análises e interpretações. Ao trazer à tona essas influências, o pesquisador pode mitigar potenciais vieses e até no processo de leitura por outros do seu trabalho, promovendo a transparência e a responsabilidade na pesquisa.

A relevância, por sua vez, é o que dá propósito à pesquisa-ação. Ela parte da identificação de problemas reais e significativos nas organizações, com impacto palpável nas operações e no desempenho. Esses problemas devem estar alinhados com os objetivos da organização e demandam soluções práticas. A pesquisa-ação não se limita à observação passiva, mas envolve ativamente os membros da organização no processo de pesquisa, garantindo que as soluções propostas sejam relevantes e aplicáveis. A pergunta que fica é: será que nós, pesquisadores, ao fazer pesquisas com outras metodologias não devemos pensar nos impactos? A pesquisa-ação é orientada para a ação. Ela busca não apenas gerar insights teóricos, mas implementar efetivamente as soluções propostas e avaliar seu impacto no mundo real. A relevância, nesse contexto, está intrinsecamente ligada à capacidade de provocar mudanças e melhorias tangíveis nas organizações, alcançando não apenas resultados acadêmicos, mas também impacto social e organizacional substancial.

O engajamento e a colaboração também são cruciais na pesquisa-ação. O envolvimento ativo dos participantes ajuda a garantir relevância e empoderamento, enquanto a colaboração entre acadêmicos e participantes resulta na construção de conhecimento conjunto e na implementação eficaz das soluções propostas. Em conjunto, engajamento e colaboração fortalecem a pesquisa-ação, tornando-a uma abordagem poderosa para resolver questões reais e promover mudanças significativas nas organizações e comunidades.



A pesquisa-ação desempenha um papel crucial na compreensão e no aprimoramento dos métodos qualitativos em pesquisa, podendo auxiliar na construção de novas abordagens e teorias da Administração. Por meio dessa abordagem, os pesquisadores podem contextualizar e adaptar métodos de coleta de dados às necessidades específicas do ambiente de estudo, testando-os na prática, observando sua eficácia e fazendo ajustes conforme necessário. Os resultados práticos e úteis gerados pela PA reforçam a utilidade dos métodos qualitativos na resolução de problemas e na criação de conhecimento. Essa abordagem também facilita o diálogo interdisciplinar, enriquecendo a compreensão dos métodos qualitativos e promovendo abordagens multidisciplinares na pesquisa. Em suma, a pesquisa-ação é uma ferramenta valiosa para ampliar e aprofundar nosso conhecimento sobre a aplicação eficaz dos métodos qualitativos em contextos diversos.

O livro "Conducting Action Research" proporciona uma compreensão profunda e valiosa sobre a pesquisa-ação, destacando sua capacidade de transcender os limites tradicionais da pesquisa acadêmica. A obra nos apresenta uma plataforma flexível e adaptável para a investigação em uma ampla variedade de contextos na Administração. A obra também destaca a importância da reflexão crítica e da ação prática contínua no processo de pesquisa-ação, alertando para os desafios e complexidades que os pesquisadores enfrentam ao adotar essa abordagem, como questões éticas, o equilíbrio entre o papel de pesquisador e agente de mudança, e a necessidade de uma abordagem holística que considere múltiplas perspectivas e stakeholders envolvidos.

A pesquisa-ação se apresenta como uma ferramenta poderosa para a melhoria da prática e para a transformação de comunidades e organizações. Devemos recordar que a pesquisa não precisa ser um exercício isolado e distante da realidade, mas pode ser uma força para a mudança. Finalizo com uma frase do saudoso professor Reginaldo Souza Santos (EAUFBA), que sempre instigava seus alunos: “que os intelectuais e pesquisadores não se contentem em apenas diagnosticar os problemas, mas devem se envolver ativamente na busca por soluções e na transformação da realidade - pensar e agir, a um só tempo” (Santos, 2010). A pesquisa-ação pode ser um instrumento valioso para isto.

## **Referências:**

Coghlan, D & Shani, A. B. (2018). Conducting action research: for business and management students. 1-144.

Santos, R. S. (2010). Manifesto da administração política para o desenvolvimento do Brasil. *Revista Brasileira de Administração Política*, 3, 11-40.

Shani A. B. (Rami), Pasmore W. A. (2016). Organization inquiry: Towards a new model of the action research process. In D. Coghlan, & A. B. (Rami) Shani (Eds.), *Action research in business and management* (Vol. 1, pp. 191–200). London, UK: Sage. [Original publication: D.D. Warrick (Ed.) (1985). *Contemporary organization development: Current thinking and applications*. Glenview, IL: Scott Foresman and Company]

## **AVALIADORES**

---

Em cumprimento às normas de boas práticas editoriais propostas pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, publicamos nesta edição a lista dos avaliadores que realizaram o trabalho de avaliação dos artigos submetidos à revista EAS, nas edições do ano de 2024.

Aproveitamos o ensejo para agradecer o concurso das colegas e dos colegas pesquisadora(e)s, a(o)s quais contribuíram efetivamente para que as edições pudessem ser publicadas com o melhor padrão possível e para o avanço dos estudos organizacionais e sociais no Brasil. Foram ela(e)s:

<b>AVALIADOR</b>	<b>E-MAIL</b>
Alair S. Silveira	alair.silveira@ufmt.br
Alexandre Mendes	apmendes@ufrj.br
Aurelio Murta	aureliomurta@id.uff.br
Ariel Levy	alevy@id.uff.br
Ariston Azevedo	ariston.azevedo@ufrgs.br
Bruno Chapadeiro Ribeiro	brunochapadeiroribeiro@gmail.com
Carina Berta Moljo	carinamoljo@uol.com.br
Carlos Campello	ccampello@uol.com.br
Carlos Dimas Martins Ribeiro	dimasmribeiro@gmail.com
Clarisse Toscano Gurgel	toscanogurgel@gmail.com
Cynthia Adrielle da Silva Santos	cynthia.assantos@gmail.com
Daniela Campos Bahia Moscon	danielacbahia@gmail.com
Daniela Gomes Alcântara	gomesalcantaradaniela@gmail.com
Elizabeth Matos Ribeiro	ematosribeiro@gmail.com
Érica Ferreira Marques	ericamarques@ifba.edu.br
Fabiano Maury Raupp	fabianoraupp@hotmail.com
Fábio Vinicius de Macedo Bergamo	fabio.bergamo@uesb.edu.br
Fernando de Oliveira Vieira	fernandovieira@id.uff.br
Flávia Januzzi	flavia_januzzi@yahoo.com.br

Frederico Duarte Irias	fredirias@yahoo.com.br
Geruza Tavares D'Avila	geruzad@yahoo.com.br
Guilherme Marback Neto	guilherme.marback@ufba.br
Hannah dos Santos Ramos	hannahsramos@hotmail.com
Jorge Vasconcellos Junior	jorgevasconcellos11@gmail.com
Júlia de Mattos Figueiredo	juliamattosfig@gmail.com
Lindomar Pinto da Silva	lindomarps@ufba.br
Luiz Alberto De Lima Leandro	luizleandro@ufrj.br
Marcia Cristina Rodrigues Cova	marciacova@gmail.com
Marcos Gilberto Dos-Santos	marcosgilberto74@gmail.com
Maria da Penha Murta	penha.murta@yahoo.com.br
Michelle Muniz Bronstein	mmichellebronstein@hotmail.com
Miguel Lima	miguellima@id.uff.br
Pablo Ricardo Monteiro Dias	pablo.monteiro@ufma.br
Rafaela Carvalho Nascimento Silva	rafaellanascimento@hotmail.com
Rayane Noronha Oliveira	rayane.noronha.oli@gmail.com
Renato Pinto Miranda	renatoluispm@gmail.com
Rodrigo Maurício Freire Soares	rodrigo.mauricio@gmail.com
Rodrigo Souza Filho	rodrigofilho64@gmail.com
Romulo Fernando Lemos Gomes	romulogomes83@gmail.com
Severino Joaquim Nunes Pereira	bill.pereira4@gmail.com
Susana Iglesias Webering	susanaiw@ufrj.br
Teresa Olinda	teresacaminha@id.uff.br
Victor Cláudio Paradela Ferreira	victoreclaudiof@gmail.com
Wallace dos Santos de Moraes	wktmoraes@outlook.com
Wilma Pessoa	wilmapessoa2709@gmail.com

Claudio Gurgel  
Editor-chefe