SUSTAINABLE BUSINESS

INTERNATIONAL JOURNAL



SCIENTIFIC JOURNAL – ISSN 1807-5908
V. 2 N. 102 – Edition SBIJOURNAL (MAI – JUL)
Mario Santos Braga, 30 – Niterói

PRÉDIO 1
VALONGUINHO – NITERÓI – RIO DE JANEIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE



About the Journal

The **Sustainable Business International Journal (SBIJ)** is an academic journal affiliated with the **Faculty of Administration and Accounting Sciences at Fluminense Federal University (UFF), Brazil.** The journal focuses on the intersection of **Innovation, Artificial Intelligence, Management, and Sustainability,** emphasizing their applications and transformative impact on **Healthcare, Medicine, and Organizational Management.**

SBIJ promotes the dissemination of interdisciplinary and multidisciplinary scientific research addressing emerging technologies, innovative management practices, digital transformation, and sustainable development in healthcare systems, medical institutions, public and private organizations, and society.

Its scope encompasses, but is not limited to, the following areas:

- **Innovation and Digital Transformation:** innovation ecosystems, technological innovation, disruptive technologies, and organizational innovation.
- **Artificial Intelligence and Healthcare:** generative AI, machine learning, data science, intelligent healthcare systems, and AI governance in medicine and healthcare management.
- **Healthcare and Medical Management:** healthcare administration, hospital management, public health policies, medical innovation, and health systems governance.
- **Organizational Management and Strategy:** knowledge management, organizational learning, leadership, entrepreneurship, and strategic management.
- **Sustainability and Sustainable Development:** ESG, sustainable healthcare, social responsibility, environmental management, and sustainable innovation.

The journal welcomes original research articles, systematic literature reviews, theoretical contributions, case studies, and applied research that advance knowledge and contribute to innovative, intelligent, efficient, and sustainable solutions for healthcare, medicine, and organizational management.

Through its interdisciplinary approach, SBIJ aims to foster international scientific collaboration and bridge the gap between academic research, technological innovation, management practices, and real-world societal challenges.

SUSTAINABLE **BUSINESS**
International Journal

Partnership:

MIGUILIM
DIRETÓRIO DAS REVISTAS CIENTÍFICAS ELETRÔNICAS BRASILEIRAS

DIADORIM
Diretório de políticas editoriais das revistas científicas brasileiras

OJS
Open Journal Systems

ibict
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

itma

Empreend
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O EMPREENDEDORISMO

Google acadêmico

Núcleo de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade
Executive Education

PPGAd uff
Programa de Pós-Graduação em Administração – UFF

uff Universidade Federal Fluminense

SUSTAINABLE **BUSINESS**
International Journal



EDITORIAL COMMITTEE

EDITOR-IN-CHIEF

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, DSc, Fluminense Federal University (UFF), Brazil

ASSOCIATE EDITORS

António Monteiro Oliveira, PhD, Porto Accounting and Business School (ISCAP), Polytechnic of Porto (P.PORTO), Portugal

Henry Canfield, PhD, Florida Atlantic University (FAU), USA

Mário Raposo, PhD, University of Beira Interior, Portugal

Neeraj Puro, PhD, Florida Atlantic University (FAU), USA

Nelson Ebecken, DSc, Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), Brazil

Orlando Lima Rua, PhD, Porto Accounting and Business School (ISCAP), Polytechnic of Porto (P.PORTO), Portugal

EDITOR EMERITA

Maria Carolina Martins Rodrigues, PhD, University of Algarve – Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being (CinTurs), Portugal

EDITORIAL BOARD

Andre Luis Azevedo Guedes, DSc, Ministry of Science, Technology and Innovation (MCTI), Brazil.

António Monteiro Oliveira, PhD, Porto Accounting and Business School (ISCAP), Portugal

Maria José Sousa, PhD, University Institute of Lisbon (ISCTE-IUL), Portugal

Mário Raposo, PhD, University of Beira Interior (UBI), Portugal.

Orlando Lima Rua, PhD, Porto Accounting and Business School (ISCAP), Polytechnic of Porto (P.PORTO), Portugal

EDITORIAL COORDINATOR

Iris Jordão Lessa, MSc, Fluminense Federal University (UFF), Brazil.

DIGITAL PUBLICATION LAYOUT DESIGNER

Iris Jordão Lessa, MSc., Fluminense Federal University (UFF), Brazil.

SUSTAINABLE **BUSINESS**
International Journal



EDITORIAL COMMITTEE

PEER REVIEWERS

Agliberto Alves Acierco, PhD, Getulio Vargas Foundation (FGV), Brazil
Amaia Yurrebaso Macho, PhD, University of Salamanca, Spain
Américo Ramos da Costa Filho, DSc, Fluminense Federal University (UFF), Brazil
Andreia de Bem Machado, PhD, Leonardo da Vinci University Center, Brazil
António Moreira Teixeira, PhD, Open University of Portugal, Portugal
Carlos Navarro Fontanillas, DSc, Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), Brazil
Carlos Pedro Ramos dos Santos Pinho, PhD, Open University of Portugal, Portugal
Carlos Rafael Branco, PhD, Open University of Portugal, Portugal
Claudio Starec, DSc, Fluminense Federal University (UFF), Brazil
David Ferraz, PhD, ISCTE – University Institute of Lisbon, Portugal
Fatima Romi, MSc, Fluminense Federal University (UFF), Brazil
Fernanda Maria Santos Pereira, PhD, Polytechnic Institute of Beja, Portugal
Henry Canfield, PhD, Florida Atlantic University (FAU), USA
João Salis Gomes, PhD, ISCTE – University Institute of Lisbon, Portugal
José Duarte Moleiro Martins, PhD, Lisbon Institute of Accounting and Administration (ISCAL), Polytechnic University of Lisbon (IPL), Portugal
Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, MSc, Federal Institute of Rondônia (IFRO), Brazil
Luciana Marson, DSc, Fluminense Federal University (UFF), Brazil
Luísa Cagica Carvalho, PhD, Polytechnic Institute of Setúbal (IPS), Portugal
María José López Rey, PhD, University of Extremadura, Spain
Mario Antonio Ribeiro Dantas, Juiz de Fora Federal University (UFJF), Brazil
Marlene Amorim, PhD, University of Aveiro, Portugal
Marta Ferreira Dias, PhD, University of Aveiro (GOVCOPP, DEGEIT), Portugal
Neeraj Puro, PhD, Florida Atlantic University (FAU), USA
Paula Lopes Erthal, MSc UFF
Ronnie Figueiredo, PhD, NOVA University Lisbon (NOVA), Portugal



PUBLICATION SYSTEM

The Journal uses **Open Journal Systems (OJS 3.2.1.0)**, a free and open-source software platform for the management and publication of scholarly journals. The system is developed, supported, and distributed by the **Public Knowledge Project (PKP)** under the terms of the **GNU General Public License (GPL)**.

The editorial workflow of the system is presented below.

AUTHOR

- Submission – Upload manuscript and enter metadata (OAI indexing).
- Submission Review – Track process, revise and resubmit as requested.
- Submission Editing – Review edits and approve final proofs.

EDITOR / SECTION EDITOR

- 1. Submission Queue – Assign Section Editor and monitor process.
- 2. Peer Review – Verify submission, select reviewers, issue editorial decision.
- 3. Editing Stage – Copyediting, layout (HTML/PDF), proofreading.
- 4. Issue Management – Create issue, schedule articles, organize table of contents.
- 5. Publication – Immediate or delayed access; subscription control (if applicable).

ARCHIVING

- Submission Archive – Complete record of accepted and rejected submissions.
- Journal Archive – Indexed via OAI protocol and search systems (e.g., Google).

SUSTAINABLE **BUSINESS**
International Journal



Editorial

This issue of the *Sustainable Business International Journal* brings together studies addressing contemporary management challenges in organizations and society. Collectively, the articles examine how technological choices, institutional practices, and human relationships shape the capacity to innovate, promote well-being, and respond to complex changes in management.

In the field of human resource management, the articles discuss the integration of technology into recruitment and selection processes, performance evaluation and its power relations, alumni engagement, and the use of music as a strategy for employee integration and recognition. The analysis of organizational climate at a public educational institution extends this discussion by highlighting the importance of understanding employees' experiences and the conditions that shape institutional life.

This issue also addresses challenges that extend beyond individual organizations. The relationship between ESG, global change, and technology transfer invites reflection on how innovation can be aligned with sustainability.

The study of disinformation, hate speech, and denialism draws attention to the risks posed by digital environments organized around attention and content circulation. The discussion of applying Brazil's General Data Protection Law (LGPD) to Indigenous peoples underscores the need to account for cultural diversity, rights, and specific contexts in data governance.

Taken together, the articles show that innovation and efficiency depend on responsible choices. Technologies and metrics can support decision-making, but their effects also require attention to transparency, inclusion, and power relations. Likewise, organizational policies are more robust when they take into account the people affected by them and the contexts in which they are implemented.

We hope this issue contributes to interdisciplinary debate on management, technology, and sustainability, bringing academic research closer to the challenges facing public and private organizations and society as a whole.



Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez
Editor Executivo-Chefe SBIJournal
martiusrodriguez@id.uff.br
http://lattes.cnpq.br/7037188590027119
https://orcid.org/00000001-8270-7488



SUSTAINABLE **BUSINESS**
International Journal



Sumário

1. **A Integração Tecnológica no Recrutamento e Seleção: Eficiência, Limites e Implicações para a Gestão de Pessoas**

   Carlos Navarro Fontanillas, Liliane Oliveira (p. 11-47)

2. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AS RELAÇÕES DE PODER - Performance Evaluation and Power Relations**

   Jorge Ferreira (p.48-68)

3. **Rede Alumni: Reintegrando o IFAP, Campus Macapá Com Seus Egressos - Alumni Network: Strategies to Reintegrate the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amapá - IFAP, Macapá Campus, with Its Alumni**

   Eduardo Carvalho, Marcia Cristina Rodrigues Cova (p. 69-102)

4. **MÚSICA COMO ESTRATÉGIA INOVADORA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO - MUSIC AS AN INNOVATIVE PEOPLE MANAGEMENT STRATEGY IN A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION**

   Miguel dos Anjos Maués Neto, Paulo Lourenço Domingues Junior (p. 103-125)

5. **ESG, Mudanças Globais e Transferência de Tecnologia: uma Articulação Necessária - ESG, Global Change and Technology Transfer: A Necessary Articulation**

   Myller Augusto Santos Gomes, Lindomar Subtil de Oliveira, Simone Kucznir Renzcherchen, Edson Luiz Kuzma (p. 126-146)

SUSTAINABLE **BUSINESS**
International Journal



6. **Percepção dos Servidores sobre o Clima Organizacional em Instituição Pública de Ensino: Um Estudo de Caso no IFAP – Campus Santana - Perception of Employees on Organizational Climate in a Public Educational Institution: A Case Study at IFAP – Campus Santana**

   Paulo Rufino Benayhun Junior, Débora Vargas Ferreira Costa (p. 147-176)

7. **The Quagmire Model: How a small step can trap you in the quagmire of misinformation, hate speech and denialism**

   Eduardo Camilo da Silva, Claudio Henrique da Silveira Barbedo, Eugenio Rangel Marins, Rose Marie Santini (p. 177-194)

8. **DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NO CONTEXTO DOS POVOS INDÍGENAS BRASILEIROS**

   Eric Bragança da Silva (p. 195-219)

A Integração Tecnológica no Recrutamento e Seleção: Eficiência, Limites e Implicações para a Gestão de Pessoas

Carlos Navarro Fontanillas
Universidade Federal do Rio de Janeiro
navarro@facc.ufrj.br

Liliane Oliveira
Universidade Federal do Rio de Janeiro
lilianedemoura@gmail.com

Resumo

A pesquisa analisa de que forma a integração tecnológica transforma os processos de recrutamento e seleção em organizações formais. A partir de pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa e exploratória, discute-se como objetivo as plataformas digitais, automações, chatbots, testes online e recursos de análise de dados reorganizam o funil seletivo, ampliando registro, rastreabilidade e capacidade de escala. O estudo aponta benefícios práticos para o RH, como centralização de informações, padronização de etapas, redução de retrabalho e maior previsibilidade na condução das vagas, além de ganhos para candidatos quando há comunicação clara, agendamento facilitado e maior transparência do processo. Ao mesmo tempo, são discutidos riscos associados ao uso excessivo de automação, como deslocamento indevido de responsabilidade decisória para filtros e pontuações, reprodução de vieses por critérios mal calibrados e possível desumanização da experiência do candidato. Defende-se que a tecnologia gera mais valor quando atua como suporte a critérios bem definidos e à governança do processo, preservando o julgamento humano. Por fim, são apresentados indicadores e métricas metodológicas úteis para avaliar eficiência e eficácia do R&S, conectando velocidade, custos e conversões do funil a sinais de qualidade da contratação, como adequação ao cargo, adaptação e turnover precoce. Conclui-se que a tecnologia gera maior valor quando utilizada como suporte a critérios bem definidos e à governança do processo seletivo, preservando o papel decisório dos profissionais de recursos humanos.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Tecnologias digitais em RH; Automação no processo seletivo; Indicadores de R&S.

Abstract

This paper analyzes how technological integration transforms recruitment and selection processes in formal organizations. Based on a bibliographic review and a qualitative, exploratory approach, it discusses how digital platforms, automation, chatbots, online assessments, and data analytics tools reshape the hiring funnel by increasing record-keeping, traceability, and scalability. The study highlights practical benefits for HR, such as centralized information, standardized stages, reduced rework, and greater predictability in vacancy management, as well as gains for candidates when communication is clear, scheduling is streamlined, and the process is more transparent. At the same time, it addresses risks associated with excessive automation, including the undue transfer of decision-making responsibility to filters and scoring systems, the reproduction of bias through poorly calibrated criteria, and the potential dehumanization of the candidate experience. The paper argues that technology creates more value when it supports well-defined criteria and process governance while preserving human judgment. Finally, it presents indicators and metrics to assess the efficiency and effectiveness of recruitment and selection, linking speed, costs, and funnel conversion rates to hiring quality signals such as job fit, adaptation, and early turnover.

Keywords: Recruitment and Selection; Digital HR technologies; Automation in the selection process; Recruitment and Selection metrics.

1 INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção são atividades essenciais dentro da gestão de pessoas porque influenciam diretamente quem entra na organização, como essa pessoa se adapta e quais resultados tende a entregar ao longo do tempo. Quando uma organização busca a contratação, ela não está apenas “preenchendo uma vaga”, de fato, está tomando decisões que afetam produtividade, clima, continuidade do trabalho e até custos futuros com rotatividade. Por isso, mesmo sendo uma prática cotidiana, recrutamento e seleção podem ser entendidos como processos estratégicos, especialmente quando conectados ao planejamento de pessoas e à clareza do perfil desejado para cada função (Chiavenato, 2021).

Um ponto importante para compreender esse tema é reconhecer o recrutamento e a seleção como parte do subsistema de provisão na gestão humana, funcionando como a porta de entrada das pessoas na organização. Esse subsistema tem ampla interface com o ambiente externo, pois depende do mercado de trabalho, das características da organização e de como ela se posiciona para atrair candidatos. Nessa lógica, o contexto organizacional e o ambiente precisam ser considerados porque eles criam oportunidades e restrições para o processo seletivo. Em termos sistêmicos, a organização pode ser vista como um sistema aberto que recebe entradas (recursos e informações), processa internamente e gera saídas (produtos, serviços ou informações), mantendo trocas contínuas com o ambiente. Essa visão ajuda a entender por que mudanças externas impactam diretamente os processos internos, inclusive o modo de contratar (Chiavenato, 2021).

Nos últimos anos, esse ambiente tem se caracterizado por mudanças mais rápidas e intensas, associadas ao avanço tecnológico e à chamada “Era Digital”. A aceleração do progresso tecnológico tende a aumentar disrupções e exigir adaptações mais frequentes. Nesse cenário, a adoção de tecnologias pode ocorrer de forma desigual entre organizações, setores e países, e esse descompasso tende a ampliar a distância entre quem acompanha as mudanças e

quem fica para trás, inclusive com impactos sobre automação, inteligência artificial e novas exigências de habilidades. Por isso, discutir a integração tecnológica no recrutamento e seleção não é apenas tratar de ferramentas, é analisar como a área de recursos humanos (RH) responde a um ambiente que muda e como isso afeta a entrada de pessoas na organização.

A discussão também se conecta ao contexto das transformações do trabalho associadas às revoluções tecnológicas mais recentes, em que a automação e a digitalização de processos se intensificam e passam a remodelar modelos de mercado e rotinas organizacionais. Nesse processo, a área de RH tende a incorporar automação de maneira crescente, e o recrutamento e seleção se inserem como parte relevante dessa mudança, pois lidam com a atração, avaliação e escolha de pessoas em um cenário de alto volume de informações e maior velocidade nas decisões. Ainda que existam diversas tecnologias associadas a esse movimento, o recorte adotado aqui é o que realmente transforma, na prática, o recrutamento e a seleção, incluindo soluções digitais e conceitos que reorganizam etapas como divulgação de vagas, triagem, comunicação com candidatos, organização de dados e apoio à decisão (Banov, 2020).

Partindo dessa base, este trabalho se apoia em referências bibliográficas que permitem sustentar os fundamentos do recrutamento e seleção e, ao mesmo tempo, compreender as mudanças recentes trazidas pela introdução dos meios digitais no RH. Chiavenato (2021) contribui ao sistematizar o subsistema de provisão e o encadeamento entre planejamento, recrutamento e seleção. Já Banov (2020) descreve a transformação digital no Recrutamento e Seleção (R&S) e as tecnologias e termos que passaram a circular no campo. As contribuições de Chiavenato, Chiavenato e Sousa (2025) reforçam a leitura contemporânea do RH e temas ligados à transformação digital, experiência e riscos associados. E Dutra, Dutra e Dutra (2017) sustentam a visão de gestão de pessoas conectada a competências, coerência de critérios e preocupações com justiça e equidade. Com essa sustentação, torna-se possível tratar tecnologia

em recrutamento e seleção de forma aplicada, sem reduzir o tema a “tendências” e sem perder de vista que ferramentas só fazem sentido quando apoiam um processo bem definido.

Diante desse contexto, o trabalho parte da pergunta: **de que forma a integração tecnológica transforma os processos de recrutamento e seleção dentro de uma organização formal?**

O objetivo central é investigar como o uso de ferramentas tecnológicas modernas pode melhorar ou dificultar o recrutamento e seleção, considerando a experiência do RH e dos candidatos. O foco é compreender, de maneira direta, como essas soluções reconfiguram etapas do processo e quais efeitos práticos tendem a produzir, tanto em eficiência (tempo, padronização, rastreabilidade) quanto em riscos e cuidados necessários.

Para responder a essa pergunta, adotou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica. O estudo pretende organizar conceitos e aplicações em linguagem acessível. Como apoio didático, serão mencionados categorias e exemplos de ferramentas amplamente utilizadas no mercado (como plataformas de recrutamento, automação, testes on-line e triagem), sempre como ilustrações do papel que desempenham no processo e dos cuidados que exigem.

O recorte considera organizações formais, públicas ou privadas, que utilizam processos estruturados de recrutamento e seleção, com atenção especial a contextos em que o RH precisa equilibrar rapidez com critérios claros e registro adequado das etapas. Essa delimitação favorece uma discussão aplicável, especialmente à realidade de pequenas e médias empresas, em que a organização do processo e o uso de métricas simples podem reduzir retrabalho e aumentar consistência.

A relevância do tema se sustenta porque ferramentas digitais de recrutamento e seleção passaram a ser comuns no mercado e, por isso, conhecer seus usos, benefícios e limitações

tornou-se um diferencial prático para quem pretende atuar em gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, a adoção tecnológica precisa ser acompanhada de atenção a acessibilidade, transparência e justiça, para que a busca por eficiência não produza exclusões indevidas nem enfraqueça a responsabilidade do processo seletivo. Com isso, o trabalho busca oferecer um panorama direto e útil sobre recrutamento e seleção no contexto digital, contribuindo para a compreensão das ferramentas atuais e para o uso mais consciente dessas soluções na prática de RH.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A transformação digital em recursos humanos tem sido amplamente discutida na literatura internacional. Segundo Strohmeier (2020), o conceito de Digital HRM envolve a aplicação sistemática de tecnologias para aprimorar processos e decisões na gestão de pessoas. Minbaeva (2021) destaca o papel do HR Analytics como ferramenta estratégica para tomada de decisão baseada em dados. Van Esch et al. (2019) analisam o uso de inteligência artificial no recrutamento, destacando tanto ganhos de eficiência quanto riscos associados a vieses algorítmicos.

Embora muitas organizações ainda tratem as atividades de R&S como rotinas operacionais, na prática, constituem processos centrais da gestão de pessoas por influenciarem diretamente a qualidade das contratações, o desempenho das equipes, a adequação do quadro funcional às necessidades organizacionais e os custos decorrentes de decisões de entrada e saída de profissionais (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025). O entendimento contemporâneo posiciona estas atividades como decisões que precisam estar alinhadas à estratégia, à cultura e ao modelo de gestão adotado, uma vez que escolhas inadequadas tendem a repercutir em diferentes subsistemas de RH, como treinamento, avaliação de desempenho, plano de carreira e até em aspectos de saúde e segurança do trabalho (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

No plano conceitual, recrutamento e seleção possuem escopos distintos e complementares. O recrutamento está associado ao conjunto de técnicas e meios empregados para divulgar oportunidades e atrair candidatos potencialmente aderentes ao perfil desejado, enquanto a seleção corresponde ao processo de escolha, entre os interessados, daqueles que mais se aproximam do conjunto de requisitos do cargo e das características do contexto organizacional (Chiavenato, 2021). Essa distinção é relevante porque reforça que a eficácia do recrutamento não se mede pelo volume de inscritos, mas pela qualidade e pela aderência do público atraído, ao passo que a eficácia da seleção depende da capacidade de reduzir incertezas por meio de instrumentos consistentes, evitando que decisões finais sejam tomadas por critérios frágeis, subjetivos ou circunstanciais (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025).

A operacionalização do recrutamento pressupõe, como ponto de partida, a clareza sobre o perfil do cargo, as competências requeridas e o tempo disponível para preenchimento, além de condições de orçamento e leitura do mercado de trabalho. A partir desse diagnóstico, o processo pode ser estruturado em etapas que incluem coleta de dados do perfil, planejamento do recrutamento (definição de prazos, responsabilidades, conteúdo da divulgação e escolha dos canais) e execução propriamente dita, com posterior avaliação do resultado para ajustes de rota. Nesse planejamento, a descrição da vaga assume papel decisivo, pois um anúncio mal formulado tende a atrair candidatos incompatíveis e aumentar o custo de triagem, ao mesmo tempo em que pode reduzir a atratividade para perfis adequados, comprometendo o prazo de fechamento e a competitividade da organização na disputa por talentos. Ainda nesse campo, o recrutamento pode ocorrer nas modalidades interna, externa ou mista, cada qual com vantagens e riscos, como maior agilidade e aderência cultural no caso do interno, renovação de competências no caso do externo e combinação de benefícios quando a estratégia é mista (Chiavenato, 2021).

A seleção, por sua vez, é compreendida como um processo de comparação orientado por critérios, cujo objetivo é aproximar o “perfil do cargo” do “perfil do candidato”, levando em conta tanto competências técnicas quanto comportamentais, bem como a cultura da organização e os objetivos do trabalho a ser realizado (Dutra; Dutra; Dutra, 2017). Um ponto crítico é que organizações frequentemente adotam critérios formais ligados às exigências do cargo e, simultaneamente, critérios informais derivados de sua história e de sua dinâmica interna, por isso, a atuação do selecionador requer discernimento para identificar o real significado desses critérios e mitigar distorções que levem a escolhas inadequadas. A seleção baseada em um único instrumento tende a ampliar vieses e reduzir a confiabilidade do processo, em consequência, torna-se recomendável a composição de etapas que se complementem e permitam observar consistência de evidências, como análise curricular, entrevistas e instrumentos adicionais, a depender do cargo e do contexto (Chiavenato, 2021).

Entre as etapas iniciais mais difundidas está a análise de currículos, que funciona como triagem para levantar hipóteses sobre aderência mínima ao cargo e sobre parte das competências demonstradas ao longo da trajetória do candidato. Essa análise não se limita ao formato tradicional em papel ou em texto, pois os currículos contemporâneos abrangem também formatos como carta de apresentação, videocurrículo e portfólio, o que amplia a quantidade de sinais observáveis e exige critérios mais claros de avaliação, especialmente quando se pretende comparar candidatos com trajetórias distintas (Banov, 2020). Ao examinar o currículo, a atenção recai sobre elementos como experiências e entregas associadas às hard skills, estabilidade e progressão no histórico profissional, coerência entre formação e requisitos, e aspectos que podem sinalizar atualização e capacidade de aprendizagem contínua, sempre considerando o que é relevante para o cargo e para o padrão de gestão da organização (Chiavenato, 2021).

A entrevista permanece como técnica central na seleção por possibilitar aprofundamento de informações, esclarecimento de inconsistências e observação direta de comunicação e postura do candidato, mas sua utilidade depende de preparo do entrevistador, conhecimento do cargo e adoção de uma metodologia que reduza subjetividade (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025). Nesse sentido, entrevistas estruturadas e baseadas em competências tendem a produzir evidências mais robustas, pois orientam a conversa para situações reais vivenciadas pelo candidato, buscando identificar padrões de comportamento que sejam coerentes com as competências exigidas pela função (Dutra; Dutra; Dutra, 2017). Também ganham relevância entrevistas situacionais, que simulam dilemas do cotidiano do cargo para observar raciocínio e tomada de decisão, e entrevistas em grupo, que permitem avaliar interação e comportamento diante de concorrência, desde que seu desenho evite dinâmicas de competição disfuncional e mantenha foco na aderência ao perfil. De forma sintética, a Figura 1 a seguir apresenta o fluxograma da organização geral das etapas de recrutamento e seleção discutidas neste capítulo.



Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2021).

Figura 1 – Fluxograma da organização geral das etapas de recrutamento e seleção

Além de currículos e entrevistas, a seleção pode incorporar instrumentos como testes de conhecimentos gerais e específicos, provas práticas e avaliações psicológicas, com o cuidado de adequação ao cargo e observância de critérios técnicos e normativos quando aplicável

(Chiavenato, 2021). Instrumentos psicológicos, por exemplo, devem ser utilizados de forma criteriosa e, quando requerem habilitação profissional específica, devem ser aplicados e interpretados por profissionais competentes, sendo considerados como parte de um conjunto de evidências e não como elemento isolado para decisões eliminatórias. Também se observam instrumentos voltados à integridade e à ética, que ganham espaço em contextos de preocupação com conformidade e riscos reputacionais, além de avaliações por apresentações estruturadas, como apresentações em slides, úteis para aferir organização, clareza, comunicação e aderência cultural, especialmente em cargos que demandam exposição e articulação (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025).

Dinâmicas de grupo e jogos empresariais integram esse conjunto de técnicas por permitirem observar competências comportamentais em interação social, sob pressão e diante de problemas que exigem cooperação, liderança, negociação e tomada de decisão. A utilidade dessas práticas decorre do fato de que parte das soft skills se revela com maior nitidez em situações coletivas do que em relatos individuais, entretanto, sua aplicação exige planejamento, domínio do método e critérios claros de avaliação, evitando improvisações que produzam resultados pouco interpretáveis. Em paralelo, a gamificação e os jogos corporativos têm sido utilizados não apenas como forma de engajar candidatos, mas como estratégia para identificar perfis de comportamento e estilos de decisão, podendo assumir formatos presenciais ou digitais e variar em complexidade conforme o nível do cargo e o objetivo da avaliação (Banov, 2020).

A compreensão desses fundamentos se articula com transformações mais amplas na gestão de pessoas. O deslocamento de um RH predominantemente administrativo para um RH mais analítico e integrado amplia a exigência de coerência entre recrutamento e seleção e os demais processos de gestão, pois a entrada de pessoas impacta desempenho, clima, aprendizagem e capacidade de execução das estratégias organizacionais. Nessa perspectiva, a seleção inadequada não é apenas um erro pontual, ela tende a gerar efeitos em cadeia, como

desperdício de investimentos em treinamento, aumento de rotatividade, custos de reposição e prejuízos à produtividade, além de impactos subjetivos no próprio profissional contratado sem aderência. Por isso, o alinhamento entre critérios de seleção e modelo de gestão torna-se essencial, especialmente quando a organização trabalha com noções de competências, desempenho por entregas e desenvolvimento contínuo como elementos estruturantes da gestão de pessoas (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

A partir desses fundamentos, torna-se possível compreender por que as mudanças tecnológicas assumem papel estruturante no modo como organizações recrutam e selecionam. A transformação digital aplicada ao RH se manifesta, em primeiro lugar, pela consolidação de plataformas digitais que conectam organizações e candidatos, ampliam alcance, reduzem intermediários, aceleram processos e possibilitam a padronização de etapas e registros. Essas plataformas podem ser externas, como redes sociais profissionais e job boards, ou ambientes próprios da organização, como sistemas “trabalhe conosco”, que organizam inscrições, triagens e comunicação com candidatos. Na prática, o uso de meios digitais transforma a lógica do recrutamento, pois a captação deixa de depender de meios físicos e passa a operar em um ambiente de alta disponibilidade, com maior potencial de segmentação do público-alvo e com mecanismos de filtragem que reduzem o tempo dedicado à leitura massiva de currículos. Ainda assim, esse ganho depende de qualidade na descrição do perfil e da vaga, pois filtros e algoritmos operam sobre parâmetros definidos, quando os requisitos são mal descritos, o processo pode ganhar velocidade e perder precisão (Banov, 2020).

A influência tecnológica se aprofunda com o uso de big data e *people analytics*. O big data refere-se ao tratamento de grandes volumes de dados provenientes de múltiplas fontes, estruturadas e não estruturadas, em alta velocidade, buscando qualidade e valor informacional para apoiar decisões. O *people analytics*, por sua vez, representa a aplicação dessa lógica de dados à gestão de pessoas, coletando e analisando informações de diferentes registros

organizacionais e fontes digitais para produzir indicadores e perfis que apoiem decisões de atração, seleção e gestão do desempenho (Banov, 2020). No âmbito de recrutamento e seleção, essa abordagem permite descrever com maior precisão o perfil desejado e cruzá-lo com dados de candidatos, indicando aderências potenciais e reduzindo o esforço manual em etapas iniciais, desde que haja governança e critérios adequados para evitar distorções e interpretações indevidas (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

Nesse contexto, a Inteligência Artificial passa a apoiar diversas atividades de R&S, como leitura e triagem de currículos, análise de testes online, cruzamento de dados e avaliação de evidências produzidas em etapas digitais, como entrevistas gravadas e vídeos de apresentação, com o potencial para maior velocidade e tendendo a reduzir erros associados à triagem humana em larga escala, quando parametrizado com critérios claros. Subáreas como *machine learning e deep* learning ampliam essa capacidade ao permitir que sistemas aprendam padrões a partir de dados e refinem suas inferências conforme são alimentados por históricos de processos, desempenho e compatibilidades identificadas (Banov, 2020). O processamento de linguagem natural e os *chatbots* também se integram a esse ecossistema, automatizando interações com candidatos, esclarecendo dúvidas e mantendo comunicação em escala, o que contribui para experiência do candidato e para redução do tempo dedicado a tarefas repetitivas no funil de recrutamento (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025).

A entrada dos meios digitais altera também o formato e o conteúdo do que é avaliado. O crescimento de currículos digitais, videocurrículos e entrevistas em plataformas amplia a observação de aspectos como clareza, postura, comunicação e adequação a ambientes remotos, ao mesmo tempo em que exige maior atenção a critérios e à consistência do processo, para que decisões não se apoiem em sinais superficiais ou meramente estéticos. Essa discussão se conecta ao avanço do trabalho remoto, pois a seleção de teletrabalhadores exige a avaliação de competências específicas, como autodisciplina, autonomia, domínio de ferramentas digitais,

gestão de tempo e capacidade de manter limites entre vida pessoal e profissional, além de histórico de comprometimento e adaptabilidade (Banov, 2020). Nesse sentido, a tecnologia não apenas acelera processos, mas redefine o que se entende como aderência ao cargo, na medida em que o próprio "cargo" e o "modo de trabalhar" evoluem em direção a formatos mais flexíveis, orientados por entregas e mediadas por ferramentas digitais (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025).

Por fim, a busca por excelência em recrutamento e seleção requer métricas que permitam avaliar eficiência e efetividade do processo. Medidas como custos de recrutamento e seleção, tempo para contratar, funil de contratação, percentual de vagas fechadas fora do prazo e turnover de contratações recentes possibilitam monitorar resultados e orientar melhorias, evitando que a organização normalize atrasos, baixa aderência de candidatos ou rotatividade elevada como "características do mercado" quando, na verdade, podem ser sintomas de falhas de planejamento, divulgação, triagem ou critérios de decisão. Ao articular fundamentos técnicos, transformações na gestão de pessoas e influência tecnológica, torna-se possível compreender que recrutamento e seleção não se resumem a preencher vagas, mas a construir decisões de entrada que sustentem desempenho, aprendizagem e aderência cultural, combinando método, critério e tecnologia de forma coerente com o modelo de gestão adotado (Chiavenato; Chiavenato; Sousa, 2025).

3 FERRAMENTAS DIGITAIS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção, quando conduzidos com método e critérios claros, deixam de ser apenas um conjunto de rotinas para preenchimento de vagas e passam a compor uma dimensão estratégica da gestão de pessoas, pois afetam diretamente desempenho, rotatividade, custos e aderência cultural. Essa perspectiva ganha ainda mais relevância em cenários de maior

competitividade por talentos, aumento do volume de candidaturas e necessidade de respostas mais rápidas, nos quais a organização precisa conciliar agilidade com consistência decisória.

É nesse contexto que as ferramentas digitais se consolidam como parte do cotidiano do Recrutamento e Seleção. Mais do que "informatizar" etapas, elas contribuem para estruturar fluxos, registrar evidências, ampliar canais de atração, padronizar procedimentos e reduzir tarefas repetitivas, criando condições para que RH e gestores consigam conduzir o funil com maior organização e previsibilidade. Ao mesmo tempo, seu valor depende de uso orientado por critérios: ferramentas podem acelerar o processo, mas não substituem a necessidade de definir perfil, requisitos e competências, nem eliminam a responsabilidade humana sobre escolhas que envolvem contexto e julgamento. Em termos práticos, a tecnologia agrega valor quando reforça rastreabilidade, comparabilidade e governança das etapas, e não quando apenas "aumenta velocidade" sem clareza de critérios.

Dentro desse panorama, diferentes tipos de soluções passaram a atender necessidades específicas do processo seletivo. Há plataformas integradas que centralizam a jornada do candidato e o acompanhamento das vagas; *chatbots* e automações que sustentam comunicação e rotinas operacionais; instrumentos digitais de avaliação, como testes online e abordagens de gamificação; e recursos analíticos que ajudam a transformar dados de recrutamento e seleção em indicadores úteis à decisão e à melhoria contínua. Além disso, softwares de triagem e bancos de talentos fortalecem a busca ativa e o reaproveitamento de perfis, reduzindo dependência de captação do zero a cada nova demanda.

3.1 PLATAFORMAS DIGITAIS

Plataformas digitais de Recrutamento e Seleção podem ser compreendidas como sistemas integrados que centralizam, em um único ambiente, o ciclo de atração, triagem e condução de candidaturas, criando um "fluxo" rastreável desde a abertura da vaga até a decisão

de contratação. Na prática, elas operam como uma camada operacional do RH para organizar requisições, padronizar etapas, estruturar funis de seleção e registrar evidências (histórico de interações, avaliações e decisões), reduzindo dispersão de dados e retrabalho. Em soluções como a Gupy, esse modelo costuma combinar banco de talentos, triagem com apoio de IA, canais de candidatura e relatórios para suporte à tomada de decisão (Gupy, 2025).

Um dos ganhos mais imediatos dessas plataformas é a ampliação e a qualificação da atração de candidatos, porque a divulgação da vaga deixa de depender de iniciativas isoladas e passa a ser gerida por processos e canais digitais com maior consistência. Além de organizar a publicação e o acompanhamento das vagas, elas tendem a incorporar mecanismos de busca em bases de currículos, filtros e ações de engajamento para reduzir o tempo de captação e aumentar a aderência dos candidatos ao perfil, inclusive com recursos de contato automatizado em canais amplamente utilizados. No caso do Vagas for Business, por exemplo, há ênfase em combinação entre tecnologia e apoio humano, além de automações de convite e comunicação em canais como WhatsApp (Vagas.com, 2025).

Outro ponto central é a gestão do funil de seleção, que organiza as candidaturas por etapas e viabiliza critérios de avanço, reprovação e priorização com base em dados coletados ao longo do processo. Nessa lógica, a plataforma atua como um “ATS” (Applicant Tracking System/Sistema de Rastreamento de Candidatos), mas frequentemente incorpora também funções de “CRM de talentos” (Customer Relationship Management/Gestão de Relacionamento com o Cliente), voltadas a relacionamento e reaproveitamento de candidatos para futuras oportunidades. Em plataformas como a Workable, essa proposta aparece de forma explícita ao combinar funcionalidades de ATS e CRM, sustentando um processo contínuo de atração, triagem e gestão do relacionamento com candidatos (Workable, 2025).

Além de organizar o funil, essas plataformas tendem a reforçar a governança do processo seletivo ao permitir trabalho colaborativo, com definição de papéis, trilhas de

aprovação, registros de avaliações e padronização de critérios. Isso é particularmente relevante em organizações com múltiplos gestores envolvidos, porque a decisão deixa de ficar dependente de mensagens dispersas e passa a ocorrer em um ambiente com histórico, justificativas e transparência operacional. Em soluções como a SmartRecruiters, é comum a ênfase em um ecossistema de contratação que integra diferentes módulos da jornada de aquisição de talentos e facilita colaboração e padronização em escala (SmartRecruiters, 2025).

Um diferencial prático em muitas organizações é a capacidade de "cultivar" banco de talentos e reduzir a dependência de captação do zero a cada vaga, por meio de segmentação de perfis, campanhas de reengajamento e trilhas de relacionamento com candidatos aderentes. Essa abordagem aproxima R&S de marketing e relacionamento, porque trata candidatos como públicos com os quais se constrói recorrência, o que tende a reduzir prazos e custos. A Lever, por exemplo, posiciona sua solução como um conjunto para aquisição de talentos que combina rastreamento (ATS) e relacionamento (CRM), reforçando essa visão de continuidade e reaproveitamento (Lever, 2025).

Em contextos corporativos mais complexos, plataformas de recrutamento também são adotadas como parte de suítes integradas de gestão de capital humano, nas quais R&S se conecta a dados de estrutura organizacional, movimentações internas e processos de admissão e gestão de pessoas. Nesses cenários, a integração com o ecossistema corporativo (cadastros, permissões, workflow e dados históricos) tende a ser tão importante quanto as funcionalidades de seleção em si, especialmente para garantir consistência e rastreabilidade. A Oracle, por exemplo, apresenta sua solução de *recruiting* como componente do Oracle Fusion Cloud HCM, com foco em padronização e integração com a jornada de talento na organização (Oracle, 2025).

De modo semelhante, soluções como SAP SuccessFactors Recruiting são apresentadas como parte de um conjunto de recursos de RH, com ênfase na integração com processos corporativos e no suporte à experiência do candidato e à eficiência operacional do recrutamento,

especialmente em empresas que buscam uniformidade de práticas em diferentes unidades e níveis hierárquicos (SAP, 2025).

No mercado brasileiro, a consolidação e evolução dessas plataformas também se manifesta por movimentos de aquisição e expansão de portfólio, reforçando a tendência de "ecossistemas" integrados em torno do RH digital. Um exemplo relevante é a aquisição da Kenoby pela Gupy, mencionada na própria sala de imprensa da empresa, indicando dinâmica de consolidação e ampliação de capacidades em torno da jornada de R&S e soluções correlatas (Gupy, 2025).

Entre exemplos de plataformas de Recrutamento e Seleção disponíveis, podem ser citadas Gupy, VAGAS.com, Revelo, Workday Talent Acquisition, SAP SuccessFactors Recruiting, Oracle Recruiting, SmartRecruiters e Lever, variando em escopo, grau de integração e público-alvo (Gupy, 2025; Vagas.com, 2025; Revelo, 2025; Workday, 2025; SAP, 2025; Oracle, 2025; SmartRecruiters, 2025; Lever, 2025).

3.2 CHATBOTS E AUTOMAÇÃO

Chatbots e automações, no contexto de Recrutamento e Seleção, podem ser entendidos como recursos digitais voltados a sustentar a comunicação com candidatos e a execução de tarefas repetitivas do processo seletivo, com o objetivo de ganhar agilidade, padronização e rastreabilidade. Na prática, enquanto os *chatbots* se concentram na interação (tirar dúvidas, orientar, coletar informações e manter o candidato informado), as automações se concentram no "bastidor" do fluxo (disparar mensagens, registrar etapas, criar tarefas, atualizar bases e encaminhar aprovações), mantendo o processo mais organizado e menos dependente de ações manuais.

Um uso recorrente de *chatbots* em R&S é atuar como "porta de entrada" para o candidato, especialmente em vagas com grande volume de interessados. Nesse papel, o *chatbot*

ajuda a reduzir atritos comuns do início da jornada (dúvidas sobre requisitos, horário, localidade, documentos, formato do trabalho e etapas), orientando o candidato e diminuindo a carga de atendimento do time de RH. Em soluções de mercado, esse assistente conversacional costuma ser apresentado como parte do recrutamento, apoiando triagens iniciais e interações rápidas para manter o candidato engajado e reduzir abandono ao longo do funil (Paradox, 2025).

Além do atendimento, *chatbots* podem apoiar a triagem inicial com perguntas simples e objetivas, especialmente para confirmar requisitos mínimos e informações de elegibilidade (disponibilidade de horário, localidade, formação, idiomas, experiência mínima, pretensão salarial, autorização para trabalho, entre outros). O ganho principal não é "decidir" sozinho, mas organizar a base de candidatos, padronizar a coleta de informações e produzir um registro consistente para o selecionador, reduzindo idas e vindas e evitando que a primeira filtragem dependa de mensagens dispersas. Esse tipo de proposta aparece com frequência em assistentes de recrutamento, que posicionam o *chatbot* como um componente que acelera etapas e sustenta a condução do processo, incluindo a coleta inicial de dados e encaminhamentos (Paradox, 2025).

Outro ponto em que *chatbots* costumam gerar valor imediato é o agendamento e a confirmação de entrevistas. Em processos com muitos envolvidos (RH, gestor, pares técnicos), a dificuldade não é apenas escolher candidatos, mas encaixar agendas, enviar convites, confirmar presença e reduzir faltas. Um *chatbot* voltado ao recrutamento normalmente incorpora recursos para apoiar esse fluxo, com foco em acelerar o agendamento e diminuir fricção operacional para o candidato e para o RH (Paradox, 2025).

Em paralelo, automação entra como o mecanismo que "encadeia" tarefas e registros, conectando ferramentas e reduzindo trabalho manual. Em termos simples, trata-se de configurar regras e fluxos para que, quando algo acontece no processo (por exemplo, candidato aprovado na triagem), o sistema execute ações automaticamente (como notificar o gestor, solicitar

aprovação, enviar uma mensagem padrão ao candidato, criar um evento na agenda e registrar a movimentação). Plataformas de automação de fluxo de trabalho se apresentam exatamente com essa proposta de permitir a criação de processos automatizados entre aplicativos e serviços, viabilizando rotinas repetitivas com mais consistência (Microsoft, 2025).

Quando a estratégia de atração depende fortemente de canais conversacionais (especialmente redes sociais), surgem também ferramentas que combinam mensagens e automações para organizar conversas e disparos estruturados. Plataformas desse tipo costumam destacar automações para mensagens diretas e integração com canais populares, o que pode ser útil em campanhas de divulgação de vagas, captação ativa e nutrição de candidatos interessados em oportunidades futuras, desde que a organização mantenha padrões claros de comunicação e governança da base (ManyChat, 2025).

Um ponto de atenção no uso de *chatbots* e automação em R&S é que este seja orientado por critérios de clareza e responsabilidade. O candidato deve ter clareza de quando está interagindo com um atendimento automatizado, quais informações serão usadas e quais são as próximas etapas. O uso de *chatbots* deve ser com critério e sempre buscando o melhor resultado, e em muitos casos com uma aplicação híbrida: *chatbot* e automação atuam no volume e na consistência (triagem inicial, agendamentos, registros, mensagens padrão), enquanto o RH e os gestores assumem as etapas que exigem análise humana, contexto e julgamento (entrevista, validação de aderência cultural e decisão final). Além disso, a automação deve ser acompanhada de governança de dados, para evitar que a eficiência operacional comprometa a confiança do candidato e a conformidade do processo.

Entre ferramentas de chatbots aplicáveis a Recrutamento e Seleção, podem ser citadas Paradox, Blip e ManyChat (Paradox, 2025; ManyChat, 2025).

Como exemplo de ferramenta de automação para apoiar fluxos e integrações em R&S, destaca-se o Microsoft Power Automate (Microsoft, 2025).

3.3 TESTES ONLINE, GAMIFICAÇÃO E PEOPLE ANALYTICS

Testes online, recursos de gamificação e *people analytics* compõem um conjunto de práticas e ferramentas que ajudam o RH a coletar evidências, organizar comparações e acompanhar resultados no recrutamento e seleção, especialmente quando há alto volume de candidatos ou quando é necessário padronizar etapas entre diferentes áreas e gestores. A lógica central está em não depender apenas de impressões iniciais, mas no processo passar a contar com registros e indicadores que apoiam a triagem e a decisão com mais consistência.

No caso dos testes online, o uso mais comum é apoiar etapas iniciais do funil, com avaliações curtas e objetivas que ajudam a verificar aderência a requisitos mínimos e a identificar sinais de competências relevantes. O que se busca é a redução de retrabalho, evitando que o RH necessite entrevistar muitos candidatos para descobrir o básico, já que parte dessas informações chega estruturada, permitindo priorizar entrevistas com quem tem maior aderência ao perfil do cargo.

Nesse mercado existem plataformas com bibliotecas amplas de testes, cobrindo diferentes tipos de competências e perfis. A TestGorilla, por exemplo, se posiciona como uma solução de avaliação pré-contratação baseada em habilidades, destacando uma biblioteca com grande quantidade de testes e recursos voltados a apoiar comparações entre candidatos dentro do processo seletivo (TestGorilla, 2025).

Em vagas técnicas, também é comum o uso de plataformas especializadas em avaliações práticas, que buscam aproximar a triagem do tipo de atividade que o profissional executará no dia a dia. A Codility, por exemplo, se apresenta como uma plataforma de avaliações técnicas com soluções para etapas de triagem (“screening”) e entrevista, destacando conteúdo mapeado

por habilidades e avaliações voltadas a competências de engenharia (Codility, 2025). Outras soluções de avaliação online, como a Mettl, também se apresentam com portfólios de testes e avaliações digitais aplicáveis a diferentes perfis e etapas do funil (Mettl, 2025).

A gamificação, por sua vez, aparece como alternativa ou complemento aos testes tradicionais, especialmente quando a organização busca avaliar aspectos comportamentais e cognitivos de maneira mais engajadora, sem transformar a seleção em um processo cansativo e longo. Na prática, a gamificação tende a assumir a forma de desafios curtos, dinâmicas digitais ou tarefas interativas, com foco em observar padrões de raciocínio, tomada de decisão e comportamento diante de situações simuladas, mantendo o cuidado de alinhar o instrumento ao cargo e evitar avaliações meramente "lúdicas" (Banov, 2020). Quando há entrevistas e avaliações em formato digital, ferramentas que combinam entrevistas em vídeo e recursos de avaliação podem ampliar a padronização e o registro das evidências, desde que critérios e rubricas de avaliação estejam claros (HireVue, 2025).

Já o *people analytics* entra como a camada de acompanhamento e aprendizado do processo: em vez de tratar cada vaga como um "caso isolado", a organização passa a olhar o funil e seus resultados com indicadores. A própria Visier define *people analytics* como a prática de reunir dados sobre empregados e a empresa e convertê-los em informação útil para melhorar operações, distinguindo esse tipo de análise de relatórios mais amplos e genéricos (Visier, 2025).

Na prática, isso significa monitorar métricas como tempo para contratar, taxa de avanço por etapa, origem dos candidatos, taxa de desistência, motivos de reprovação e, quando possível, qualidade da contratação (por exemplo, desempenho e permanência após a admissão). Para operacionalizar esse acompanhamento, ferramentas de BI ajudam a organizar painéis e leituras gerenciais. O Tableau Cloud, por exemplo, é apresentado como uma solução de análises

na nuvem, com proposta de facilitar o acesso e a exploração de dados para diferentes públicos na organização (Tableau, 2025).

Cabe apontar que testes, gamificação e *people analytics* não substituem as etapas humanas do processo seletivo. Em geral, funcionam melhor quando atuam como "apoio": organizam informação, aumentam consistência e reduzem trabalho manual, enquanto o RH e os gestores conduzem as análises que exigem contexto, julgamento e validação final de aderência ao cargo e à cultura. Também exigem cuidados de justiça e acessibilidade, pois instrumentos digitais podem introduzir barreiras, o que demanda revisão de critérios e de comunicação para não excluir indevidamente candidatos.

Como exemplos de ferramentas associadas a testes online e avaliações, podem ser citadas TestGorilla, Codility e Mettl (TestGorilla, 2025; Codility, 2025; Mettl, 2025).

Como exemplo de solução com entrevistas em vídeo e avaliações digitais, pode ser citada a HireVue (HireVue, 2025).

Como exemplos ligados a People Analytics e BI, podem ser citadas Visier e Tableau Cloud (Visier, 2025; Tableau, 2025).

3.4 SOFTWARES DE TRIAGEM E BANCO DE TALENTOS

Softwares de triagem e banco de talentos são ferramentas de apoio ao Recrutamento e Seleção, que inicialmente buscam encontrar e qualificar candidatos com mais rapidez (triagem), e posteriormente organizar e reaproveitar perfis para futuras oportunidades (banco de talentos). Diferentemente de depender apenas de candidaturas espontâneas, essas soluções ajudam o RH a estruturar um processo mais ativo, no qual candidatos podem ser buscados, classificados, contatados e acompanhados ao longo do tempo, com registros que reduzem retrabalho e aumentam consistência.

Uma referência prática de triagem com foco em busca ativa é o LinkedIn Recruiter, que se apresenta como uma solução para localizar perfis na rede, aplicar filtros de pesquisa e apoiar a conexão com talentos por meio de recursos de contato e organização do trabalho do recrutador (LinkedIn, 2025). Na prática, esse tipo de ferramenta é especialmente útil quando a vaga exige perfis mais específicos ou quando a organização precisa acelerar a identificação de candidatos aderentes sem depender exclusivamente do volume de inscrições.

Outra estratégia comum é combinar triagem com recursos que aproximem o recrutador de candidatos mais adequados para a fase de entrevista. No ecossistema do Indeed, por exemplo, há destaque para funcionalidades como "*matched candidates*" (candidatos compatíveis), no qual se busca acelerar o processo até entrevistas e contratações, e o uso de um painel central de empregador contribuindo para organizar comunicações e registros do processo, permitindo notas no perfil do candidato e colaboração com a equipe de contratação, o que reforça a rastreabilidade do funil (Indeed, 2025).

Quando se fala em banco de talentos, a lógica vai além de triagem imediata: trata-se de manter uma base organizada, com histórico, *tags* e critérios que permitam localizar rapidamente candidatos já avaliados ou candidatos "promissores" para futuras vagas. Nesse sentido, soluções de recrutamento que também estruturam funil e histórico de candidatos tendem a apoiar uma abordagem mais contínua, na qual o RH reduz a dependência de "recomeçar" a cada nova vaga (Lever, 2025).

Por fim, em ambientes corporativos mais complexos, o banco de talentos pode estar integrado a uma suíte de gestão de pessoas, o que facilita consistência de cadastros, fluxos de aprovação e integração com processos internos. Nessa linha, soluções como Workday Talent Acquisition são apresentadas como parte de um conjunto de gestão de talentos, com foco em apoiar a atração e a contratação dentro do ecossistema organizacional (Workday, 2025).

Um ponto de atenção no uso dessas ferramentas é manter critérios claros de triagem e responsabilidade na gestão de dados. Para que a triagem seja efetiva, é importante definir requisitos mínimos, critérios desejáveis e o que realmente será decisivo para a vaga, evitando filtros excessivos que eliminem perfis bons por detalhes irrelevantes. Do lado do banco de talentos, é essencial que a organização mantenha padrões de registro, atualização e comunicação com candidatos, para que a base seja útil e não se torne apenas um repositório desorganizado de currículos.

Como exemplos de ferramentas associadas a triagem e banco de talentos, podem ser citadas LinkedIn Recruiter, Indeed, além de plataformas que incorporam essas funções, como Lever, SmartRecruiters e Workday Talent Acquisition (LinkedIn, 2025; Indeed, 2025; Lever, 2025; SmartRecruiters, 2025; Workday, 2025).

Para complementar a análise apresentada neste capítulo, o Quadro 1 sintetiza as principais ferramentas digitais mencionadas, indicando exemplos e sua posição nas etapas do recrutamento e seleção.

Categoria	Exemplos Citados	Etapa do R&S	Principal Função
Plataformas Digitais	Gupy, Vagas.com, Revelo, Workday Talent Acquisition, SAP SuccessFactors, Oracle Recruiting, SmartRecruiters, Lever	Todo o processo	Centralizar candidaturas, organizar etapas e registrar decisões
Chatbots	Paradox, Blip, ManyChat	Atração, triagem inicial, agendamento e confirmação de entrevistas	Automatizar comunicação, esclarecer dúvidas e agendar entrevistas
Automação	Microsoft Power Automate	Gestão operacional	Automatizar tarefas e integrar sistemas do processo seletivo
Teste Online	TestGorilla, Codility, Mettl	Triagem e avaliação	Avaliar competências técnicas e comportamentais
Gamificação e Entrevistas Digitais	HireVue	Avaliação intermediária/final	Alternativa ou Complemento aos Testes Tradicionais
People Analytics / BI	Visier, Tableau Cloud	Monitoramento do processo	Gerar indicadores e apoiar decisões baseadas em dados
Triagem	LinkedIn Recruiter, Indeed	Atração e triagem	Localizar candidatos e organizar currículos

Banco de Talentos	Lever, SmartRecruiters, Workday	Triagem e Recrutamento contínuo	Encontrar e qualificar candidatos, reaproveitar perfis e reduzir tempo de contratação

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Gupy (2025), Vagas.com (2025), Revelo (2025), Workday (2025), SAP (2025), Oracle (2025), SmartRecruiters (2025), Lever (2025), Paradox (2025), ManyChat (2025), Microsoft (2025), TestGorilla (2025), Codility (2025), Mettl (2025), HireVue (2025), Visier (2025), Tableau (2025), LinkedIn (2025), Indeed (2025).

Quadro 1 – Ferramentas digitais no Recrutamento e Seleção

4 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO TECNOLÓGICA NO R&S

A integração de tecnologias digitais ao Recrutamento e Seleção vem sendo adotada como resposta a um conjunto de pressões já presentes no contexto organizacional: aumento do volume de candidaturas, necessidade de respostas mais rápidas, competição por talentos e maior exigência por transparência, consistência e qualidade da experiência oferecida ao candidato. Conforme analisado, esse movimento se expressa tanto na adoção de plataformas integradas (ATS/CRM), quanto no uso de automações e chatbots para comunicação e rotinas operacionais, além de avaliações digitais e camadas analíticas para monitoramento do funil e aprendizado do processo. Embora essas soluções aumentem capacidade de escala e rastreabilidade, seus efeitos práticos dependem de critérios claros e de governança adequada, pois o processo seletivo permanece essencialmente decisório e, portanto, sujeito a vieses, riscos de inadequação e impactos relevantes para a empresa e para as pessoas.

Sob uma perspectiva de tendências e desafios, a transformação digital não deve ser compreendida apenas como informatização de etapas, mas como parte de mudanças mais amplas nos papéis de liderança, nas expectativas das pessoas e na forma de organização do trabalho. Dutra, Dutra e Dutra (2017) enfatizam a necessidade de alinhar políticas e práticas de gestão de pessoas aos intentos estratégicos, bem como preparar lideranças para contextos mais voláteis, relações de poder mais diluídas e maior diversidade. Nesse enquadramento, tecnologias de R&S tendem a ser mais eficazes quando apoiam decisões humanas bem

fundamentadas, reforçando a consistência do processo e reduzindo retrabalho, mas sem substituir o julgamento responsável e contextualizado que a seleção exige.

4.1 BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PARA RH E CANDIDATOS

Do ponto de vista do RH, um dos benefícios mais evidentes da integração tecnológica é a centralização do processo seletivo em um fluxo rastreável, com registro de evidências e redução de dispersão informacional. Ao concentrar etapas, comunicações, avaliações e decisões em um ambiente único, plataformas e integrações diminuem tarefas repetitivas e tornam mais previsível o acompanhamento do funil, permitindo que o time dedique mais energia à definição de perfil, ao relacionamento com gestores e à qualidade das entrevistas e análises. Além disso, a padronização de etapas e o registro de justificativas fortalecem a governança do processo seletivo, especialmente quando há múltiplos atores envolvidos e necessidade de consistência entre áreas e unidades.

Outro benefício operacional é a ampliação de escala na atração e triagem inicial, particularmente em vagas de alto volume. Recursos digitais permitem gerir múltiplos canais de divulgação, organizar candidaturas, aplicar filtros e estruturar uma primeira leitura de aderência a requisitos mínimos. Essa capacidade de triagem, quando orientada por critérios relevantes, contribui para reduzir o tempo entre abertura de vaga e apresentação de candidatos com maior probabilidade de aderência. Ainda que a tecnologia acelere etapas, seu valor não decorre apenas de velocidade, decorre também da possibilidade de registrar, comparar e aprender com o processo, criando base para ajustes contínuos.

Para os candidatos, os ganhos mais frequentes se manifestam na experiência e na previsibilidade. Canais digitais, comunicação automatizada e agendamentos assistidos podem reduzir incertezas, facilitar acesso à vaga e diminuir fricções típicas do processo. Quando bem desenhadas, automações contribuem para manter o candidato informado sobre etapas e prazos e

reduzir a sensação de “processo opaco”, elevando a percepção de respeito e profissionalismo. Esse aspecto se torna ainda mais relevante porque a experiência do candidato influencia reputação e atratividade da organização, afetando a capacidade de atração e a qualidade do pipeline.

Há também benefícios qualitativos associados à maior objetividade e à redução daquilo que Banov (2020) denominou como “armadilhas do selecionador” em etapas preliminares: subjetividade, efeito halo, projeção e confusão entre “melhor candidato” e “mais qualificado para o cargo”. Estas armadilhas podem passar despercebidas e comprometer a qualidade da decisão. Ao estruturar critérios e registrar evidências, plataformas e avaliações digitais tendem a reduzir decisões baseadas em impressões isoladas, sobretudo na triagem, na comparação de candidatos e no controle de etapas. Esse benefício, contudo, não elimina a necessidade de competência técnica e ética do selecionador. Parte do trabalho é deslocado para a definição e calibração de critérios e para a interpretação crítica de resultados.

Em complemento, a integração tecnológica pode ampliar a capacidade de reaproveitamento de perfis e o cultivo de banco de talentos, reduzindo dependência de captação do zero a cada vaga. Em mercados de escassez ou em funções especializadas, esse reaproveitamento diminui tempo e custo, ao mesmo tempo em que permite relacionamento contínuo com candidatos aderentes. Essa lógica aproxima o R&S de uma abordagem mais estratégica e longitudinal, alinhada à necessidade de conciliar demandas organizacionais e expectativas de pessoas em cenários de maior mobilidade e exigência (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

Mesmo após a contratação, se manifesta um benefício frequentemente subestimado: a melhoria da integração e a redução de frustrações iniciais quando há coerência entre seleção, comunicação e *onboarding*. Banov (2020) define o *onboarding* como um processo de socialização organizacional que visa integrar, adaptar e capacitar o novo colaborador,

reforçando cultura e vínculos. Na prática, a qualidade do *onboarding* impacta retenção e satisfação, e o R&S digital pode apoiar essa transição ao registrar expectativas, critérios e informações essenciais para o início da jornada do colaborador. Assim, embora *onboarding* pertença ao pós-admissão, ele funciona como extensão lógica da qualidade do processo seletivo e como parte do retorno do investimento feito em selecionar pessoas.

4.2 LIMITAÇÕES E RISCOS DA AUTOMAÇÃO EXCESSIVA

Apesar dos ganhos, a integração tecnológica no R&S envolve limitações e riscos que se intensificam quando a automação é adotada sem critérios claros ou sem governança. Um primeiro risco é o deslocamento indevido de responsabilidade decisória para ferramentas e pontuações, criando a ilusão de neutralidade e precisão. A tecnologia pode organizar dados e apoiar comparações, mas a seleção continua exigindo julgamento, contextualização e validação humana. Dutra, Dutra e Dutra (2017) discutem a crescente presença da inteligência artificial e da computação cognitiva e indicam que, na prática, tende a emergir uma relação de simbiose entre profissionais especializados e sistemas, e não substituição plena. Em R&S, isso significa que o selecionador precisa compreender limites do instrumento, qualidade dos dados e adequação dos critérios ao cargo, sob pena de tomar decisões formalmente "técnicas", mas materialmente frágeis.

Um segundo risco é o aumento de vieses por vias indiretas, especialmente quando filtros, palavras-chave e modelos de triagem reproduzem padrões históricos ou priorizam sinais que não se relacionam com desempenho no cargo. Mesmo quando o objetivo é reduzir subjetividade, o desenho inadequado do processo pode gerar exclusões indevidas e estreitar diversidade. A armadilha, nesse caso, não é apenas a subjetividade humana descrita por Banov (2020), mas a possibilidade de "automatizar" escolhas questionáveis, tornando-as mais rápidas e menos visíveis. Por isso, a adoção de tecnologia precisa ser acompanhada por critérios

transparentes, revisões periódicas e validações amostrais que verifiquem se o funil está selecionando o que se pretende selecionar.

Há ainda limitações associadas à qualidade do relacionamento com candidatos e ao risco de desumanização do processo. Comunicação automatizada pode elevar previsibilidade, mas, se aplicada de forma rígida, pode produzir uma experiência impessoal, com linguagem padronizada e baixa responsividade a situações específicas. Em processos sensíveis, etapas decisórias e devolutivas exigem cuidado, clareza e respeito, pois afetam reputação e confiança. Dutra, Dutra e Dutra (2017) reforçam a importância de parâmetros estáveis e comunicação coerente em ambientes voláteis; no contexto de R&S, isso implica equilibrar volume e personalização, escolhendo com critério quais interações podem ser automatizadas e quais devem permanecer humanas.

Outro ponto crítico é o risco de desconexão entre seleção e realidade do trabalho, quando o processo se torna excessivamente "otimizado" para velocidade e custo, mas não para adequação. Banov (2020) exemplifica casos em que admissões ocorrem e, em pouco tempo, pessoas pedem demissão por estarem fora do perfil desejado, indicando falha de diagnóstico e de aderência. Esse problema pode ser agravado por automações que privilegiam requisitos formais e sinais superficiais, sem aprofundar aspectos comportamentais, culturais e contextuais. Quando isso ocorre, a organização reduz tempo de contratação no curto prazo, mas aumenta turnover, custos de reposição e perda de produtividade, o que compromete o resultado sistêmico do processo.

Em termos de conformidade e ética, Banov (2020) destaca o papel do selecionador em programas de compliance, lembrando que a seleção é porta de entrada e que cabe ao profissional escolher pessoas compatíveis com normas, procedimentos e princípios éticos da empresa. A automação excessiva pode enfraquecer esse papel se reduzir a seleção a um conjunto de filtros e pontuações, sem verificação de integridade, aderência a valores e entendimento de

responsabilidades. Além disso, há riscos ligados à gestão de dados e à confidencialidade, pois o R&S lida com informações sensíveis e com expectativa de sigilo e respeito, o que exige controles e clareza de finalidades.

A dependência de sistemas sem amadurecimento interno também pode ser apontada como um risco organizacional relevante. Quando a organização adota tecnologia sem consolidar perfil de cargo, critérios e competências do selecionador, tende a transferir para o sistema uma responsabilidade que é, em essência, de gestão. Banov (2020) enfatiza que conhecer processos e tecnologias não é suficiente, sendo também necessário ter habilidades técnicas para lidar com dados levantados durante o processo e compreender conclusões produzidas por plataformas. Assim, a maturidade do R&S digital depende do desenvolvimento do selecionador, da liderança requisitante e da governança do processo, sob pena de se criar um funil rápido, porém frágil.

4.3 INDICADORES E MÉTRICAS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, baseada em revisão bibliográfica. Foram analisadas obras clássicas da administração e artigos científicos indexados em bases como Scopus e Web of Science, publicados entre 2015 e 2025, com foco em temas relacionados à transformação digital em recursos humanos e recrutamento e seleção. A discussão sobre benefícios e riscos exige, como contrapartida, uma estrutura de avaliação capaz de medir eficiência e eficácia do recrutamento e da seleção, e de produzir informações de desempenho para ajustes. Chiavenato (2021) diferencia eficiência (fazer com mínimo de recursos, esforços e tempo) e eficácia (alcançar objetivos), destacando a importância de medir resultados para corrigir inadequações e ajustar o sistema. Em R&S, essa lógica é especialmente relevante porque decisões de pessoas têm efeitos econômicos e culturais relevantes, e porque a

tecnologia tende a ampliar volume de dados disponíveis, tornando mais factível a construção de métricas consistentes.

No recrutamento, Chiavenato (2021) propõe indicadores como quantidade de candidatos que se apresentam (volume atraído), qualidade dos candidatos que se apresentam (adequação relativa ao perfil), rapidez na apresentação dos candidatos (velocidade do processo de atração) e custo do recrutamento (medida financeira para atrair candidatos). Em contexto de integração tecnológica, esses indicadores podem ser refinados por fonte de recrutamento e por canal digital, permitindo comparar eficiência de diferentes estratégias de divulgação, busca ativa e reaproveitamento de banco de talentos. A qualidade, nesse caso, não se limita a volume, envolve também a relação entre candidatos que avançam para seleção e aqueles rejeitados na triagem inicial, sinalizando margem de erro na atração e necessidade de calibrar comunicação de vaga, requisitos e canais.

Na seleção, Chiavenato (2021) aponta métricas diretas e indiretas. Entre as métricas diretas estão quantidade de candidatos selecionados (volume processado), qualidade dos candidatos selecionados (adequação ao cargo e às competências), rapidez na seleção (tempo para decidir e posicionar aprovados) e custo da seleção (recursos consumidos pelas técnicas utilizadas). Em processos digitalizados, tempo e custo podem reduzir, mas o ponto decisivo é preservar a qualidade, pois a seleção “mais barata” pode se tornar mais cara quando produz contratações inadequadas e eleva turnover. Por isso, as métricas indiretas ganham especial relevância: adequação ao cargo, tempo de adequação, maior permanência na empresa, melhor aprendizado, maior sucesso do colaborador, valor agregado e retorno do investimento em seleção (Chiavenato, 2021). Essas medidas conectam o funil ao desempenho real e à sustentabilidade da decisão, permitindo avaliar se o processo está produzindo capital humano compatível com a estratégia e com a cultura.

Para operacionalizar essa avaliação sistêmica, é útil monitorar o funil por etapas (taxa de conversão e lapso de tempo entre etapas), qualidade por fonte e custo por admissão por fonte, conforme a estrutura de medições sugerida por Chiavenato (2021). Em um R&S apoiado por plataformas e automações, torna-se mais simples registrar tempos, volumes, rejeições e motivos, o que facilita análises comparativas e identificação de gargalos. Ainda assim, a interpretação exige cuidado, pois quedas abruptas em uma etapa podem refletir critérios mal definidos, comunicação inadequada da vaga, testes mal calibrados ou problemas de experiência do candidato, e não necessariamente "melhora de seletividade".

Uma métrica particularmente relevante é o quociente de seleção (selection ratio), entendido como a proporção entre número de empregados admitidos e número de candidatos submetidos às técnicas de seleção. Chiavenato (2021) indica que, à medida que o quociente diminui, aumentam eficiência e seletividade, mas também observa que o quociente sofre influência da situação de oferta e procura do mercado. No contexto digital, esse indicador pode ajudar a compreender seletividade real versus seletividade aparente: em mercados com excesso de candidaturas, o quociente tende a diminuir, mas isso não garante qualidade; por outro lado, em mercados de escassez, o quociente pode aumentar, exigindo estratégias de atração, relacionamento e reaproveitamento de talentos.

Além dos indicadores clássicos, a integração tecnológica torna recomendável ampliar o olhar para métricas de experiência e de pós-admissão. A literatura sobre *onboarding* enfatiza que a integração do novo colaborador influencia motivação, integração com a equipe, retenção e redução de turnover (Banov, 2020). Assim, ao lado de tempo de contratação e custo por admissão, torna-se importante monitorar turnover precoce, tempo de adequação ao cargo, e feedbacks estruturados de acompanhamento (follow-up), que Chiavenato (2021) também menciona como insumo para avaliação do sistema. Em outras palavras, medir o processo apenas até a assinatura do contrato tende a produzir uma visão incompleta do retorno do investimento.

O uso de métricas deve ser coerente com a finalidade estratégica do sistema de recrutamento e seleção. Chiavenato (2021) discute que processos podem assumir caráter meramente operacional ou estratégico, muito focado no sucesso dos atos do processo, e o desafio está em deslocar o processo de R&S para uma visão com orientação macro. Dutra, Dutra e Dutra (2017) reforçam que o alinhamento de gestão de pessoas ao negócio e a preparação de lideranças são centrais em cenários de maior complexidade. Nessa direção, indicadores não devem servir apenas para "acelerar contratação", mas para sustentar decisões de qualidade, reduzir riscos de inadequação e produzir aprendizado organizacional. Quando tecnologia, critérios, competências do selecionador e métricas operam de forma integrada, o R&S deixa de ser apenas um conjunto de rotinas e passa a funcionar como mecanismo de consistência, transparência e vantagem competitiva.

5 CONCLUSÃO

A integração tecnológica no recrutamento e seleção, em organizações formais, não se resume à troca de meios "manuais" por meios digitais. O que se observa é uma reorganização do processo. Etapas passam a ser mais registradas, comparáveis e rastreáveis, o que cria condições para maior previsibilidade e para uma gestão mais consistente do funil. Ao longo do trabalho, ficou evidente que a tecnologia tende a gerar mais valor quando atua como estrutura de apoio ao método, e não como atalho para decisões rápidas. Ferramentas ajudam quando reforçam critérios, registros e governança, mas não quando substituem o diagnóstico do cargo, a definição de perfil e o julgamento responsável que a seleção exige.

A pergunta que orientou o estudo pode ser respondida em três níveis principais. Primeiro, transforma a operação, ao centralizar informações e reduzir dispersão, permitindo que comunicação, triagem, avaliações e registros ocorram em um mesmo fluxo, com menos retrabalho. Segundo, transforma a experiência, por meio de canais digitais e automações bem

planejadas, que tendem a reduzir incertezas e fricções, aumentando previsibilidade e percepção de profissionalismo. Terceiro, transforma a forma de gestão, ao permitir analisar o grande volume de dados gerados pelo próprio processo, tornando mais viável monitorar gargalos e padrões, aprender com o histórico e ajustar critérios e etapas ao longo do tempo, aproximando o R&S de uma prática mais planejada e menos improvisada.

Os benefícios percebidos para RH e candidatos se concentram em agilidade com rastreabilidade, padronização de rotinas e maior capacidade de escala, especialmente em vagas de alto volume. A centralização típica de plataformas digitais e a utilização de automações tendem a liberar o time de RH de tarefas repetitivas, abrindo espaço para atividades de maior valor, como calibrar critérios, orientar gestores, qualificar entrevistas, comparar evidências e melhorar a qualidade das escolhas. Para o candidato, o principal ganho ocorre quando o processo deixa de ser opaco e passa a oferecer comunicação mais clara, etapas mais previsíveis e menor "silêncio" ao longo da jornada. Também se destaca que o uso de critérios e evidências pode reduzir armadilhas comuns de julgamento, sobretudo em fases iniciais, desde que o selecionador mantenha leitura crítica sobre o que os instrumentos realmente medem.

Ao mesmo tempo, o estudo reforça que os riscos crescem quando a automação é aplicada sem governança e sem maturidade do processo. A limitação mais relevante não está na ferramenta em si, mas no deslocamento indevido de responsabilidade, quando pontuações, filtros e padrões automatizados passam a ser tratados como sinônimo de decisão "neutra", o que gera risco de empobrecer o julgamento, reproduzir vieses de forma menos visível e reduzir diversidade por critérios mal calibrados. Além disso, há o risco de desumanização, visto que comunicações automáticas podem melhorar previsibilidade, mas, se mal desenhadas, podem gerar frieza, falta de responsividade e perda de confiança, especialmente em etapas sensíveis e devolutivas. Em termos mais amplos, a tecnologia tende a funcionar melhor em um arranjo de

complementaridade, no qual sistemas apoiam escala, organização e registro, enquanto pessoas sustentam o contexto, a ética e o discernimento que a seleção requer.

A discussão sobre benefícios e riscos exige, como contrapartida, uma estrutura de avaliação capaz de medir eficiência e eficácia do recrutamento e da seleção e de produzir informações de desempenho para ajustes. Indicadores clássicos (tempo para contratar, volume atraído, qualidade dos candidatos apresentados, custo, conversões por etapa) tornam-se mais fáceis de registrar em ambientes digitais, mas sua utilidade depende da interpretação correta e de metas coerentes com o objetivo do processo. Dessa forma, a integração tecnológica deixa de ser “uso de ferramentas” e passa a ser uma prática de melhoria contínua, orientada por evidências.

Como sugestões de trabalhos futuros, vale aprofundar o tema com estudos mais práticos, além da revisão bibliográfica. Uma possibilidade é observar casos reais de empresas que adotaram plataformas e automações, comparando como o processo era antes e como ficou depois. Também pode ser útil ouvir profissionais de RH, gestores e candidatos, para entender percepções sobre agilidade, clareza das etapas e qualidade do atendimento ao longo do processo. Outra ideia é acompanhar alguns indicadores básicos ao longo do tempo, como tempo para fechar vaga, taxa de desistência, quantidade de candidatos por etapa e turnover nos primeiros meses, para verificar se a tecnologia está ajudando de fato. Por fim, vale explorar com mais detalhes como garantir um processo acessível e justo, evitando filtros excessivos e cuidando bem dos dados pessoais coletados durante a seleção.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

BLIP.AI. **Blip.ai**. Disponível em: https://www.blip.ai . Acesso em: dez. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; SOUSA, Aline. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 12. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025.

CODILITY. **Codility**. Disponível em: https://www.codility.com . Acesso em: dez. 2025.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GUPY. **GUPY**: Software de recrutamento e seleção. Disponível em: https://www.gupy.io . Acesso em: dez. 2025.

HIREVUE. **HireVue**. Disponível em: https://www.hirevue.com . Acesso em: dez. 2025.

INDEED. **Indeed for employers**. Disponível em: https://br.indeed.com/recrutamento . Acesso em: dez. 2025.

LEVER. **Lever by employ**. Disponível em: https://www.lever.co/. Acesso em: dez. 2025.

LINKEDIN. **LinkedIn**: Contratação. Disponível em: https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions . Acesso em: dez. 2025.

MANYCHAT. **ManyChat**. Disponível em: https://manychat.com . Acesso em: dez. 2025.

MICROSOFT. **Power Automate**. Disponível em: https://www.microsoft.com/pt-br/power-platform/products/power-automate. Acesso em: dez. 2025.

MINBAEVA, D. HR Analytics: Insights and impact. 2021.

METTL. **Mercer | Mettl**. Disponível em: https://mettl.com/pt/. Acesso em: dez. 2025.

ORACLE. **Oracle Recruiting and Recruting Booster**. Disponível em: https://www.oracle.com/br/human-capital-management/recruiting/. Acesso em: dez. 2025.

PARADOX. **Paradox**: A Workday Company. Disponível em: https://www.paradox.ai/. Acesso em: dez. 2025.

REVELO. **Revelo**. Disponível em: https://careers.revelo.com/. Acesso em: dez. 2025.

SAP. **SAP SuccessFactors Recruiting**. Disponível em: https://www.sap.com/brazil/products/hcm/recruiting-software.html . Acesso em: dez. 2025.

SMARTRECRUITERS. **SmartRecruiters**: Na SAP company. Disponível em: https://www.smartrecruiters.com/. Acesso em: dez. 2025.

STROHMEIER, S. Digital HRM: A conceptual clarification. 2020.

TABLEAU. **Tableau Cloud**. Disponível em: https://www.tableau.com/pt-br/products/cloud-bi . Acesso em: dez. 2025.

TESTGORILLA. **TestGorilla**. Disponível em: https://www.testgorilla.com/ . Acesso em: dez. 2025.

VAGAS.COM. **VAGAS.COM**: Empresas. Disponível em: https://forbusiness.vagas.com.br . Acesso em: dez. 2025.

VAN ESCH, P.; BLACK, J.; FEROLINO, M. Marketing AI recruitment. Journal of Business Research, 2019.

VISIER. **VISIER**. Disponível em: https://www.visier.com/. Acesso em: dez. 2025.

WORKABLE. **WORKABLE**. Disponível em: https://www.workable.com . Acesso em: dez. 2025.

WORKDAY. **Workday**: Talent Management. Disponível em: https://www.workday.com/en-us/products/talent-management/overview.html . Acesso em: dez. 2025.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AS RELAÇÕES DE PODER

Performance Evaluation and Power Relations

Jorge Ferreira
IPP
jorge.ferreira.73@sapo.pt

***RESUMO**:*

A avaliação de desempenho, embora frequentemente apresentada como um processo neutro e técnico de mensuração de resultados, é profundamente influenciada pelas relações de poder que estruturam a dinâmica organizacional. Enquanto instrumento formal, ela orienta comportamentos, estabelece expectativas e legitima decisões; enquanto prática social, revela disputas simbólicas, assimetrias hierárquicas e mecanismos de controlo. Neste sentido, compreender a avaliação de desempenho não se resume a analisar critérios ou métodos, mas sim, reconhecer como as relações de autoridade, influenciam e moldam, tanto a sua aplicação quanto os seus efeitos. Portanto, a avaliação torna-se não apenas uma ferramenta de gestão, mas também um meio onde se expressam e se reproduzem as forças de poder. Este estudo fundamentado numa revisão bibliográfica, tem como propósito desenhar uma narrativa sobre as relações de poder. Espera-se que este ensaio possa contribuir, de forma positiva e construtiva para uma compreensão crítica e multidisciplinar do fenómeno.

***Palavras-chave**: Poder; Gestão; Avaliação de Desempenho; Organizações.*

ABSTRACT:

Performance evaluation, although frequently presented as a neutral and technical process for measuring results, is profoundly influenced by the power relations that structure organizational dynamics. As a formal instrument, it guides behaviors, establishes expectations, and legitimizes decisions; as a social practice, it reveals symbolic disputes, hierarchical asymmetries, and control mechanisms. In this sense, understanding performance evaluation is not limited to analyzing criteria or methods, but rather to recognizing how authority relations influence and shape both its application and its effects. Therefore, evaluation becomes not only a management tool but also a means by which power forces are expressed and reproduced. This study, based on a literature review, aims to outline a narrative about power relations. It is hoped that this essay can contribute positively and constructively to a critical and multidisciplinary understanding of the phenomenon.

Keywords: *Power; Management; Performance Evaluation; Organizations.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos depara-se com novas questões, que exigem uma nova reflexão sobre os discursos e ações dentro e fora da organização. Estudar a cultura organizacional ajuda a conhecer melhor a organização e, em particular, a gestão. A instituição, enquanto agente de integração, deve ser entendida como um fenómeno ativo, através do qual os indivíduos, criam e recriam os seus ambientes.

Ao analisar o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm nas organizações, surge "o propósito de utilizar o conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional" (Robbins, 2002, p. 6). Não é de surpreender, por isso, que se inclui tópicos básicos como motivação, poder de liderança, comunicação interpessoal, processos e procedimentos, aprendizagem, desenvolvimento de atitudes e perceções, gestão de mudanças, conflitos e planeamento do trabalho. Portanto, o comportamento organizacional preocupa-se e ocupa-se com tudo aquilo que as pessoas sentem, dizem e fazem nas organizações (Robbins, 2002, p. 5).

Atualmente, o tema remetemos para outras perspetivas teóricas, nas quais se destacam alguns aspetos relevantes para a compreensão do fenómeno do poder, observe-se: (i) o comportamento das organizações pode ser orientado para objetivos, mais ou menos, compreendidos pelos seus trabalhadores; (ii) a organização é formada por sistemas psicossociais e por pessoas que trabalham em grupos; (iii) a instituição é constituída por sistemas tecnológicos, i.e., por pessoas que usam o conhecimento e técnicas para cumprir as suas tarefas; (iv) instituição implica gestão e coordenação de atividades individuais ou coletivas, tornando-se inevitável o aparecimento de conflitos, sendo que este último pode ser aberto ou isolado, funcional ou disfuncional (Chiavenato, 1981, p. 123).

Neste sentido, pode-se retirar algumas ilações quanto ao conflito, ou seja, o poder é o pai do conflito. O poder está presente em qualquer circunstância, em termos de tempo e espaço. Para entender os seus efeitos será necessário compreender o contexto social e as características dos meios físicos e humanos nas organizações. A cultura organizacional manifesta assim numa relação de poder anómala, marcada por uma influência recíproca, porém assimétrica, entre os diferentes atores da organização.

É nesta conjuntura que se pretende estudar e compreender o relacionamento entre os intervenientes, no qual nem sempre assume uma natureza cooperativa e satisfatória; pelo contrário, revela-se frequentemente tensa e conflituosa. Torna-se evidente que o estudo do comportamento organizacional é inevitavelmente complexo, porque os seres humanos são complexos e as interações que se estabelece dentro das organizações refletem essa complexidade. Contudo, o comportamento organizacional encontra-se diretamente vinculado às relações de poder existentes no contexto das organizações, sendo a avaliação de desempenho um instrumento do poder, onde é exercido e legitimado.

Em súmula, o escopo do ensaio está organizado em três partes. A primeira corresponde à introdução, na qual é apresentada a narrativa e o objetivo. A segunda parte, consiste na apresentação da metodologia e na revisão bibliográfica, que inclui a leitura integral e análise aos textos selecionados. Por fim, a terceira parte é dedicada às considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A história do pensamento humano faz lembrar as oscilações do pêndulo e estas oscilações duram já há alguns séculos. Depois de um longo período de inação, ressuscita um novo arquétipo de poder, que está restrito ao uso da disciplina de exclusão, medo e

precariedade, sendo uma das teses da nova burguesia. Excluir para forçar a produção e reforçar a importância da massa produtora de capital e trabalho (Gulian, 1975, p. 51).

É neste enquadramento conceptual, que se procura examinar a avaliação de desempenho enquanto dispositivo analítico e operacional que contribui para a configuração e reprodução de dinâmicas de poder. Assim sendo, a gestão é um mecanismo de controlo, comando e autoridade legitimada.

Para a realização do ensaio, será adotada uma metodologia exploratória baseada na seleção de fontes relevantes, incluindo livros, relatórios técnicos e artigos científicos sobre as relações de poder.

Tendo em vista que a exploração do homem pelo homem se tornou, essencialmente, força produtiva, todas as forças improdutivas, a partir do século passado, foram banidas, excluídas e reprimidas (Paysant, 1995, p. 17-39). Segundo a perspetiva da produção industrial, os loucos, os dementes, os desequilibrados sociais, entre outros inativos, devem ser descartados, porque não são úteis à produção. Eles são forças improdutivas e indesejáveis.

Ocorre dizer que, a partir do século passado, a história da burguesia entra num novo modelo económico. As empresas familiares germinavam, dando origem ao berço do capitalismo, ou seja, à exploração humana. Segundo a teoria marxista, no capitalismo, o valor do trabalho transforma-se em valor da capacidade de trabalho, ou valor da força de trabalho. Nascia, assim, o conceito de força de trabalho como uso específico do trabalho no modo de produção capitalista.

Parte dos sonhos, das utopias, das ideias, dos projetos, não podem ficar esquecidos, ignorados ou silenciados. O espaço é produzido historicamente por meio da produção

material e guiado por relações sociais. O mesmo será dizer que o espaço é formado a partir das relações homem - meio e homem - homem e a sua distribuição e configuração territorial é determinada pelo conflito no interior da sociedade capitalista (Bruhat, 1971, p. 151-162).

Por conseguinte, o trabalho e a terra estão confinados ao mercado, como se fossem produzidos para venda e enquadrados no contexto de uma cultura dominada pelo medo, especulação e ganância do dinheiro (Caldas, 2001, p. 35-47). É através da divisão social e territorial do trabalho que a estrutura coletiva se concretiza empírica e ideologicamente. Na verdade, o trabalho não é simplesmente uma mera expressão da atividade do ser social, mas sim, uma determinação do modelo do próprio homem. Dito de outro modo, as ações humanas são guiadas socialmente, através das necessidades engendradas sobre o indivíduo (Foucault 1979: 40-63). Ou seja, os homens são coagidos pela sua conjuntura a agirem de determinado modo sob pena de se arruinarem, mesmo que essa atuação seja contrária à sua essência.

Face ao exposto, o trabalho acaba por ser assim transformado num instrumento de controlo social (Marx, 1974, p. 12-14). Estes instrumentos de poder baseiam-se, essencialmente, na exploração humana. Sob uma outra perspetiva, o que faz crescer o capital é o trabalho (entenda-se aqui capital como o trabalho morto explorado pelo trabalho vivo), onde o seu desenvolvimento só se torna particularmente significativo a partir do momento em que a sua base de apoio se encontra fundamentada por princípios capitalistas.

As práticas de coerção ou hegemonia, reproduzem o terreno simbólico que sustenta o poder. Portanto, a análise económica ocupa-se do valor da troca. A crise é do trabalho abstrato e não da sua dimensão concreta (Marx 1974). Nesta senda, a ideologia distingue-se da teoria no sentido em que a teoria está relacionada com o conhecimento da sociedade e a ideologia com as intervenções que se realizam sobre ela. Desta forma, a economia caracteriza-se mais

pelos elementos ideológicos e doutrinários, do que por questões teórico-metodológicas (Gurvitc, 1983, p. 33-49).

Continuando com o mesmo raciocínio, a classe que vive do trabalho vê-se divorciada de si mesma (Freire 1992: 41-49). Na verdade, a consciência do trabalhador é moldada pelo paradigma industrial, onde a fábrica produz tanto mercadorias quanto alienação, ao converter a sua atividade em valor de troca (Cabral, 1983, p. 31–40). Porém, Michel Foucault não define uma teoria de liberdade, mas antes fornece indicações: "a liberdade não começa onde cessa a intervenção centralizada do Estado (...) de facto, não creio que o poder seja somente o Estado, ou que o não-estado já seja a liberdade" (Foucault, 1979, p. 69-70).

Contudo, podem existir outras reflexões na sua orientação de análise. Por definição, somente ocorrem práticas de liberdade onde as relações de poder substituem realidades totalitárias de dominação. A liberdade só pode existir em oposição ao poder. Como se constata, o poder não impede a liberdade, mas limita-a, subtraindo a característica 'negativa' do poder (Krausz, 1991, p. 13).

Numa outra perspetiva, o poder é produtivo; o poder fabrica. Ao contrário do que se diz, o poder também tem a função de reprimir. Se ele apenas agir por meio da censura, da exclusão, do impedimento, do recalcamento, i.e., se apenas exercer o poder de modo negativo, ele será frágil. Por outro lado, se ele produzir efeitos positivos de desejo e de saber, ele é forte. A liberdade é a ilustração exemplificativa deste panorama sociológico (Foucault, 1977, p.45-55). Clarifica-se que um dos perigos do poder é o próprio sistema ou estrutura, que acaba por se tornar mais importante do que as pessoas. Ou seja, a liberdade nunca pode ser alcançada através do poder ou da resistência; a liberdade não é um meio, mas sim um fim a ser atingido.

Apesar de haver contradições, a disciplina também é responsável pela organização, permitindo 'classificar, formar categorias, estabelecer médias, fixar normas', ou seja, trata-se de um 'jogo moderno' de coerções, gestos e comportamentos (Foucault, 1979, p. 169-170).

Neste contexto literário, a disciplina é exercida através de um único olhar e de forma permanente, onde tudo se vê, para "agir sobre aquele (…) comportamento, reconduzir até eles os efeitos do poder, isto é, torná-los acessíveis a um conhecimento e modificá-los" (Foucault, 1979, p. 155). O homem é o principal alvo e objeto do poder, tendo, como meta, a concretização de resultados e objetivos, alinhados à poderosa ferramenta de controlo, a medição do desempenho.

Não obstante, encontrou-se nos corpos dos trabalhadores a característica de docilidade. Para o sociólogo, é dócil "um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado" (Foucault, 1979: 126).

Assim, a ideia, ou melhor, o conceito de empresa permite exemplificar como se dá a ação do poder disciplinar na sociedade moderna. Nela, os corpos são 'fabricados' através de "uma localização que não os implanta, mas os distribui e os faz circular numa rede de relações" (Foucault, 1979, p. 125). Essa rede de relações verifica-se nas instituições que regulam as atividades humanas através de normas, penas e sanções. A disciplina tanto incentiva comportamentos positivos e meritocráticos, como serve de ferramenta para o adestramento e docilidade dos trabalhadores que ocupam os espaços da empresa ao serviço do bom desempenho. Por sua vez, a disciplina não pode ser confundida com a opressão. O funcionamento da sociedade capitalista dá-se, pois, através da distribuição do trabalho pelos trabalhadores e no controlo de suas atividades.

De acordo com Foucault (1979), a relação laboral é objeto e instrumento de manipulação do poder, que precisa ser controlado para ser e permanecer produtivo. Daí afirmar que, um operário 'disciplinado é a base de um gesto eficiente'. Essa conceção ganha, cada vez mais, força na contemporaneidade, visto que o homem ainda se submete a condicionamentos que servem, acima de tudo, para manter o status quo. É esse jogo de influências, que atravessa todos os aspetos da vida, torna-se cada vez mais forte, à medida que se alimenta a crença de que a disciplina é importante para o desenvolvimento de uma sociedade mais próspera (Gulian, 1975, p. 23-26).

Deste modo, chega-se a um impasse em que o indivíduo é, ao mesmo tempo, detentor de poder, e o seu próprio produto: "o indivíduo é sem dúvida o átomo fictício de uma representação ideológica da sociedade; mas é também uma realidade fabricada por essa tecnologia específica de poder que se chama disciplina" (Foucault, 1979: 172).

3. AVALIAÇÃO OU PUNIÇÃO

A pertinência deste manuscrito advém do facto de, por um lado, diversos estudos em distintas áreas evidenciarem que a avaliação de desempenho se consolidou como um instrumento racional-legal orientado para a eficiência e para a previsibilidade dos comportamentos organizacionais. Por outro lado, a própria organização, ao procurar harmonizar expectativas e alcançar um ideal de bom senso administrativo, acaba por gerar mecanismos que, ainda que concebidos para produzir racionalidade, contribuem simultaneamente para formas de punição associadas à ausência de resultados. Trata-se de um fenómeno típico das sequências e consequências não intencionais da ação social. Assim, torna-se necessário que este ensaio opere como um vetor de moderação, capaz de identificar e clarificar estas tensões internas entre racionalidade formal e racionalidade material.

Portanto, a avaliação de desempenho tem como propósito maximizar a utilização do potencial humano, promovendo o crescimento e o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações. As pessoas tornaram-se para as organizações, parceiras no seu negócio. Na visão de Foucault (1979, p. 154), as organizações são modos estruturados nos quais as pessoas são, em graus variados, dependentes umas das outras, para alcançarem objetivos, tanto próprios quanto organizacionais. São lugares que geram e suprem oportunidades de trocas sociais entre as pessoas que trabalham com propósitos e interesses, mas nem sempre convergentes.

Com o crescimento das organizações passa a haver cada vez mais estruturas, funções e tarefas especializadas e conhecimento codificado, armazenado, avaliado e dividido, exigindo a criação de estratégias para a gestão da organização e para a resolução de problemas e conflitos decorrentes da divisão do trabalho. Para Porter (2007, p. 192-208), o objetivo das empresas é servir as pessoas e não se servir das pessoas.

Convém salientar que, o indivíduo não se apresenta como uma unidade homogénea, mas como o efeito provisório de múltiplas entidades, práticas e discursos que o atravessam. Contudo, quando se privilegia certas diferenças e se incita o desenvolvimento de um tipo específico de sujeito, instauram-se mecanismos que produzem danos e contradições complexas, próprias dos modos de subjetivação e dos jogos de poder que os sustentam.

Com base nas análises desenvolvidas por Bilhim (2004, p. 73-75), o modelo de gestão de pessoas é constituído por políticas, práticas, padrões de ações, instrumentos utilizados pelas organizações para produzir e direcionar comportamentos no ambiente de trabalho, desde: qualidade da gestão e gestão da qualidade, sistema de remunerações, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, entre outros.

Já na opinião de Seixo (2007, p. 16-19), a avaliação de desempenho passou a fazer parte de um modelo de gestão de pessoas centrada em resultados, sendo utilizada para verificar o conhecimento e as capacidades de trabalho.

Surgem novas conceções sobre o papel dos trabalhadores nas organizações. Atualmente, os trabalhadores são designados como recursos humanos, o que implica a necessidade de administrá-los para maximizar rendimento e resultados. Na perpectiva de Freiro (2002, p. 91-92), a competitividade obriga as empresas que querem sobreviver com algum diferencial, a maximizar a capacidade produtiva e a encontrar resultados por meio do desempenho das suas equipas. Ora, segundo Robbins (2002, p. 501), o sistema da avaliação de desempenho tende a formalizar as necessidades das organizações no sentido da otimização dos processos de trabalho.

A influência da cultura organizacional é sentida nas ações do dia a dia. Logo, a avaliação de desempenho tornou-se num instrumento formal que proporciona uma base racional à tomada de decisão. Isto significa que é transversal às diversas áreas da gestão.

Sendo assim, as métricas e competências do desempenho consistem em saber agir de forma responsável, o que implica: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, capacidades e acrescentar valor económico à organização (Friedberg, 1995, p. 115-117).

Além disso, a avaliação de desempenho serve para fomentar os resultados entre trabalhadores e dirigentes. Ou seja, permite que os gestores identifiquem os pontos fortes e fracos do desempenho e recomendem programas específicos de formação. Sobre o ponto de vista dos dirigentes, os programas de avaliação do desempenho ajudam na tomada de decisão e na gestão dos recursos (Dantas, 2007, p. 35-36).

Porém, se a cúpula da gestão não assumir um compromisso claro e consistente com a cultura do desempenho, nada de significativo ocorrerá. Embora a cultura institucional exerça influência sobre o modelo de gestão, tal influência deve ser entendida não como um conjunto de circunstâncias contextuais, mas sim como uma característica nuclear ou determinante da própria estrutura face à avaliação organizacional.

Segundo Câmara (1997, p. 142), a multiplicidade de objetivos organizacionais e individuais, na avaliação de desempenho, gera conflitos e problemas à gestão. Na verdade, o que interessa ao poder é gerir a vida dos homens e controlar as suas ações, isto é, "o poder existe nas suas práticas e/ou relações (…) o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona (...) não é um objeto, uma coisa, mas sim uma relação". Desta forma, o poder produz o real, produz domínios de objetos e rituais de verdade. O poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica (Foucault, 1979, p. 14).

No discurso de Seixo (2007, p. 21-23), o processo de avaliação do desempenho não deixa de ser um exercício de poder da chefia sobre a vida dos seus subordinados.

Em linhas gerais, sociólogos e gestores referem que as posturas mais favoráveis à avaliação do desempenho são as orientações e, em menor intensidade, as atitudes face ao julgamento. No entanto, constata-se com maior evidência que as posturas tradicionais favorecem o julgamento, mais concretamente, a punição. Especta-se que, no futuro, a tendência seja substituí-las por atitudes que estimulem o diálogo, principalmente, as que dizem respeito à liderança e à gestão da mudança. Importa, ainda, referir que o estímulo ao diálogo, ou à orientação, é explícito na gestão de objetivos (Neely, 2002, p. 19). Assim, o trabalhador é estimulado a pensar, desde que as suas cognições sejam em prol do capital e sem prejuízo da hierarquia organizacional. Sumariando, o modelo de competências está

relacionado com a gestão do conhecimento, saber, habilidades e aptidões, de modo a desenvolver o capital humano, alinhando estratégias e objetivos ao negócio (Dantas, 2007). É a partir desses domínios que se procede à análise dos fatores que influenciam o nível de empenho, seja através da definição de perfis, seja pela experiência necessária ao desempenho de cada função (Rosa, 1994).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliação de desempenho, destaca-se enquanto instrumento de aprendizagem e melhoria contínua da organização. Partindo dessa premissa, torna-se importante abordar a questão da complexidade que envolve o processo de transformação organizacional. As organizações procuram a eficiência e eficácia através do alinhamento das suas estratégias, estruturas, processos e modelos de gestão de pessoas, a fim de obter a rentabilidade desejada. A mudança não implica apenas ajustes no sistema organizacional, mas também, no âmbito do comportamento humano, estruturação e funcionamento global da empresa (Reed, 1997, p. 146).

Se, no passado, a avaliação do desempenho era vista numa perspetiva de julgamento, constituindo parte integrante do papel do gestor - que, por presumir conhecer e decidir o melhor para os seus trabalhadores, atuava como um juiz do desempenho. Atualmente, os trabalhadores são reconduzidos e reconhecidos como os únicos capazes de determinar o melhor para o seu desenvolvimento, tendo o gestor a figura de mediador. Nesse sentido, o trabalhador passa a concentrar-se no seu próprio compromisso (pessoal e profissional), contribuindo assim, para o crescimento da organização (Dantas 2007, p. 51-52).

É de salutar que, a medição do desempenho é um dos pontos mais sensíveis no sistema de avaliação. Por isso, é determinante que os critérios de medição sejam mapeados

corretamente e relacionados com as funções desempenhadas. De uma forma geral, a maioria dos trabalhadores espera que o seu gestor faça periodicamente uma análise ao seu desempenho. Nesse sentido, o trabalhador passa a ter conhecimento sobre a sua atuação na organização (Maddux, 1991, p. 53-57).

No cenário ora delineado, trata-se de um processo capaz de contribuir e de ir ao encontro da excelência institucional, porém, é um instrumento ainda pouco utilizado em prol do benefício e desenvolvimento individual. Em contrapartida, não se pretende com isto dizer que a avaliação do desempenho não apresente limitações ao nível de medição de competências específicas das atividades laborais. Ou seja, alguns instrumentos podem mesmo cair em descrédito, tornando-se incapazes de contribuir para o alcance dos seus propósitos iniciais, caso sejam mal implementados ou conduzidos (Reed, 1997, p. 9-13).

Por estranho e contraditório que pareça, os programas de avaliação do desempenho são suscetíveis de um processo pendular de valorização e de abandono por parte das organizações, havendo de certo modo, diferenças entre os que são a favor dos seus objetivos, os que questionam os seus métodos e os procedimentos como formas reduzidas de práticas administrativas formais (Neely 2002: 229-239).

Tendo em conta os argumentos apresentados, importa salientar os *resultados*, que dizem respeito a um sistema generalizado utilizado para medir e avaliar o desempenho das organizações por meio de um sistema de controlo. Por esse motivo, a avaliação pode ser feita por comparação com os padrões normais da instituição ou por comparação com objetivos previamente estimados (Bilhim, 2004). Essa ferramenta de gestão, enquanto expressão da razão instrumental, converte a motivação em técnica de conformidade.

Dito de outro modo, o descontentamento não se extingue: ele é recalcado e reinscrito como disposição motivacional - sendo comparado a uma espécie de negatividade latente sob a aparência de estímulo. Melhor dizendo, é um meio usado para desativar esquemas que transmutam coerção em autonomia e carência. Trata-se de um instrumento psicanalítico, de cariz discursivo, usado no enquadramento teórico lacaniano. Na verdade, só existe ideologia da motivação se houver liberdade administrada (Lacan, 1996).

Neste sentido, advoga-se que os programas de avaliação do desempenho são um conjunto de técnicas que visam obter e analisar as informações que possibilitam estimar a qualidade da contribuição prestada pelo trabalhador à organização. Ou seja, a avaliação do desempenho está inserida num contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências. Como refere Lobo (2003, p. 56-64), os trabalhadores ao receberem informações sobre a sua participação na empresa, têm a oportunidade de rever o seu desempenho e deste modo envolverem-se no ambiente da organização. Do ponto de vista de Luís Rosa (1994, p. 88-91), a cultura empresarial é um componente organizacional que tem forte impacto no desempenho humano. Portanto, a cultura influencia e é influenciada pela gestão.

Pese embora, a multiplicidade de objetivos coletivos e individuais possa gerar conflitos na avaliação do desempenho, muito se deve à sua tentativa de conciliação (Reed, 1997, p. 97-116). Esses procedimentos podem gerar múltiplas questões e inquietações, em relação às vantagens e resultados.

À luz do que foi exposto, as práticas de avaliação sofrem alterações em função das necessidades permanentes das empresas. O que importa não é o conteúdo, mas sim o comportamento. Isto significa dizer que se tenta adaptar as pessoas às circunstâncias. Nesta

senda, os processos e metodologia de avaliar o empenho e de obter resultados, serão condicionados e refinados até chegar ao modelo de redes, também designado de avaliação 360 graus (Neely, 2002).

Repensar os recursos humanos é, portanto, repensar o humano nos recursos. Com base neste pressuposto, algumas fontes de avaliação tentam complementar o método mais tradicional e conservador, através: (i) autoavaliação - método introduzido com o intuito de complementar a chefia direta. O trabalhador passa a ter uma participação ativa no seu processo de avaliação.

Convém realçar que existem também limitações, desde logo de ordem hierárquica e cultural. A 'avaliação de escalas gráficas' é o método mais utilizado, divulgado e, aparentemente, o mais simples. A sua aplicação requer alguns cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e julgamento precipitado do avaliador nos resultados da avaliação.

Já no que concerne às críticas, o método apresenta as seguintes vantagens, observe-se: (i) permite aos avaliadores uma avaliação fácil e de simples aplicação; (ii) proporciona uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, tal como, as características do desempenho de cada trabalhador; (iii) favorece o avaliador no registo de avaliação. Como desvantagens, destaca-se: (i) falta de flexibilidade no instrumento utilizado pelo avaliador perante o avaliado; (ii) tendência para mecanizar ou descredibilizar os resultados da avaliação; (iii) avaliação de 360 graus - esta fonte utiliza todos os envolvidos no processo como fonte de avaliação, sejam eles internos ou externos. Os intervenientes assumem, simultaneamente, o papel de avaliador e avaliado (Mourão, 2021; Reis, 2000). Para que seja possível utilizar estas fontes será necessário que na organização exista um clima de abertura e confiança. A confidencialidade assume um papel crítico nos processos de

avaliação do desempenho (Rocha; Dantas 2007, p. 99-100). Como seria de esperar, a 'avaliação de 360 graus', ou avaliação por redes, é acompanhada por uma filosofia de gestão participativa e, por isso, obtém a adesão dos trabalhadores, gestores e diretores das organizações. Este tipo de avaliação de desempenho prevê o feedback dos que fazem parte da rede, inclusive, superiores hierárquicos diretos (Seixo, 2007, p. 21).

No desenvolvimento do pensamento, torna-se necessário analisar profunda e prolongadamente o poder nas organizações, que se acredita estar enraizado nas práticas quotidianas das instituiões e nas políticas de RH. Percebe-se então que, os dispositivos operacionais, estratégias de GRH e a ideologia da organização funcionam como formas de interiorizar comportamentos e princípios que os legitimam (Rosa, 1994, p. 23-33). Medir o desempenho, torna-se assim, num dispositivo comum nas organizações modernas, sendo apresentado numa base de diálogo franco e aberto. A gestão do desempenho traduz-se numa classificação quantitativa ou qualitativa, dada anualmente, ou semestralmente, pelo responsável hierárquico ao seu subordinado. Porém, desta classificação poderá depender (ou não) uma possível progressão na carreira.

Regressando ao cerne da questão, a definição dos critérios ou indicadores de desempenho escapam, quando se aplicam os procedimentos legitimados por princípios e práticas ideológicas da organização sobre o indivíduo (Rocha, 1997, p. 126-130). Está-se mesmo em crer que o esforço do trabalhador em ser obediente e submisso favorece o domínio da organização sobre o aparelho psíquico do mesmo (Rosa, 1992, p. 95-102).

Grosso modo, as organizações utilizam sistemas de medição de desempenho para mensurar a forma como o trabalho é realizado em determinado período. Acredita-se tratar-se de um método recente de controlar, vigiar e punir as pessoas (Foucault, 1979).

Num outro ângulo, o processo de mudança ao nível de valores, identidade e atributos torna a organização especial e diferenciada. É neste percurso associado ao discurso, que as instituições se conectam e concentram nas métricas de competência, eficiência e racionalismo, voltando-se para uma visão estratégica e em constante renovação (Rosa, 1994, p. 88-92).

Sintetizando, se no passado, a avaliação de pessoas estava intimamente associada à ideia de classificação da superioridade de uma pessoa sobre a outra, a partir de resultados de trabalho (Reed, 1997). Atualmente, avaliar implica transformar a qualidade individual em algo comparativo, passível de ser comparado de modo objetivo e justo (Neely, 2002). Constata-se que o cenário está a sofrer uma transformação significativa, seja nas práticas, técnicas, seja nos procedimentos ou rotinas, em virtude do elitismo e convicções. Pois, o que se revela determinante para o sucesso ou insucesso do processo de avaliação é a influência exercida pelo poder na cultura organizacional através da gestão e estruturação. A gestão vê-se assim orientada e direcionada para resultados estratégicos.

A avaliação de desempenho consolidou-se como uma ferramenta de gestão de pessoas, utilizada para orientar, monitorizar e alinhar o comportamento e o conhecimento dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais. Este processo é influenciado e legitimado pela cultura organizacional própria de cada contexto laboral. Portanto, a avaliação de desempenho tende a revelar menos sobre aquilo que o indivíduo efetivamente faz e mais sobre o que o sistema espera que ele faça. Trata-se de um mecanismo de poder que se oculta sob normas e procedimentos na geometria da gestão.

5. REFERÊNCIAS

Bilhim, J. (2002). Questões atuais de recursos humanos. Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. (2004). Qualificação e valorização de competências. Sociedade Portuguesa de Inovação e Governação nas Autarquias.

Bilhim, J. (2005). Teoria organizacional: Estruturas e pessoas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bruhat, J. (1971). Marx e Engels. Edições Seara Nova.

Cabral, M., & Zanelli, V. (1983). Proletariado – O nome e a coisa. Editora Regra do Jogo.

Caldas, J. (2001). Terra e trabalho. Celta Editores.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). Humanotor – Recursos humanos e sucesso empresarial. Dom Quixote, Editores.

Chiavenato, I. (1981). Administração de recursos humanos. Atlas Editores.

Dantas, J., & Rocha, J. (2007). Avaliação de desempenho e gestão por objetivos. Rei dos Livros Editores.

Foucault, M. (1977). Vigiar e punir: História da violência nas prisões. Vozes.

Foucault, M. (1979). Microfísica do poder. Graal Editores.

Freiro, A. (2002). Gestão da inovação. Verbo Editores.

Friedberg, E. (1995). O poder e a regra – Dinâmicas de ação organizada. Instituto Piaget Editores.

Gulian, C. (1975). O marxismo e o problema do homem. Editorial Inova.

Gurvitch, G. (1983). Proudhon. Edições 70.

Lacan, Jacques. (1996). Escritos. São Paulo. Perspetiva.

Lobo, F. (2003). Clima organizacional no sector público e privado no Norte de Portugal. Fundação Calouste Gulbenkian, FCT.

Maddux, R. (1991). Avaliação de desempenho. Edições Monitor.

Marx, K. (1974). Prefácio à crítica da economia política. Edições Abril Cultural.

Mourão, R. (2021). A avaliação 360º. Escolar Editora.

Neely, A. (2002). Avaliação do desempenho das empresas. Editorial Caminho.

Paysant, M., & Batty, F. (1995). Trabalho assalariado – Trabalho independente. Edições Instituto Piaget.

Porter, M. (2007). Estratégia e vantagem competitiva. Planeta DeAgostini.

Reed, M. (1997). Sociologia da gestão. Celta Editora.

Reis, G. (2000). Avaliação 360 graus – Instrumento de desenvolvimento gerencial. Editora Atlas.

Robbins, S. (2002). Comportamento organizacional. Prentice Hall.

Rocha, O. (1997). Gestão de recursos humanos. Editorial Presença.

Rosa, L. (1992). Sociologia da empresa. Editorial Presença.

Rosa, L. (1994). Cultura empresarial – Motivação e liderança (Psicologia das organizações). Editorial Presença.

Seixo, J. (2007). Gestão do desempenho. Lidel.

Rede *Alumni*: Reintegrando o IFAP, Campus Macapá Com Seus Egressos

Alumni Network: Strategies to Reintegrate the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amapá - IFAP, Macapá Campus, with Its Alumni

Eduardo Carvalho
IFAP
eduardo.carvalho@ifap.edu.br

Marcia Cristina Rodrigues Cova
UFRRJ
marciacova@gmail.com

RESUMO

O acompanhamento de egressos é uma estratégia fundamental para avaliar a qualidade da formação acadêmica e identificar possibilidades de aprimoramento dos cursos ofertados. O IFAP não possui uma estrutura formalizada para manter a relação com seus ex-alunos. O presente artigo apresenta como objetivo analisar as relações dos egressos com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), Campus Macapá, visando a criação de uma Rede *Alumni* para fortalecer o vínculo institucional e promover o desenvolvimento profissional dos ex-alunos. A pesquisa de abordagem qualitativa utilizou o estudo de caso como método de investigação e a análise de conteúdo para analisar os dados coletados. Os resultados indicaram que, apesar da disposição dos egressos em manter vínculos com o IFAP, há um baixo nível de engajamento devido a falta de canais eficazes de comunicação e de ações institucionais contínuas. Ademais, os egressos percebem lacunas na formação acadêmica, como a ausência de experiências práticas, estágios e maior interação com o mercado de trabalho. Com base nesses achados, são propostas estratégias para a criação de uma Rede Alumni no IFAP, campus Macapá.

Palavras-chave: alumni, network, management alumni.

ABSTRACT

Alumni monitoring is a fundamental strategy for assessing the quality of academic training and identifying opportunities for improving the courses offered. IFAP does not have a formalized structure for maintaining relationships with its alumni. This article aims to analyze alumni relationships with the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Amapá (IFAP), Macapá Campus, aiming to create an Alumni Network to strengthen institutional ties and promote their professional development. The qualitative research used a case study as a research method and content analysis to analyze the collected data. The results indicated that, despite alumni's willingness to maintain ties with IFAP, there is a low level of engagement due to the lack of effective communication channels and ongoing institutional initiatives. Furthermore, alumni perceive gaps in their academic training, such as the lack of practical experience, internships, and greater interaction with the job market. Based on these findings, strategies are proposed for creating an Alumni Network at IFAP, Macapá Campus.

Keywords:; alumni network; alumni management alumni

1 INTRODUÇÃO

A atenção ao aluno egresso de uma instituição de ensino vem ganhando destaque principalmente no século XXI devido à necessidade de se adequar as diversas exigências do Ministério da Eduação relacionadas ao perfil do egresso, bem como ao aperfeiçoamento dos cursos para estarem em sintonia com as exigências do mercado de trabalho e da sociedade como um todo. Para a instituição de ensino, é de suma importância escutar o estudante não apenas enquanto está matriculado, mas também após sua graduação, pois nessa condição, ele está em posição de oferecer uma avaliação imparcial dessa instituição.

Para Simon, et al. (2022), estabelecer conexões sólidas com os antigos alunos oferece à IES uma oportunidade para obter percepções sobre a eficácia dos serviços prestados e seu impacto na sociedade. Os ex-alunos podem fornecer indicadores valiosos que orientam a IES na melhoria de seus proc edimentos, permitindo uma avaliação e revisão contínua dos projetos educacionais, programas acadêmicos e iniciativas institucionais. Experiências institucionais bem-sucedidas corroboram para a criação de uma rede que congrega as IES com seus egressos intituladas Rede *Alumni*. Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o programa "Sempre UFMG" mostra que a disponibilização de informações relevantes e o relacionamento contínuo incentivam a participação ativa dos egressos nas atividades da universidade, como destacam Queiroz e de Paula (2016). Da mesma forma, a Rede PUCRS *Alumni* ilustra a importância de políticas institucionais voltadas ao acompanhamento dos ex-alunos. A cada dois anos, a PUCRS realiza pesquisas para conhecer o perfil e as necessidades dos seus egressos, utilizando os dados coletados para aprimorar o relacionamento e oferecer oportunidades de desenvolvimento contínuo (PUCRS, 2023).

Desta forma, acredita-se que este estudo se torna relevante à medida que esta prática proporciona ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP, campus

Macapá, maior efetividade de suas ações administrativas e educacionais, permitindo identificar possíveis melhorias e atendimento ao seu plano político-pedagógico visando formar um melhor profissional para a sociedade e para o mercado. O Ifap é composto pela sede administrativa (Reitoria) e pelos campi localizados nos municípios de Macapá, Laranjal do Jari, Porto Grande, Santana, Tartarugalzinho (em implementação), Oiapoque e do Centro de Referência em Educação a Distância Pedra Branca do Amapari. Esses polos educacionais estão estrategicamente distribuídos para contribuir com o crescimento e fortalecimento do estado. Em 2025, o IFAP atende cerca de 4.700 alunos distribuídos entre os seguintes níveis e modalidades de ensino: Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC); Ensino Médio: 50% das vagas são destinadas aos cursos técnicos articulados ao ensino médio (nas formas Integrada, Subsequente e Concomitante); Ensino Superior: 30% das vagas correspondem aos cursos de bacharelado e tecnológicos; 20% às licenciaturas; Pós-Graduação: Programas Lato Sensu e Stricto Sensu.

Segundo o PDI 2024-2028 (2024), cada curso tem a autonomia para definir o perfil de seu egresso de acordo com as suas características. Além disso, no IFAP serão desenvolvidas ações para avaliação dos egressos de maneira a identificar a sua "inserção no mundo do trabalho, nas posições, nas vivências e nas dificuldades profissionais, além de fomentar a participação desses atores na vida da instituição". Nesse caso, o PDI 2024-2028 (2024) prevê a necessidade de construção de redes de relacionamento com seus egressos. A proposta do Ifap para o quadriênio em questão é criar, organizar e gerenciar um ambiente virtual de integração com o egresso, disponibilizando oportunidades no mercado de trabalho, oportunidades de qualificação, de participação em eventos e a possibilidade de interação com outros egressos do Instituto.

A lacuna da pesquisa encontra-se na necessidade de desenvolvimento de uma rede integrada com os egressos prevista pelo PDI 2024-2028 (2024) e diante da ausência de uma estrutura formal para a reintegração dos ex-alunos que compromete não apenas a avaliação

institucional sobre a efetividade dos cursos ofertados, mas também limita oportunidades de colaboração entre egressos e a comunidade acadêmica.

Nesse sentido, torna-se fundamental investigar as estratégias que podem ser adotadas para fortalecer a relação entre o IFAP e seus egressos, promovendo uma rede *alumni* ativa que favoreça o compartilhamento de experiências, o desenvolvimento profissional e o aprimoramento da instituição. Nesse sentido, chega-se à seguinte questão: Quais estratégias podem ser adotadas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), Campus Macapá, para estruturar uma Rede *Alumni* e fortalecer a relação entre a instituição e seus egressos?

Este artigo visa analisar as relações entre os egressos e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP, Campus Macapá, para propor estratégias de criação da Rede Alumni. Para alcançar esse objetivo, foram desenvolvidos os seguintes objetivos secudários: Analisar os desafios enfrentados pelos egressos para ingressar no mercado de trabalho e identificar as áreas de aperfeiçoamento da formação acadêmica e prática oferecida pelo IFAP; Identificar as principais demandas e expectativas dos egressos em relação ao IFAP, Campus Macapá; Avaliar os desafios e oportunidades para a implementação da Rede Alumni no IFAP, Campus Macapá.

O tema torna-se relevante pela sua capacidade de promover melhorias na qualidade do ensino, adaptar os programas acadêmicos às demandas do mercado de trabalho, fortalecer as relações entre instituição e seus ex-alunos, e reforçar a reputação e credibilidade da instituição de ensino. Diante da previsão no PDI 2024-2028 (2024) do desenvolvimento das relações entre o Ifap e seus egressos, reconhece-se que o fortalecimento dessa área é essencial para a criação da Rede *Alumni* IFAP, uma iniciativa estratégica que visa restabelecer o vínculo entre a instituição e seus egressos. A construção dessa rede permitirá ao IFAP mapear trajetórias profissionais, avaliar os impactos sociais de sua atuação e fomentar um canal permanente de comunicação e

colaboração com os ex-estudantes. Além disso, a Rede poderá servir como base para a formulação de políticas institucionais mais alinhadas às realidades do mundo do trabalho e às necessidades da sociedade amapaense.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Relevância dos egressos para instituições de ensino

O termo egresso é amplo e possui definições com algumas variações. Segundo Pena (2010), ”o termo “egresso” caracteriza o aluno que já saiu da escola - ou seja, todo ex-aluno, incluindo, então, as categorias de diplomados, desistentes, transferidos e jubilados”. No contexto internacional, o termo "egresso" é equivalente ao termo em latim *"alumni"*, amplamente utilizado no meio acadêmico para designar estudantes formados por Instituições de Ensino Superior (IES) (Teixeira, 2015). Entende-se como egresso o aluno que concluiu efetivamente uma formação ofertada pela instituição de ensino, é um público estratégico que dará feedback sobre a organização nos quesitos de empregabilidade e qualidade de ensino. São ativos imateriais que podem atuar (ou não) como embaixadores da marca (Silva, 2023).

Segundo Machado (2010), é fundamental entender as opiniões dos ex-alunos sobre sua formação, para que a instituição possa fazer ajustes precisos em seu sistema educacional. Essa compreensão, portanto, é essencial para que as instituições possam alinhar suas estratégias com as necessidades do mundo profissional, garantindo uma formação mais alinhada às expectativas do mercado. Os autores da Costa Coelho e Oliveira (2012), afirmam que avaliar a Universidade a partir da formação recebida, ou seja, considerando as experiências vividas e os conhecimentos adquiridos, é considerado extremamente relevante. O egresso, por sua trajetória, pode oferecer informações valiosas sobre a qualidade do curso, as condições de trabalho no processo de ensino-aprendizagem, as dificuldades cognitivas enfrentadas durante a formação e as

estratégias utilizadas para superá-las. Nesse contexto, o ex-aluno torna-se uma fonte essencial para opinar sobre a valorização dos saberes adquiridos, refletidos tanto no mercado de trabalho quanto na vida cotidiana.

Para Nascimento e Santos (2022), a avaliação dos egressos permite uma análise completa tanto do perfil institucional quanto do curso, incluindo o desempenho acadêmico dos estudantes. Além disso, oferece uma oportunidade significativa para diagnosticar áreas de melhoria, fornecendo informações essenciais para o planejamento e implementação de

estratégias e políticas institucionais que visam aprimorar a qualidade da gestão, do ensino, da pesquisa, da extensão e outras áreas pertinentes.

Já para Pereira, Simon e Pacheco (2021), a perspectiva dos egressos é fundamental na revisão de processos e na criação de novas oportunidades para o aprimoramento e reconhecimento da formação no mercado de trabalho e na sociedade em geral. Suas experiências e feedbacks são essenciais para orientar melhorias contínuas e garantir que a educação atenda às demandas do mundo contemporâneo, promovendo um impacto positivo e significativo. Assim, o acompanhamento dos egressos não só reflete a efetividade da formação, mas também fornece insights importantes para o desenvolvimento de ações que consolidem a inserção profissional e social dos graduados.

Segundo Teixeira e Gomes (2004), a transição da universidade para o mercado de trabalho é um momento de incerteza para os jovens, pois não se identificam totalmente como estudantes nem como profissionais. Eles experimentam o que é conhecido como "adultez emergente", uma fase em que não são mais adolescentes, mas também não se veem como adultos plenos. Mesmo após a formatura, muitos preferem continuar vivendo com os pais para evitar a responsabilidade financeira imediata, adiando a entrada na vida adulta. Essa mudança

de perspectiva em relação à independência econômica e à formação de família marca uma transformação nas aspirações dos jovens em relação ao que significa ingressar na vida adulta.

Nesse contexto, compreender as opiniões dos egressos e sua trajetória após a formação é fundamental para que as instituições possam criar estratégias que apoiem essa transição, promovendo uma inserção mais segura e alinhada às expectativas dos jovens. Segundo da Silva, Bastos, Ribeiro & Peixoto (2017), para a IES, é fundamental reconhecer que a sua reputação na sociedade é um fator que facilita a transição dos estudantes para o mercado de trabalho. Além disso, é importante entender que um certo nível de formação, combinado com a motivação dos graduados, também contribui para a sua entrada no mundo profissional. Assim, a avaliação e o acompanhamento contínuo dos egressos desempenham um papel importante na construção dessa reputação e na consolidação de um vínculo forte entre a instituição e o mercado, promovendo uma formação que realmente atenda às expectativas do mundo real e que facilite a inserção dos novos profissionais na sociedade.

Segundo Simon, et al. (2022), os egressos incorporam os frutos das atividades formativas promovidas pelas instituições de ensino (IE) e têm o potencial de liderar as mudanças que a sociedade almeja, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridos na IE para impactar positivamente os ambientes que atuam. Portanto, a avaliação do perfil e das competências dos ex-alunos se torna indispensável para a IE. Essa necessidade de avaliação e acompanhamento dos ex-alunos reforça a importância de compreender suas experiências e contribuições, que são essenciais para o aprimoramento das práticas pedagógicas e estratégicas das instituições.

Segundo Oliveira (2021), os ex-alunos desempenham um papel essencial como fonte de observações e percepções importantes sobre o período em que estiveram ligados à instituição para obter sua formação educacional. Assim, a relação com os egressos não apenas evidencia

sua trajetória, mas também fornece insights valiosos que podem orientar melhorias na oferta de ensino e na conexão com o mercado de trabalho.

Para Simon et al. (2022), estabelecer conexões sólidas com os antigos alunos oferece à instituição de ensino superior (IES) uma oportunidade para obter percepções sobre a eficácia dos serviços prestados e seu impacto na sociedade. Os ex-alunos podem fornecer indicadores que orientam a IES na melhoria de seus procedimentos, permitindo uma avaliação e revisão contínua dos projetos educacionais, programas acadêmicos e iniciativas institucionais. Nesse contexto, a implementação de um plano estratégico para o acompanhamento dos ex-alunos no ensino superior, integrado ao planejamento estratégico e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), permite que a instituição colete informações primordiais para reavaliar suas estratégias e os processos que levarão à realização de sua missão.

Nesse processo de fortalecimento dos vínculos entre a instituição e seus egressos, Rocha e Oliveira (2024) destacam que a aproximação deve ser promovida por meio de políticas institucionais que assegurem uma comunicação contínua e eficaz entre as partes.

De acordo com Rocha e Oliveira (2024), o acompanhamento de egressos deve ser reconhecido como uma ferramenta organizacional estratégica, que apoia as decisões institucionais em diferentes áreas de atuação. Além disso, ao cumprir sua finalidade principal de aprimorar os serviços oferecidos, essa prática beneficia também a sociedade, ultrapassando os limites da instituição. Conforme Demétrio (2021), as contribuições feitas por antigos alunos constituem uma significativa fonte de receita para as instituições de ensino superior nos Estados Unidos. O valor arrecadado por meio dessas doações de ex-alunos tem vindo a ganhar uma importância cada vez maior como fonte de rendimento para as universidades, reforçando o papel estratégico do relacionamento contínuo com os egressos.

2.2 Políticas de acompanhamento de egressos

Segundo Silva (2023), o acompanhamento do ex-aluno é de interesse tanto para o capital quanto para uma abordagem educacional transformadora. De fato, representa mais uma área de disputa, assim como o próprio sistema educacional. Para as perspectivas liberais, a educação é um meio tanto para capacitar o indivíduo como trabalhador/consumidor quanto para prepará-lo para o ciclo de inclusão e exclusão nas forças produtivas. Isso se reflete tanto em estudos de longo prazo sobre empregabilidade quanto na avaliação da qualidade dos cursos com base nas competências demandadas pelo mercado. No entanto, no contexto brasileiro, esse acompanhamento ainda apresenta desafios.

Conforme Teixeira, Maccari e Ruas (2014), a literatura destaca diversas dificuldades relacionadas ao acompanhamento de egressos, apontando que a abordagem utilizada para esse fim precisa ser suficientemente atrativa para competir com as atividades rotineiras dos próprios ex-alunos, incluindo suas rotinas pessoais, profissionais e acadêmicas. Para isso, é fundamental oferecer algo interessante que motive o egresso a manter-se conectado com a instituição formadora, fortalecendo o vínculo e promovendo uma relação de benefício mútuo. Segundo Silva e Bezerra (2015), o Sistema de Acompanhamento de Egressos, por meio de uma comunicação contínua com os antigos alunos, torna-se uma ferramenta fundamental para avaliar a percepção da comunidade externa e fortalecer os laços entre a instituição e a sociedade. Essa relação estreita permite ajustes e melhorias constantes na formação acadêmica e no papel social da universidade.

Simon et al. (2022) destacam que os egressos incorporam os frutos das atividades formativas promovidas pelas instituições de ensino e têm potencial para liderar as mudanças que a sociedade almeja, aplicando conhecimentos e habilidades adquiridos na IE para impactar positivamente os ambientes em que atuam. Assim, a avaliação do perfil e das competências desses ex-alunos torna-se indispensável para a instituição, permitindo-lhe aprimorar suas ações

e estratégias de formação. Machado (2001), afirma que compete aos egressos fornecer à instituição de ensino as informações essenciais para a análise dos currículos, das tendências de mercado, do desenvolvimento tecnológico, dos métodos e processos de trabalho, bem como de novos equipamentos, permitindo assim que a IES atenda plenamente às demandas desse relevante segmento da sociedade. Complementarmente, Simon et al. (2022) também apontam que o número de estudos voltados à gestão do acompanhamento de egressos do ensino superior tem crescido nos últimos anos. Seus resultados demonstram que as universidades ainda precisam construir políticas, estratégias e ações específicas para inserir esse público nos processos avaliativos, melhorando o relacionamento e a interação com seus egressos, de modo a potencializar essa relação como um elemento estratégico de desenvolvimento institucional.

Por fim, dada a importância de manter um relacionamento ativo com os ex-alunos, é fundamental reconhecer a necessidade das Instituições de Ensino Superior (IES) em interagir com seus egressos. Assim, é importante que seja abordada a relevância e o significado de uma rede Alumni para atender às demandas educacionais.

2.3 Rede Alumni

Segundo Teixeira (2015), o principal propósito das redes *Alumni*, do ponto de vista das Instituições de Ensino Superior (IES), é acompanhar os alunos egressos, promovendo o fortalecimento dos vínculos institucionais. Esse processo possibilita um fluxo contínuo de feedback baseado nas experiências dos ex-alunos, permitindo a construção de um panorama de oportunidades e desafios que contribuem para a tomada de decisões estratégicas. Assim, a manutenção de uma rede *Alumni* eficaz fortalece a relação entre as instituições e seus egressos, criando um ciclo de interação que beneficia ambos os lados.

Nesse contexto, de Oliveira Cabral, da Silva e Pacheco (2016) afirmam que os egressos constituem um ativo permanente das IES, capazes de contribuir significativamente para a qualidade dos cursos e para a formação dos estudantes atuais. Contudo, observa-se que muitas

instituições ainda não dedicam a devida atenção à criação e manutenção de portais de egressos, os quais poderiam atuar como canais eficazes de comunicação e engajamento.

Para integrar uma rede *Alumni*, é fundamental que os ex-alunos mantenham atualizados seus dados profissionais e acadêmicos. Isso permite às instituições conhecerem o perfil dos profissionais que formam, o que contribui para a reputação e visibilidade da universidade, especialmente quando se divulgam histórias de sucesso, como destaca Campos (2008). Nesse sentido, a rede *Alumni* facilita uma interação recíproca entre todos os envolvidos, promovendo o vínculo com os ex-alunos e oferecendo apoio por meio da divulgação de oportunidades de emprego, educação e informações relevantes, além de eventos que abordam temas atuais e as demandas do mercado de trabalho, conforme aponta da Silva (2023).

Dos Santos e de Souza (2015) também observam que muitas IES buscam acompanhar seus egressos por meio de plataformas online, nas quais são cadastrados dados sobre sua formação acadêmica e trajetória profissional. Essa prática permite manter o vínculo com os ex-alunos, oferecendo ações como cursos de extensão para complementar sua qualificação, além de favorecer a criação de redes de contato entre antigos colegas — algo que pode facilitar indicações e oportunidades no mercado. Os egressos também têm a oportunidade de avaliar o curso concluído, destacando pontos positivos e sugerindo melhorias com base em sua experiência profissional.

Para Carvalho (2020) a criação de redes *Alumni* promove o aprendizado colaborativo. No entanto, como sua manutenção exige investimento de longo prazo, estudos indicam que o sucesso dessas redes depende da percepção de benefícios claros por parte tanto dos idealizadores quanto dos membros. Aguiar (2018) acrescenta que, além de fornecer resultados estatísticos, os projetos *Alumni* também atuam como importantes canais de marketing institucional, ao divulgar os destaques dos programas e evidenciar competências que impactam positivamente as organizações.

Complementando essa perspectiva, Snijders et al. (2019) investigaram os fatores que influenciam a lealdade dos ex-alunos no ensino superior e identificaram que a qualidade do relacionamento entre a instituição e o estudante — especialmente em termos de confiança e compromisso afetivo — tem impacto significativo no engajamento futuro dos egressos. Esses elementos fortalecem o sentimento de pertencimento e aumentam a probabilidade de envolvimento dos ex-alunos em atividades institucionais após a graduação. Portanto, estratégias que promovam relacionamentos positivos durante a formação acadêmica são essenciais para o desenvolvimento de uma Rede *Alumni* sólida e participativa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico adotado na realização desta pesquisa, cujo objetivo central é propor estratégias para fortalecer a relação entre o Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Macapá, e seus egressos. Inicialmente, são descritos o tipo de pesquisa adotada, considerando a natureza, a abordagem, os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados. Em seguida, caracteriza-se o público-alvo do estudo, formado por ex-alunos do IFAP, detalhando os critérios de seleção e o contexto institucional. Na sequência, são explicitados os instrumentos e as técnicas empregados para a coleta dos dados, bem como os procedimentos aplicados à sua análise, de modo a garantir rigor, coerência e alinhamento com os objetivos propostos. O percurso metodológico foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa que se torna um “meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (Creswell, 2010, p. 43). Quanto à natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada visto que ao final do estudo será desenvolvido um relatório técnico conclusivo. Foi feita uma investigação de literatura sobre a gestão de egressos em instituições de ensino técnico e superior, estudos sobre práticas institucionais voltadas para o acompanhamento de egressos e sua relação com indicadores de desempenho.

Foi utilizada como técnica de pesquisa o estudo de caso único, tendo como objeto de pesquisa o Instituto Federal do Amapá, mais especificamente, a pasta encarregada de acompanhar seus egressos do campus Macapá. A pesquisa buscou identificar e compreender a percepção dos egressos do Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Macapá, para propor estratégias para a criação da Rede *Alumni*, visando melhorar a qualidade do ensino e fortalecer a integração dos ex-alunos com a instituição.

O público da pesquisa foi composto por egressos de cursos técnicos integrados, subsequentes e superiores do Campus Macapá. Os participantes foram selecionados por meio de convite direto via e-mail enviados diretamente pelo banco de dados do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário semiestruturado, com perguntas elaboradas e respostas livres, dissertativas, o qual foi enviado por e-mail e que, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido "como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc."

Os questionários semiestruturados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), utilizada em pesquisas de ciências sociais e humanas, especialmente em estudos que envolvem análise de dados qualitativos. Bardin (2011) apresenta uma metodologia que visa extrair significados, padrões e interpretações dos dados coletados, de forma sistemática e rigorosa nas seguintes etapas a saber: pré-análise, exploração do material, codificação, categorização e interpretação.

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa por meio da Plataforma Brasil, no dia 14/06/2024 e aprovado no dia 17/10/2024, sob parecer número 7.166.309, garantindo a observância dos princípios éticos da pesquisa científica, como o sigilo, a

voluntariedade e o consentimento livre e esclarecido dos participantes. Este parecer encontra-se em anexo ao final deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como parte das estratégias para obtenção de dados junto aos ex-alunos, foram enviados 1710 questionários por e-mail, contendo perguntas abertas voltadas à compreensão das trajetórias profissionais e à percepção dos egressos sobre sua formação no Instituto Federal do Amapá (IFAP). Desse total, foram obtidas 178 respostas válidas, as quais forneceram subsídios importantes para a análise dos impactos da formação técnica e tecnológica na vida profissional desses sujeitos, além de indicarem aspectos institucionais que podem ser aprimorados para fortalecer o vínculo com os egressos e qualificar as políticas de ensino, estágio e extensão.

As análises dos dados coletados foram organizadas conforme os passos abaixo:

Na Pré-Análise os dados foram organizados e preparados para análise. Isso incluiu a definição dos objetivos da pesquisa, a seleção dos documentos ou materiais a serem analisados e a elaboração de um plano de análise. Na Exploração do Material os dados foram explorados cuidadosamente para identificar temas, padrões e categorias emergentes. A Codificação dos dados foi realizada de acordo com as categorias e temas identificados durante a fase de exploração. A codificação envolve atribuir rótulos ou códigos aos trechos de texto ou unidades de análise que representam conceitos ou ideias relevantes. Após a leitura inicial, as respostas foram submetidas ao processo de codificação, no qual trechos significativos foram destacados e agrupados conforme seus temas centrais. Em seguida foi realizada a categorização dos códigos, quando os mesmos foram agrupados em categorias mais amplas ou temas, com base em suas semelhanças ou relações conceituais. Após a leitura inicial, as respostas foram submetidas ao processo de codificação, no qual trechos significativos foram destacados e agrupados conforme seus temas centrais.

Na fase de interpretação buscou-se entender o significado subjacente aos dados, relacionando as categorias identificadas com teorias existentes, contexto histórico, ou outras informações relevantes. Na fase de análise inferencial os resultados foram extrapolados para contextos mais amplos, fazer generalizações ou estabelecer relações causais. A partir dos dados coletados, é possível identificar tendências significativas que vão além das respostas individuais, permitindo inferir possíveis impactos das estratégias institucionais no desenvolvimento profissional dos ex-alunos. Após as inferências os achados foram comparados com a teoria utilizada na pesquisa. Optou-se por categorizar e fazer os demais passos na sequência da apresentação de cada categoria encontrada. A seguir são apresentadas a categorização, a interpretação e a inferência e a comparação teórica X empírica.

Categoria 1 Desafios para ingressar no mercado de trabalho

Nesta categoria são apresentados os principais desafios enfrentados pelos egressos no processo de inserção no mercado de trabalho. O objetivo é compreender essas barreiras e refletir sobre o papel da formação acadêmica nesse contexto. As contribuições dos ex-alunos são fundamentais para aprimorar ações institucionais de apoio à empregabilidade. Segundo os egressos entrevistados:

> "Não existem vagas de emprego para técnico em mineração aqui na cidade, se existem, não são divulgadas, até é possível para fora do estado, mas o fato de ter que se deslocar para trabalhar não faz sentido, tendo em vista que a oferta de cursos é com base na necessidade do estado, porém, isso fica somente na teoria." (Respondente 5). "A falta de experiência no mercado de trabalho foi um ponto fraco." (Respondente 7). "O curso já está sendo substituído e necessitando de um aprimoramento acadêmico maior" (Respondente 8). "Falta de experiência real trabalhando na área." (Respondente 11). "A quantidade de vagas ofertadas para minha área de formação. (Respondente

22). “É uma área com poucas ofertas e nem sempre querem empregar um recém formado.” (Respondente 24). “Por não ter experiência, foi muito difícil conseguir um trabalho na área.” (Respondente 38). “Falta de fluência em língua inglesa.” (Respondente 39).

As respostas dos egressos destacam dificuldades em se inserir no mercado de trabalho devido à escassez de vagas específicas na área de formação e à falta de experiência prática. Muitos apontam a desconexão entre a oferta educacional e as necessidades do mercado local, além da ausência de oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido. Há também críticas sobre a desatualização dos cursos, que precisam de aprimoramento acadêmico e de uma abordagem mais alinhada com as exigências profissionais, como a fluência em inglês. Essas respostas sugerem a necessidade de um maior alinhamento entre educação e mercado de trabalho, com foco em experiências práticas e cursos atualizados.

Em Machado (2010), afirma que compreender as opiniões dos egressos é essencial para que as instituições aprimorem seus cursos e metodologias. A insatisfação dos ex-alunos com a formação, expressa nos questionários, reforça a importância dessa escuta ativa mencionada por Machado.

Além disso, Teixeira e Gomes (2004), trazem um aspecto complementar ao discutir a "adultez emergente", apontando que a transição para o mercado de trabalho pode ser um período de incerteza para os jovens, que nem sempre se sentem preparados para essa nova etapa. Essa ideia dialoga com as respostas que destacam a falta de preparo prático e as dificuldades dos egressos na busca por oportunidades profissionais.

Categoria 2 O papel da instituição e as dificuldades de ingresso no mercado de trabalho

Nesta categoria, é explorada a percepção dos egressos sobre o papel da instituição no apoio à sua inserção profissional. São analisadas as ações formativas oferecidas e as lacunas percebidas

durante a transição para o mundo do trabalho. A proposta é compreender como a formação recebida contribuiu, ou não, para enfrentar os desafios do mercado. Essas reflexões orientam melhorias no vínculo entre ensino e empregabilidade.

> "Eu sinto que a instituição não deu nenhum tipo de apoio pra gente.Terminou o curso, é meio que estão formado e acabou." (Respondente 1)."Principalmente melhorar a relação com as empresas e promover para eles a oferta dos alunos que o IFAP está formando." (Respondente 2). "Por não haver muita oportunidade de estágio para todos, a prática e experiência na área do curso, seria de grande ajuda investir mais em aulas práticas (ou algum tipo de treinamento com professores que têm experiência na área)nas disciplinas do curso." (Respondente 13)."Parcerias com órgãos e instituições que dessem oportunidade aos alunos do IFAP para trabalhar." (Respondente 19)."Ter realizado mais práticas profissionais." (Respondente 21)."Disciplinas técnicas mais alinhadas com o que se vê no mercado de trabalho." (Respondente 32)."Focado em ajudar o aluno a ter um bom estágio, como uma forma de preparo para o mercado de trabalho." (Respondente 34)."Avaliação periódica da didática pedagógica dos professores ." (Respondente 54).

Os relatos indicam uma insatisfação com o apoio oferecido pelo IFAP aos alunos após a conclusão do curso, sugerindo que a instituição não acompanha os egressos nem facilita sua inserção no mercado de trabalho. Há uma demanda clara por maior conexão entre o IFAP e as empresas, para que os alunos tenham mais oportunidades de estágio e emprego. A falta de experiência prática também é apontada como um problema, sendo sugerido um maior investimento em aulas práticas e treinamentos ministrados por profissionais experientes. Além disso, destaca-se a necessidade de revisar o currículo, alinhando as disciplinas técnicas às

exigências do mercado e avaliando periodicamente a didática dos professores. Essa crítica à ausência de suporte institucional encontra respaldo em Machado (2010), que defende que ouvir os ex-alunos permite ajustes precisos na estrutura educacional. A reclamação sobre a falta de conexão com o mercado também se alinha com Nascimento e Santos (2022), que apontam que a avaliação dos egressos contribui para o planejamento estratégico da instituição.

Categoria 3 Pontos fortes que facilitaram inserção no mercado de trabalho

Nesta categoria, são destacados os principais pontos fortes apontados pelos egressos que contribuíram para sua inserção no mercado de trabalho. A análise desses fatores permite reconhecer boas práticas acadêmicas. Esses dados reforçam a importância de manter e aprimorar ações bem-sucedidas na formação profissional.

> “Os professores que deram aulas, a grande maioria deles são bem preparados na área em que eles se propõem a atuar.” (Respondente 1).“Os pontos fortes na formação são principalmente o acesso não somente ao ensino, mas também a pesquisa e extensão que a gente tem dentro do campus.” (Respondente 3).“Pontos fortes foram a carga profissional que o IFAP proporcionou, através de trabalhos, ensino, estágio, todos foram fundamentais para formar minhas experiências diante do mercado de trabalho.” (Respondente 16).“Planejamento e organização, que foi algo cobrado durante a graduação, foi algo que me ajudou a entrar no mercado de trabalho.” (Respondente 17).“O preparo prático e teórico fornecido pelo curso foi um forte ponto positivo que colaborou para o meu desenvolvimento profissional.” (Respondente 19).“Não tive dificuldades em ingressar no mercado de trabalho, minha formação no IFAP e meu currículo foram o suficientes para eu conquistar vagas de trabalho ótimas na minha área.” (Respondente 27).“Um dos pontos fortes foi o estágio realizado no setor de laboratórios,

> onde consegui aprender bastante com os técnicos. Sinceramente, foi incrível ter essa experiência, a qual me ajudou bastante em processos seletivos." (Respondente 31)."Como ponto forte, participação em diversos eventos, projetos e práticas pedagógicas, proporcionando mais experiência." (Respondente 34).

Os depoimentos destacam aspectos positivos da formação no IFAP, ressaltando a qualidade dos professores e a diversidade de oportunidades oferecidas pela instituição. Os respondentes apontam como pontos fortes o acesso ao ensino, pesquisa e extensão, além da carga profissional adquirida por meio de estágios, trabalhos e atividades acadêmicas.

Também é mencionada a importância do planejamento e da organização desenvolvidos ao longo do curso, que ajudaram na inserção no mercado de trabalho. O preparo teórico e prático é valorizado, assim como a participação em eventos, projetos e experiências em laboratório, que contribuíram para o desenvolvimento profissional e facilitaram processos seletivos. Alguns egressos relatam não ter encontrado dificuldades para conseguir emprego, atribuindo isso à formação recebida no IFAP.

A valorização da formação acadêmica mencionada encontra respaldo em da Silva, Bastos, Ribeiro & Peixoto (2017), que afirmam que a reputação da instituição de ensino é um fator determinante para a inserção dos egressos no mercado de trabalho. O reconhecimento da qualidade do IFAP por parte dos ex-alunos pode ser visto como um reflexo desse prestígio institucional, que facilita sua empregabilidade.

Além disso, a ênfase no preparo teórico e prático e nas experiências acadêmicas, como estágios e atividades em laboratório, se relaciona com Machado (2010), que defende que compreender a percepção dos egressos permite ajustes estratégicos na formação.

Categoria 4 Atividades extracurriculares que ajudaram no ingresso no mercado de

Nesta categoria, são apresentadas as atividades extracurriculares que, segundo os egressos, tiveram impacto positivo na sua entrada no mercado de trabalho. Essas vivências ampliam competências práticas e fortaleceram o currículo dos ex-alunos. A análise destaca o valor dessas atividades como complementares à formação acadêmica.

> "Estágio extracurricular, realizei um estágio fora da carga horária obrigatória." (Respondente 7)."Fui bolsista de iniciação científica de pesquisa relacionados à área do curso." (Respondente 14)."Participei de minicursos presencial e não obrigatório dentro do IFAP, na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia." (Respondente 19)."Participação em projetos de extensão." (Respondente 25)."Fui colaborador voluntário de um projeto de pesquisa." (Respondente 32)."Fiz um curso online na minha área de formação." (Respondente 37).

Os depoimentos indicam que alguns egressos buscaram complementar sua formação por meio de atividades extracurriculares, como estágios além da carga horária obrigatória, iniciação científica, minicursos, projetos de extensão e cursos online. Essas iniciativas demonstram um esforço individual para ampliar conhecimentos e adquirir experiências práticas relevantes para a área de atuação. A participação em eventos acadêmicos e científicos, tanto presenciais quanto virtuais, também aparece como um diferencial na formação dos estudantes, proporcionando aprendizado além do currículo formal.

A valorização das atividades extracurriculares se relaciona com as ideias de de Sousa Santos, Rocha & Passaglio (2016), que apontam a extensão universitária como um meio essencial para proporcionar experiências práticas e preparar os estudantes para o mercado de trabalho.

Categoria 5 Desafios/deficiências na prática profissional

Nesta categoria, são discutidas as principais deficiências enfrentadas na prática profissional em comparação com as vivências acadêmicas relatadas pelos egressos. Esses relatos são essenciais para refletir sobre a adequação da formação oferecida. O objetivo é alinhar ainda mais o ensino às exigências do mercado profissional.

> "Na minha área do curso foi difícil arrumar emprego e quando consegui a remuneração não é satisfatória." (Respondente 5)."No atual trabalho falta reconhecimento profissional, a gestão da empresa não é boa." (Respondente 8)."Minha maior dificuldade é que tenho pouca segurança em meus conhecimentos." (Respondente 16). "Sinto falta de treinamento na área que atuo." (Respondente 23)."A minha grande dificuldade e talvez insatisfação é a falta de oportunidade de crescimento dentro da empresa). (Respondente 36).

Os relatos refletem desafios enfrentados pelos egressos no mercado de trabalho, incluindo dificuldades para encontrar emprego na área de formação e insatisfação com a remuneração. Além disso, há reclamações sobre a falta de reconhecimento profissional e a má gestão nas empresas. Alguns respondentes mencionam insegurança em relação aos próprios conhecimentos, o que pode indicar lacunas na formação ou falta de experiência prática. A ausência de treinamentos e a falta de oportunidades de crescimento dentro das empresas também são apontadas como fatores que geram insatisfação profissional. Esses aspectos sugerem que, além da dificuldade inicial de inserção no mercado, há desafios contínuos na trajetória profissional dos egressos.

A insegurança mencionada pelos egressos pode estar relacionada à falta de acompanhamento e suporte contínuo, o que reforça a importância de iniciativas como o Portal dos Egressos, defendido por da Silva e Bezerra (2015). Esse portal facilita a comunicação entre os ex-alunos e a instituição, oferecendo benefícios acadêmicos e oportunidades que podem ajudar a suprir algumas lacunas na formação e no desenvolvimento profissional.

Categoria 6 Aperfeiçoamento profissional pelo IFAP

Nesta categoria, são analisadas as percepções dos egressos sobre o aperfeiçoamento profissional proporcionado pelo IFAP em relação às vivências no mundo do trabalho. A proposta é compreender em que medida as atividades ofertadas contribuem para o desenvolvimento de competências práticas. São discutidos aspectos positivos e limitações observadas pelos ex-alunos. Esses dados orientam ações de melhoria na formação técnica e profissional.

> "Oferecer cursos de atualização e capacitação na área." (Respondente 4)."Disponibilizar laboratórios para uso após a formação." (Respondente 11)."Implementar programas de mentoria com ex-alunos e profissionais experientes." (Respondente 12)."Organizar eventos voltados para as demandas do mercado de trabalho atual." (Respondente 15)."Apoiar na divulgação de vagas de trabalho." (Respondente 18)."Criar grupos de estudo ou pesquisa voltados para desafios reais do mercado." (Respondente 19)."Disponibilizar consultorias especializadas para desenvolvimento profissional." (Respondente 2)."Manter um canal ativo de comunicação com os ex-alunos." (Respondente 26).

Os depoimentos apontam sugestões para melhorar o suporte oferecido aos egressos pelo IFAP, evidenciando a necessidade de um vínculo contínuo entre a instituição e seus ex-alunos. Há demandas por cursos de atualização e capacitação, acesso a laboratórios após a formação e a implementação de programas de mentoria com profissionais experientes. Além disso, destaca-se a importância de aproximar a instituição do mercado de trabalho, seja por meio da organização de eventos, da divulgação de vagas ou da criação de grupos de estudo voltados para desafios reais do setor.

Também são sugeridas consultorias especializadas para o desenvolvimento profissional e um canal de comunicação ativo entre o IFAP e seus egressos, reforçando a necessidade de um acompanhamento mais estruturado após a conclusão do curso.

Os depoimentos sugerem a implementação de programas de mentoria, cursos de atualização e maior integração com o mercado de trabalho, ideias que encontram respaldo nas propostas de da Silva e Bezerra (2015), que defendem a criação de um Portal dos Egressos para manter a comunicação ativa e o acompanhamento. Além disso, Diaz Vidal e Pittz (2018) ressaltam a importância do envolvimento contínuo dos ex-alunos na vida institucional, como forma de fortalecer a rede de contatos e garantir que a instituição se adapte às demandas do mercado. Esses elementos sugerem que um vínculo contínuo e estruturado com os egressos é fundamental para a melhoria tanto do ensino quanto da inserção dos ex-alunos no mercado profissional.

Categoria 7 Ações de retorno à instituição

Nesta categoria, são apresentadas as ações de retorno dos egressos à instituição, evidenciando o vínculo contínuo com o IFAP após a conclusão do curso. Esses relatos mostram o engajamento dos ex-alunos com a comunidade acadêmica. A análise contribui para fortalecer políticas institucionais de acompanhamento e valorização dos egressos.

> “Gostaria de participar de um curso de especialização na área da Computação, para eu ter um conhecimento mais amplo de programação e ter um aumento em meu salário.” (Respondente 3).“Cursos voltados à saúde em mais campus do IFAP” (Respondente 9).“Eventos, feiras, workshops e palestras da área da construção civil.” (Respondente 15).“Intercâmbio e relações com a Guiana Francesa, a fim de que oportunidades de trabalho sejam geradas em território ultramarino francês.” (Respondente 66).“Especializações na área de segurança

> ou auditoria em redes de computadores." (Respondente 74)."Eventos Científicos e mestrado no Ensino de Química." (Respondente 75)."Gostaria de participar em palestras ou eventos de caráter científico na instituição em relação à área da Mineração." (Respondente 81). Práticas Pedagógicas Inclusivas: Curso voltado para capacitar educadores na criação e implementação de metodologias inclusivas que atendam à diversidade de alunos em sala de aula. 2. Oficinas para Transtorno do Espectro Autista (TEA):Oficinas práticas com foco em estratégias de ensino . 3. Adaptação de Materiais para Deficiências: Curso para desenvolver habilidades na adaptação de materiais didáticos para atender às necessidades específicas de alunos com diferentes tipos de deficiência, como auditiva, visual, física ou intelectual." (Respondente 83).

Os depoimentos evidenciam o interesse dos egressos em continuar se qualificando profissionalmente por meio de especializações, cursos e eventos acadêmicos. Há uma demanda diversificada por formações em áreas como computação, saúde, segurança de redes, ensino de química e pedagogia inclusiva, mostrando a necessidade de uma oferta mais ampla de cursos de pós-graduação e capacitações pelo IFAP. Além disso, destacam-se sugestões voltadas para a realização de eventos científicos, feiras e workshops que promovam o aprendizado e a conexão com o mercado. Outro ponto relevante é o interesse em oportunidades internacionais, como intercâmbios e relações com a Guiana Francesa, visando expandir horizontes profissionais. No geral, as falas demonstram que os egressos buscam aprimoramento contínuo para melhorar sua qualificação e aumentar as chances de crescimento na carreira. Tais relatos evidenciando a disposição de manter-se conectados com a instituição encontram respaldo nas considerações de Carvalho (2020) quando destaca que a criação de redes *Alumni* promove o aprendizado colaborativo.

Categoria 8 Sugestões e comentários

Nesta categoria, são apresentadas as sugestões e comentários dos egressos a respeito de sua formação e da relação com a instituição. As contribuições envolvem críticas construtivas, propostas de melhoria e percepções sobre o percurso formativo. Esses apontamentos oferecem subsídios valiosos para o aperfeiçoamento contínuo dos cursos e serviços oferecidos. A escuta ativa dos ex-alunos reforça o compromisso institucional com a qualidade e a inovação.

> "Acho que o transporte para chegar no Ifap é o que mais dificulta, teve colegas que na época desistiram do curso, pois assim como eu pagavam 4 passagens por dia, e os auxílios demoram demais a sair." (Respondente 2)."Hoje vejo o quanto esse instituto me abriu portas e consequentemente fechou portas irrelevantes. Atualmente eu curso letras mas atuo no curso que me formei no if, e sinto a facilidade de entender situações acadêmicas, na qual alunos que não tiveram a mesma chance que eu, sofrem pra entender." (Respondente 10)."A instituição deve rever a quantidade de alunos de todos os níveis de ensino que estudam no Ifap. Pois na época que eu estudava colocaram o ensino superior nas salas do ginásio, com a desculpa de que não tinham sala suficiente para todos. Isso foi um absurdo, tendo em vista que antes os alunos do superior ficavam nas salas do bloco principal." (Respondente 15)."Acho que além de fazer um projeto pedagógico do curso, um dia de feira em que seja apresentado os cursos para os futuros ingressantes seria muito interessante." (Respondente 19)."Agradecer ao instituto, pela qualidade, respeito e dedicação que tiveram e têm na formação." (Respondente 21)."O estado do Amapá evolui a passos lentos, mas evolui. O mercado de trabalho local está exigindo outros tipos de perfis profissionais, mais condizentes com o desenvolvimento regional industrial e comercial. E a impressão que tenho do instituto é que o Ifap não quer atualizar os cursos que oferta a tanto tempo,

> talvez, para não demonstrar que o mercado de trabalho não mudou tanto e que ele ainda precisa dos profissionais que seus campus formam." (Respondente 31)."É necessário o Ifap olhar novamente para seus cursos e saber exatamente onde eles são necessários. Onde há forte demanda por esses profissionais, pois, se a procura for mínima, não há necessidade de manter cursos com pouca procura." (Respondente 34)."A instituição me proporcionou uma base sólida para futuros trabalhos acadêmicos, além de abrir oportunidades no mercado de trabalho." (Respondente 36).

Com base nos depoimentos dos egressos do IFAP, destaca tanto aspectos positivos quanto críticos da experiência acadêmica. Elogios à formação e às oportunidades oferecidas pela instituição convivem com críticas à infraestrutura, transporte e à necessidade de atualização dos cursos para melhor alinhamento com as exigências do mercado. Esses relatos refletem a necessidade de adaptação das instituições às necessidades externas, conforme defendem autores como Machado (2010), que aponta a importância das percepções dos ex-alunos para o aprimoramento do ensino. Cidral e Abreu (2001) e Nascimento e Santos (2022) também ressaltam que o perfil do egresso e sua avaliação são fundamentais para a revisão do currículo e da metodologia, garantindo que a formação esteja sempre alinhada às transformações do mercado e às necessidades da sociedade.

Por outro lado, as críticas mencionadas pelos egressos quanto à infraestrutura e morosidade no recebimento de auxílios financeiros encontram apoio nas discussões sobre a importância de políticas institucionais de acompanhamento. Autores como Simon et al. (2022) e Teixeira et al. (2014) defendem que um acompanhamento contínuo e eficaz dos egressos é essencial para entender as falhas nas políticas de ensino e ajustá-las conforme as mudanças no mercado de trabalho.

O conceito de Portal dos Egressos, proposto por Silva e Bezerra (2015), sugere uma maneira eficaz de manter a comunicação contínua entre a instituição e seus ex-alunos, facilitando o feedback e promovendo melhorias. Essa abordagem complementa as sugestões feitas pelos egressos do IFAP sobre a criação de um espaço dinâmico para feiras e apresentações, com o objetivo de manter a instituição em contato constante com os ex-alunos e com as necessidades do mercado de trabalho. Além disso, a avaliação e o acompanhamento contínuo dos egressos, defendido por Diaz Vidal e Pittz (2018), tornam-se uma ferramenta fundamental para que as instituições de ensino ajustem suas estratégias pedagógicas, promovendo a integração da educação com o mercado profissional.

Diante dos resultados encontrados, indica-se a elaboração de estratégias para a criação da Rede *Alumni* no IFAP, Campus Macapá, considerando a necessidade de um sistema estruturado de acompanhamento dos egressos. Entre as sugestões, destacam-se a criação de um portal dos ex-alunos para facilitar o contato com a instituição, a promoção de eventos periódicos de integração, o incentivo à participação dos egressos no aprimoramento curricular e a implementação de um banco de dados atualizado para monitoramento das trajetórias profissionais. A pesquisa também apontou desafios para a implementação da Rede *Alumni*, incluindo a necessidade de sensibilizar os egressos sobre os benefícios de manter um vínculo ativo com a instituição, a estruturação de uma política institucional voltada para o acompanhamento dos ex-alunos e a captação de recursos para viabilizar as iniciativas propostas.

Diante desse contexto foram identificados três desafios principais:

1. Baixo engajamento dos egressos – Devido à inexistência de canais formais de comunicação, a instituição não mantém um acompanhamento ativo de seus ex-alunos.

2. Desafios na inserção profissional – Muitos ex-alunos relataram dificuldades para encontrar emprego devido à falta de experiência prática e de conexões com o mercado.
3. Falta de iniciativas institucionais para egressos – A ausência de eventos, mentorias e oportunidades de capacitação contínua foi apontada como uma lacuna significativa.

No entanto, os resultados demonstram que há uma percepção positiva sobre a criação da Rede *Alumni*, indicando que, se bem planejada e estruturada, essa iniciativa poderá trazer benefícios tanto para os ex-alunos quanto para a instituição.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal propor estratégias para a criação da Rede Alumni do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), Campus Macapá, buscando fortalecer o vínculo entre a instituição e seus egressos. A pesquisa analisou os desafios enfrentados pelos ex-alunos no ingresso e permanência no mercado de trabalho, bem como suas expectativas em relação ao papel do IFAP após a conclusão do curso. Além disso, foram identificadas oportunidades e desafios para a implementação de uma Rede *Alumni* eficiente. Com relação aos desafios enfrentados para ingressar no mercado de trabalho, A análise dos dados revelou os seguintes desafios prioritários: Ausência de estrutura institucional dedicada ao acompanhamento de egressos; Descontinuidade da comunicação entre instituição e ex-alunos após a conclusão do curso; Falta de sistematização de dados sobre o destino profissional e educacional dos egressos; Poucas oportunidades de formação continuada voltadas a ex-alunos; Desconhecimento interno sobre o potencial das Redes *Alumni* como ferramenta estratégica. Os participantes expressaram interesse em uma maior interação com a instituição, seja por meio de programas de mentoria, cursos de capacitação ou eventos de networking que facilitem a conexão com o mercado.

No que se refere às expectativas dos egressos, verificou-se que há uma demanda significativa por suporte contínuo da instituição, tanto no aprimoramento acadêmico quanto na inserção profissional. As sugestões apontadas pelos ex-alunos incluem a atualização curricular, maior oferta de atividades práticas, ampliação de parcerias institucionais e a criação de um canal estruturado para comunicação entre o IFAP e seus ex-alunos.

Com base nesses achados, foram propostas estratégias para a criação da Rede *Alumni* no IFAP, Campus Macapá, considerando a necessidade de um sistema estruturado de acompanhamento dos egressos. Entre as sugestões, destacam-se a criação de um portal dos ex-alunos para facilitar o contato com a instituição, a promoção de eventos periódicos de integração, o incentivo à participação dos egressos no aprimoramento curricular e a implementação de um banco de dados atualizado para monitoramento das trajetórias profissionais.

A pesquisa também apontou desafios para a implementação da Rede *Alumni*, incluindo a necessidade de sensibilizar os egressos sobre os benefícios de manter um vínculo ativo com a instituição, a estruturação de uma política institucional voltada para o acompanhamento dos ex-alunos e a captação de recursos para viabilizar as iniciativas propostas. No entanto, os resultados demonstram que há uma percepção positiva sobre a criação da Rede *Alumni*, indicando que, se bem planejada e estruturada, essa iniciativa poderá trazer benefícios tanto para os ex-alunos quanto para a instituição.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do estudo para outros campi do IFAP e a inclusão da percepção de empregadores sobre a qualificação dos egressos. Além disso, investigações sobre o uso de tecnologias e redes sociais para a gestão e o fortalecimento do vínculo com os ex-alunos podem oferecer informações importantes para a modernização das práticas institucionais.

Como produto desta dissertação, será apresentado um relatório técnico contendo estratégias para a implementação de uma Rede Alumni eficaz no IFAP. Espera-se que as estratégias propostas contribuam para a criação de uma Rede Alumni eficaz, que beneficie os egressos e o IFAP, campus Macapá, consolidando uma relação duradoura entre a instituição e seus ex-alunos.

BIBLIOGRAFIA

Aguiar, F. F., & Macedo, M. (2018). GeneUFSC: Um modelo de conhecimento criado para analisar o empreendedorismo dos alumni da UFSC. Ciência da Informação, 47(3). https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4286/3980

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Campos, J. B. B. (2008). Modelagem de serviços e infraestrutura para organizações alumni do Brasil [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2838

Carvalho, R. A. O. (2020). Criação de uma rede alumni da Enap: Benefícios e desafios institucionais [Trabalho de conclusão de curso, Escola Nacional de Administração Pública]. https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6704

Cidral, A., Kemczinski, A., & Abreu, A. F. (2001). A abordagem por competências na especificação do perfil do egresso do bacharelado em sistemas de informação. Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Computação. https://www.researchgate.net/profile/AvanildeKemczinski/publication/267715536

Costa, N. C. (2019). O egresso do curso técnico em recursos pesqueiros do Instituto Federal do Amazonas Campus Maués: Uma análise sobre o ensino e o mundo do trabalho. https://tede.ufrrj.br/handle/jspui/5814

Da Costa Coelho, M. D. S., & De Oliveira, N. C. M. (2012). Os egressos no processo de avaliação. Revista e-Curriculum, 8(2), 1–19. https://www.redalyc.org/pdf/766/76623546016.pdf

Da Silva, A. F., Lunardi, R. C., & Schwarz, L. (2023). Alumni IFRS: Programa institucional que conecta ex-alunos ao IFRS. Revista Viver IFRS, 1(11), 85–89. https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ViverIFRS/article/view/6490

Da Silva, J. M., & Bezerra, R. O. (2015). Sistema de acompanhamento dos egressos aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, 8(3), 1–15. https://www.redalyc.org/pdf/3193/319342694016.pdf

Da Silva, L. C., Bastos, A. V. B., Ribeiro, J. L. L. S., & Peixoto, A. D. L. A. (2017). Acompanhamento de egressos como ferramenta para a gestão universitária: Um estudo com graduados da UFBA. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, 10(4), 293–313. https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2017v10n4p293/35458

De Medeiros, L. F. R., & Monteiro, S. C. (2025). Mapeamento de atividades de apoio e promoção à empregabilidade de estudantes e diplomados: Um estudo com institutos politécnicos portugueses. Educação: Teoria e Prática, 35(39), e21. https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/17823

De Oliveira Cabral, T. L., Da Silva, F. C., & Pacheco, A. S. V. (2016). As universidades e o relacionamento com seus ex-alunos: Uma análise de portais online de egressos. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, 9(3), 157–173. https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n3p157

Demetrio, D. W. (2021). Financiamento de universidades federais: Alternativas a partir da captação de recursos com egressos [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/220536/PCAD1156-D.pdf

Desidério, T. M. P., & Ferreira, A. S. S. B. S. (2022). Avaliação de egresso da área da saúde: Uma revisão. Revista Brasileira de Educação Médica, 46(1), e039. https://www.scielo.br/j/rbem/a/tWFd4sy3rRk4BDWRdJwh9Hf/

Diaz Vidal, D., & Pittz, T. G. (2018). Educating beyond the classroom: Alumni giving and the value of campus culture. Studies in Higher Education, 1–15. https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1482269

Dos Santos, J. G., & De Souza, R. S. (2015). Proposta de acompanhamento dos egressos do IFB com base em um estudo do acompanhamento dos egressos em nível nacional. Revista Eixo, 4(1). https://arquivorevistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/230/138

Lousada, A. C. Z., & Martins, G. D. A. (2005). Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis. Revista Contabilidade & Finanças, 16, 73–84. https://www.scielo.br/j/rcf/a/6XBsLzcw3k99hvjm6gMPDpF/

Machado, G. R. (2010). Perfil do egresso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].

Oliveira, S. R. (2021). Estudos sobre acompanhamento de egressos em instituições de ensino superior. Revista de Casos e Consultoria, 12(1), e26052. https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/26052

Pena, M. D. C. (2010). Acompanhamento de egressos: Uma análise conceitual e sua aplicação no âmbito educacional brasileiro. Educação & Tecnologia, 5(2), 27. https://www.seer.dppg.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/view/6

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. (2023). Institucional – Rede PUCRS Alumni. https://www.pucrs.br/alumni/institucional/

Queiroz, T. P., & De Paula, C. P. A. (2016). Dimensões do relacionamento entre a universidade e seus egressos por meio da informação: O caso da Universidade Federal de Minas Gerais. Em Questão, 22(1), 37–66. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6141949

Rocha, F. D. O., & Oliveira, A. P. L. R. (2024). Acompanhamento de egressos nos institutos federais: Um desafio para educação profissional no Brasil. Contribuciones a las Ciencias Sociales, 17(7), e8308. https://doi.org/10.55905/revconv.17n.7-152

Silva, M. (2023). O perfil do egresso do IFCE de 2009 a 2020: O portal egresso em números como uma ferramenta de transparência ativa [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará].

Snijders, I., Wijnia, L., Rikers, R. M. J. P., & Loyens, S. M. M. (2019). Alumni loyalty drivers in higher education. Social Psychology of Education, 22(3), 607–627. https://doi.org/10.1007/s11218-019-09488-4

Sousa Santos, J. H., Rocha, B. F., & Passaglio, K. T. (2016). Extensão universitária e formação no ensino superior. Revista Brasileira de Extensão Universitária, 7(1), 23–28. https://curricularizacaodaextensao.ifsc.edu.br/files/2016/06/5_Revista_Brasileira_de_Extensao_Universitaria_2016_1.pdf

Teixeira, G. C. S. (2015). Desenvolvimento de uma sistemática para o acompanhamento de alunos e egressos sob a perspectiva de gestão de projetos [Dissertação de mestrado, Universidade Nove de Julho]. https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/152/1/Gislaine%20Cristina%20dos%20Santos%20Teixeira.pdf

Teixeira, M. A. P., & Gomes, W. B. (2004). Estou me formando… e agora? Reflexões e perspectivas de jovens formandos universitários. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 5(1), 47–62. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S167933902004000100005&script=sci_arttext

MÚSICA COMO ESTRATÉGIA INOVADORA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

MUSIC AS AN INNOVATIVE PEOPLE MANAGEMENT STRATEGY IN A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

Miguel dos Anjos Maués Neto
Instituto Federal do Amapá (IFAP)
miguel.neto@ifap.edu.br

Paulo Lourenço Domingues Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
pldominguesjr@uol.com.br

RESUMO

A Gestão de Pessoas tem assumido papel estratégico nas instituições públicas, demandando práticas inovadoras que promovam o bem-estar e a valorização dos servidores. Neste contexto, este estudo analisou o potencial da música como estratégia de Gestão de Pessoas em uma instituição pública de ensino. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou grupo focal com docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal do Amapá (IFAP) – Campus Porto Grande. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, identificando quatro dimensões: demandas da gestão de pessoas, contribuição da música para o bem-estar, possibilidades de institucionalização e desafios de implementação. Os resultados indicam que a música fortalece a integração entre servidores, promove o bem-estar emocional, amplia o sentimento de pertencimento e contribui para a humanização das relações de trabalho. Conclui-se que essa prática representa uma estratégia inovadora para a valorização dos servidores e o fortalecimento da cultura organizacional em instituições públicas de ensino.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Inovação Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Música; Instituições Públicas de Ensino.

ABSTRACT

People Management has assumed a strategic role in public institutions, requiring innovative practices that promote employee well-being and appreciation. In this context, this study analyzed the potential of music as a People Management strategy in a public educational institution. A qualitative approach was adopted, using a focus group with faculty members and administrative staff from the Federal Institute of Amapá (IFAP) – Porto Grande Campus. The data were analyzed through content analysis, identifying four dimensions: people management demands, the contribution of music to well-being, possibilities for institutionalization, and implementation challenges. The findings indicate that music strengthens integration among employees, promotes emotional well-being, enhances the sense of organizational belonging, and contributes to more humanized workplace relationships. It is concluded that music represents an innovative organizational strategy for valuing employees and strengthening organizational culture in public educational institutions.

Keywords: People Management; Organizational Innovation; Quality of Work Life; Music; Public Educational Institutions.

1. INTRODUÇÃO

A crescente valorização do capital humano tem ampliado o papel estratégico da Gestão de Pessoas nas organizações. Se antes essa área concentrava-se predominantemente em rotinas administrativas, atualmente busca promover ambientes capazes de estimular o desenvolvimento humano, o comprometimento e a geração de valor institucional (Chiavenato, 2015; Dutra, 2016; Bergue, 2020). Nesse contexto, o bem-estar, a integração e a valorização dos trabalhadores tornaram-se fatores essenciais para o desempenho organizacional.

Estudos demonstram que aspectos como reconhecimento, relações interpessoais, clima organizacional, autonomia e sentimento de pertencimento influenciam diretamente a motivação, o engajamento e a qualidade do trabalho (Limongi-França, 2004; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Camões, Fonseca & Porto, 2014). Embora muitas instituições invistam em programas de capacitação, saúde ocupacional, ergonomia e desenvolvimento profissional, essas iniciativas nem sempre contemplam dimensões subjetivas relacionadas à convivência, à construção de vínculos e ao fortalecimento da identidade organizacional.

Nesse cenário, a música apresenta-se como uma estratégia inovadora. Além de sua dimensão artística, constitui um fenômeno social capaz de promover interação, cooperação e construção de identidades coletivas (Blacking, 2007; Penna, 2010). Pesquisas apontam que experiências musicais favorecem o equilíbrio emocional, reduzem o estresse, fortalecem relações interpessoais e estimulam práticas colaborativas (Lesiuk, 2005; Vanderlinde & Durman, 2010; Morita et al., 2022). Quando desenvolvida em atividades coletivas, como corais, bandas e oficinas, a música também fortalece a escuta, a cooperação e o sentimento de pertencimento (Basso & Rossi, 2012; Da Silva Costa, 2012).

Apesar dessas evidências, ainda são escassos os estudos que investigam a música como estratégia de Gestão de Pessoas, especialmente em instituições públicas de ensino. A literatura concentra-se, em grande parte, nos benefícios terapêuticos e educacionais da música,

dedicando menor atenção ao seu potencial para fortalecer políticas de valorização dos servidores, integração das equipes e desenvolvimento da cultura organizacional.

Essa discussão torna-se especialmente relevante nas instituições públicas de ensino, que enfrentam crescentes demandas por inovação, qualidade dos serviços e promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis. No Instituto Federal do Amapá (IFAP), a instituição da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, por meio da Resolução nº 107/2024, reforça a importância de estratégias voltadas ao desenvolvimento humano e cria um ambiente favorável para iniciativas dessa natureza.

Parte-se, assim, da premissa de que a música pode transcender seu papel artístico e constituir uma estratégia organizacional capaz de fortalecer relações interpessoais, promover bem-estar, ampliar o sentimento de pertencimento e contribuir para uma cultura organizacional mais colaborativa e humanizada.

Diante desse contexto, este estudo investigou como a música pode contribuir para a inovação das estratégias de Gestão de Pessoas em uma instituição pública de ensino, analisando seu potencial para promover o bem-estar, a integração, o fortalecimento do sentimento de pertencimento e a valorização dos servidores. Os resultados ampliam o debate sobre inovação em Gestão de Pessoas no setor público ao evidenciar a música como uma prática organizacional voltada ao desenvolvimento humano, oferecendo subsídios para o avanço das discussões acadêmicas e para a formulação de políticas institucionais mais colaborativas, inovadoras e centradas nas pessoas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas passou por uma transformação significativa nas últimas décadas, deixando de exercer funções predominantemente administrativas para assumir papel estratégico no desenvolvimento humano e no alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2015; Dutra, 2016; Bergue, 2020). Nesse contexto, as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos produtivos e passaram a ser reconhecidas como sujeitos portadores de conhecimentos, competências e potencial criativo, cuja valorização é essencial para o desempenho institucional.

Segundo Chiavenato (2015), organizações e trabalhadores estabelecem uma relação de interdependência, na qual o sucesso institucional depende do desenvolvimento e do comprometimento das pessoas. Para Dutra (2016), a Gestão de Pessoas deve criar condições para que os trabalhadores mobilizem suas competências, favorecendo autonomia, aprendizagem, reconhecimento e crescimento profissional.

No setor público, essa perspectiva adquire características próprias, pois a gestão deve conciliar eficiência administrativa, desenvolvimento dos servidores e geração de valor público (Bergue, 2020). Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas ultrapassa práticas tradicionais, incorporando políticas voltadas ao desenvolvimento de competências, à melhoria do clima organizacional, à saúde, ao bem-estar e ao fortalecimento dos vínculos entre trabalhadores e instituição (Camões, Fonseca & Porto, 2014; Demo et al., 2014).

Nas instituições públicas de ensino, a complexidade das atividades desenvolvidas por docentes e técnicos administrativos torna ainda mais relevante a criação de ambientes colaborativos, capazes de estimular integração, reconhecimento e sentimento de pertencimento. A qualidade dos serviços prestados depende não apenas de estruturas formais e processos administrativos, mas também das relações interpessoais e das condições que favorecem o desenvolvimento humano.

Assim, a literatura evidencia que práticas inovadoras de Gestão de Pessoas devem contemplar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos do trabalho, promovendo bem-estar, qualidade de vida, engajamento e fortalecimento da cultura organizacional. Nesse contexto, iniciativas culturais, como práticas musicais, apresentam potencial para ampliar as estratégias institucionais de valorização dos servidores e contribuir para uma gestão pública mais humanizada e centrada nas pessoas.

2.2. Qualidade de Vida no Trabalho como Política de Gestão de Pessoas

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consolidou-se como um dos principais eixos da Gestão Estratégica de Pessoas ao integrar políticas voltadas à saúde, ao bem-estar, ao desenvolvimento profissional e à construção de ambientes organizacionais mais saudáveis. Superando uma visão restrita às condições físicas de trabalho, a QVT passou a ser compreendida como um fenômeno multidimensional que envolve fatores físicos, psicológicos, sociais e organizacionais (Sant'Anna, Kilimnik & Moraes, 2011).

Limongi-França (2004) define a QVT como um conjunto de ações organizacionais destinadas à implantação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais que promovam o bem-estar biopsicossocial dos trabalhadores. Na mesma perspectiva, Fernandes (1996) destaca que a qualidade de vida deve integrar um modelo de gestão comprometido com a valorização das pessoas e a melhoria contínua das condições de trabalho.

Entre os principais referenciais teóricos, destaca-se o modelo de Walton (1973), que organiza a QVT em oito dimensões, incluindo condições de trabalho, desenvolvimento das capacidades, oportunidades de crescimento, integração social, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e relevância social do trabalho. Outros autores, como Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Werther e Davis (1983), também evidenciam que autonomia,

reconhecimento, participação e relações interpessoais influenciam diretamente a satisfação, a motivação e o desempenho dos trabalhadores.

No contexto da Gestão Estratégica de Pessoas, a QVT passou a assumir caráter preventivo e estratégico. Ferreira, Alves e Tostes (2009) ressaltam que programas de qualidade de vida devem contemplar as condições de trabalho, sua organização e as relações socioprofissionais. No setor público, essa abordagem fortalece o comprometimento dos servidores e contribui para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (Bergue, 2020).

Nas instituições públicas de ensino, marcadas pela complexidade das atividades e pela intensa interação humana, a QVT influencia diretamente a motivação, o comprometimento e a permanência dos servidores (Garcia, 2017; Carvalho, 2016). Contudo, políticas centradas apenas em assistência à saúde, ergonomia ou capacitação tendem a ser insuficientes para atender às demandas relacionadas ao pertencimento, à integração e à humanização das relações de trabalho. Diante desse cenário, estratégias inovadoras, como as práticas musicais, podem ampliar as políticas de Gestão de Pessoas ao favorecer cooperação, reconhecimento e bem-estar organizacional.

2.3. Cultura Organizacional, Pertencimento e Bem-estar no Trabalho

A literatura em Gestão Estratégica de Pessoas reconhece que o desempenho organizacional depende não apenas de recursos materiais, mas também da qualidade das relações estabelecidas entre os trabalhadores. Nesse contexto, cultura organizacional, pertencimento e bem-estar tornaram-se dimensões fundamentais para fortalecer o comprometimento, a colaboração e a inovação.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, pressupostos e práticas compartilhadas que orientam comportamentos e dão sentido às experiências no ambiente de trabalho. Fleury (1989) complementa que essa cultura é construída

continuamente pelas interações entre os membros da organização, sendo fortalecida por espaços de diálogo, participação e convivência.

O sentimento de pertencimento representa um elemento estratégico nesse processo. Para Robbins e Judge (2022), trabalhadores que se identificam com a organização tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento, satisfação e cooperação. De forma semelhante, Bauman (2003) destaca que o pertencimento constitui uma necessidade humana fundamental, favorecendo vínculos de confiança, solidariedade e engajamento quando os indivíduos se reconhecem como parte de uma comunidade.

O bem-estar no trabalho também ultrapassa a dimensão da saúde física, abrangendo aspectos como reconhecimento, apoio social, qualidade das relações e significado atribuído ao trabalho (Warr, 2007). Nessa perspectiva, Seligman (2011) ressalta que emoções positivas, relacionamentos saudáveis, engajamento e propósito favorecem o desenvolvimento humano. Morgan (2017) reforça essa visão ao afirmar que a experiência do trabalhador é construída pelas interações com colegas, gestores, cultura organizacional e práticas institucionais.

No setor público, políticas de valorização dos servidores devem contemplar não apenas aspectos formais da carreira, mas também iniciativas que fortaleçam as relações interpessoais, o reconhecimento e o sentimento de pertencimento (Bergue, 2020). Nas instituições públicas de ensino, caracterizadas pela intensa interação entre docentes e técnicos administrativos, práticas coletivas favorecem a cooperação, a integração e a construção de culturas organizacionais mais colaborativas.

Portanto, evidencia-se que experiências compartilhadas, incluindo atividades culturais e artísticas, fortalecem vínculos sociais, ampliam a confiança e estimulam o comprometimento institucional. Sob essa perspectiva, a música pode ser compreendida como uma estratégia

organizacional inovadora, capaz de promover bem-estar, integração e fortalecimento da cultura organizacional.

2.4. Música como Estratégia Inovadora de Gestão de Pessoas

As transformações no mundo do trabalho ampliaram o entendimento de que a Gestão de Pessoas deve incorporar estratégias voltadas não apenas à produtividade, mas também ao bem-estar, ao desenvolvimento humano e ao fortalecimento das relações organizacionais. Nesse sentido, a inovação em Gestão de Pessoas ultrapassa a adoção de novos instrumentos administrativos e passa a incluir práticas que promovam integração, colaboração e fortalecimento da cultura organizacional (Demo et al., 2014).

Sob essa perspectiva, a música pode ser compreendida como uma estratégia organizacional inovadora. Além de sua dimensão artística, constitui uma prática social capaz de mobilizar emoções, construir identidades coletivas e fortalecer vínculos entre os indivíduos (Blacking, 2007; Penna, 2010). Diferentemente de intervenções centradas na experiência individual, atividades como corais, bandas e oficinas musicais favorecem processos coletivos de escuta, cooperação, comunicação e trabalho em equipe, competências valorizadas pela Gestão Estratégica de Pessoas.

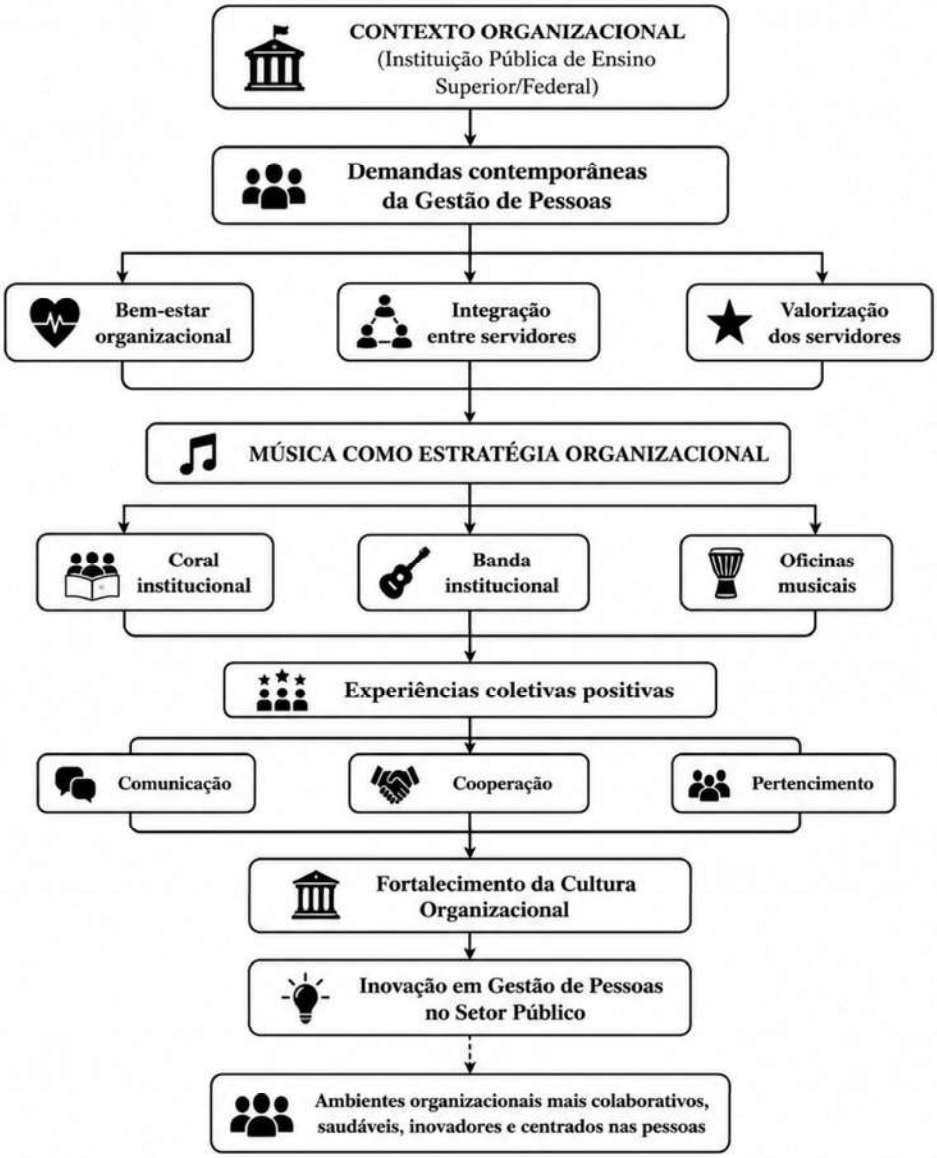
A literatura também evidencia benefícios da música para o bem-estar no ambiente de trabalho. Estudos apontam que experiências musicais contribuem para melhorar o humor, reduzir o estresse e a fadiga mental, além de favorecer um clima organizacional mais positivo (Lesiuk, 2005; Vanderlinde & Durman, 2010; Morita et al., 2022). Em pesquisa realizada em ambiente organizacional, El-Aouar, Vasconcelos e Veiga Neto (2016) verificaram que a música promoveu bem-estar e melhoria do clima organizacional, ressaltando que seus resultados são mais consistentes quando incorporada às políticas institucionais.

As práticas musicais coletivas apresentam potencial ainda maior para a Gestão de Pessoas. Basso e Rossi (2012) e Da Silva Costa (2012) demonstram que atividades como o canto coral fortalecem a integração, desenvolvem habilidades sociais, ampliam o sentimento de pertencimento e aproximam trabalhadores de diferentes setores. Além disso, contribuem para a construção de símbolos e experiências compartilhadas que reforçam a cultura organizacional (Schein, 2009).

Essa perspectiva aproxima a música das abordagens centradas na experiência do trabalhador. Morgan (2017) argumenta que organizações inovadoras criam experiências significativas capazes de fortalecer vínculos emocionais e ampliar o comprometimento dos colaboradores. Assim, a música deixa de representar apenas uma atividade recreativa e passa a constituir uma estratégia organizacional voltada ao desenvolvimento humano, ao bem-estar e ao fortalecimento da cultura institucional.

Nas instituições públicas de ensino, caracterizadas pela intensa interação entre docentes e técnicos administrativos, práticas musicais podem complementar as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas ao favorecer convivência, cooperação, reconhecimento e integração. Desse modo, a literatura sustenta que a música reúne características compatíveis com os princípios contemporâneos da Gestão Estratégica de Pessoas, configurando-se como uma estratégia inovadora para fortalecer vínculos, promover bem-estar e contribuir para ambientes organizacionais mais colaborativos e humanizados.

Figura 1: Modelo conceitual da música como estratégia inovadora de Gestão de Pessoas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Chiavenato (2015), Dutra (2016), Walton (1973), Limongi-França (2004), Schein (2009), Demo et al. (2014), Morgan (2017), Blacking (2007), Basso e Rossi (2012), Da Silva Costa (2012) e demais autores da revisão

Conforme ilustrado na Figura 1, a Gestão Estratégica de Pessoas amplia seu foco para além das práticas tradicionais, incorporando políticas voltadas ao bem-estar, à valorização dos servidores e ao fortalecimento da cultura organizacional. Nesse modelo, a música é compreendida como uma estratégia inovadora capaz de promover integração, pertencimento e

experiências coletivas positivas, ampliando as possibilidades de atuação da Gestão de Pessoas nas instituições públicas.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e objetivo exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma instituição pública de ensino. A abordagem qualitativa possibilitou compreender as percepções e os significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno investigado, favorecendo a análise de aspectos subjetivos relacionados à Gestão de Pessoas (Creswell & Creswell, 2021; Minayo, 2014). A opção pelo estudo de caso permitiu analisar o fenômeno em seu contexto real (Yin, 2018), enquanto o caráter exploratório-descritivo mostrou-se adequado por investigar um tema ainda pouco explorado e descrever as percepções dos servidores sobre a música como estratégia de Gestão de Pessoas (Gil, 2019).

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Porto Grande, integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Participaram docentes e técnicos administrativos em efetivo exercício, selecionados por amostragem intencional, estratégia recomendada em pesquisas qualitativas por reunir participantes com potencial para contribuir com a compreensão do fenômeno investigado (Flick, 2022). Buscou-se contemplar diferentes áreas de atuação e trajetórias profissionais, garantindo diversidade de perspectivas. Todos participaram voluntariamente, com assegurados o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência.

Os dados foram produzidos por meio da técnica de grupo focal, adequada para compreender percepções e experiências construídas coletivamente (Morgan, 1997; Gatti, 2012). A discussão foi conduzida com base em um roteiro semiestruturado, elaborado a partir da literatura sobre Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e práticas musicais em

organizações. As questões abordaram as políticas institucionais de valorização dos servidores, o bem-estar no trabalho e as possibilidades de utilização da música como estratégia organizacional. As discussões foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas na íntegra.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), seguindo as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação. As categorias analíticas emergiram predominantemente das narrativas produzidas durante o grupo focal, sendo posteriormente interpretadas à luz da literatura sobre Gestão Estratégica de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, cultura organizacional, pertencimento e práticas musicais. Esse procedimento permitiu compreender os significados atribuídos pelos participantes à música como estratégia de Gestão de Pessoas, articulando os dados empíricos ao referencial teórico da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Demandas contemporâneas da Gestão de Pessoas na percepção dos servidores

As discussões realizadas nos grupos focais evidenciaram que os participantes compreendem a Gestão de Pessoas como um campo que ultrapassa os processos administrativos, envolvendo políticas voltadas ao bem-estar, ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional e à qualidade das relações de trabalho. As narrativas revelaram que a valorização dos servidores depende da articulação entre aspectos estruturais e dimensões subjetivas do ambiente organizacional.

As condições de trabalho foram apontadas como fator essencial para o bem-estar e o desempenho profissional. Infraestrutura adequada, disponibilidade de recursos e ambientes saudáveis foram associados tanto à qualidade das atividades quanto ao equilíbrio físico e

emocional dos servidores, corroborando as proposições de Walton (1973) e Limongi-França (2004) sobre a importância das condições de trabalho para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Outro aspecto recorrente foi a relevância das relações interpessoais. Os participantes destacaram que respeito, acolhimento, colaboração e reconhecimento cotidiano influenciam diretamente a satisfação no trabalho, reforçando a importância da cultura organizacional e do sentimento de pertencimento discutidos por Schein (2009) e Robbins e Judge (2022). De forma semelhante, saúde e bem-estar foram associados não apenas à ausência de adoecimento, mas à existência de políticas permanentes de promoção da qualidade de vida, conforme defendem Ferreira, Alves e Tostes (2009).

Também emergiram percepções positivas sobre as oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, compreendidas como formas de valorização institucional, em consonância com Dutra (2016). Além disso, os participantes ressaltaram a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e da autonomia no exercício das atividades, aspectos relacionados à motivação, ao comprometimento e à satisfação profissional (Walton, 1973; Hackman & Oldham, 1975).

De modo geral, os resultados evidenciam que os servidores compreendem a valorização institucional para além de remuneração e benefícios, atribuindo igual importância às relações interpessoais, ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional, à autonomia e ao bem-estar. Essa percepção indica que políticas centradas apenas em aspectos administrativos tendem a ser insuficientes para responder às demandas contemporâneas da Gestão de Pessoas, reforçando a necessidade de estratégias capazes de fortalecer integração, pertencimento e convivência no ambiente organizacional. É nesse cenário que a música emerge como uma possibilidade de inovação nas políticas de Gestão de Pessoas, tema aprofundado nas seções seguintes.

4.2. A música como estratégia organizacional para promoção do bem-estar

Os participantes identificaram a música como uma estratégia capaz de promover bem-estar, reduzir o estresse e qualificar as relações no ambiente institucional. Mais do que entretenimento, as práticas musicais foram percebidas como experiências organizacionais capazes de favorecer a saúde emocional, a valorização dos servidores e a humanização das relações de trabalho, ampliando as possibilidades de atuação da Gestão de Pessoas.

Uma das percepções mais recorrentes relacionou a música à redução das tensões da rotina laboral e à melhoria do equilíbrio emocional, resultado que converge com os estudos de Lesiuk (2005) e Vanderlinde e Durman (2010). Entretanto, os participantes destacaram que seu principal diferencial está na promoção de experiências coletivas, capazes de aproximar colegas, estimular a convivência e fortalecer vínculos interpessoais, rompendo a dinâmica exclusivamente burocrática do trabalho.

Esses achados corroboram Blacking (2007) e Penna (2010), que compreendem a música como uma prática social capaz de fortalecer processos de comunicação, cooperação e construção de significados compartilhados. Nessa perspectiva, atividades musicais também foram associadas à humanização do ambiente organizacional, ao favorecer o diálogo, reduzir distâncias entre setores e fortalecer uma cultura institucional baseada na convivência e no respeito mútuo.

Os resultados dialogam ainda com Demo et al. (2014), ao evidenciar que práticas inovadoras de Gestão de Pessoas devem fortalecer vínculos entre trabalhadores e organização. Da mesma forma, aproximam-se da concepção de Morgan (2017), segundo a qual experiências organizacionais significativas ampliam o comprometimento e a percepção positiva do ambiente de trabalho.

Os participantes ressaltaram, contudo, que a música não substitui as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas, como capacitação, saúde ocupacional e desenvolvimento profissional. Sua principal contribuição consiste em complementar essas iniciativas, incorporando dimensões relacionadas ao pertencimento, à convivência e ao fortalecimento das relações humanas.

De modo geral, os achados demonstram que a música ocupa uma posição estratégica nas políticas de valorização dos servidores. Quando incorporada de forma planejada às ações institucionais, contribui para promover bem-estar, fortalecer vínculos interpessoais e ampliar as estratégias de Gestão de Pessoas, favorecendo ambientes organizacionais mais colaborativos, humanizados e centrados nas pessoas.

4.3. A música como promotora de integração, pertencimento e fortalecimento da cultura organizacional

As narrativas evidenciaram que a principal contribuição da música ultrapassa a promoção do bem-estar individual, sendo percebida como uma estratégia capaz de aproximar pessoas, fortalecer vínculos interpessoais e ampliar o sentimento de pertencimento institucional. Dessa forma, a prática musical foi compreendida como um mecanismo de fortalecimento da cultura organizacional e de qualificação das relações humanas no ambiente de trabalho.

Os participantes destacaram que atividades musicais coletivas favorecem a interação entre servidores de diferentes setores, criando espaços de convivência pouco presentes na rotina institucional. Essa percepção converge com Schein (2009), para quem a cultura organizacional é construída por meio das experiências compartilhadas, das relações interpessoais e dos valores desenvolvidos coletivamente.

O fortalecimento do sentimento de pertencimento também emergiu como um dos principais resultados das práticas musicais. Integrar um grupo musical foi associado ao desenvolvimento de relações de confiança, à construção de objetivos comuns e à ampliação da identificação com a instituição. Esses achados corroboram Bauman (2003), ao reconhecer o pertencimento como uma necessidade humana fundamental, e Robbins e Judge (2022), que o relacionam ao comprometimento, à cooperação e à satisfação no trabalho.

Os participantes ressaltaram ainda que as atividades musicais favorecem a integração entre servidores recém-ingressos e aqueles com maior tempo de instituição, ampliando oportunidades de acolhimento, diálogo e socialização. Sob a perspectiva da Gestão Estratégica de Pessoas, esse resultado reforça as proposições de Demo et al. (2014), segundo as quais práticas inovadoras fortalecem a identidade organizacional ao promover relações interpessoais mais colaborativas.

As experiências musicais também foram associadas à construção de memórias coletivas e de experiências positivas capazes de fortalecer o vínculo emocional com a instituição. Essa interpretação aproxima-se do conceito de *employee experience* de Morgan (2017), segundo o qual experiências significativas ao longo da trajetória profissional favorecem o comprometimento e a identificação dos trabalhadores com a organização.

Em síntese, os resultados demonstram que a música atua como mediadora das relações humanas no ambiente institucional, fortalecendo integração, pertencimento e cultura organizacional. Mais do que uma atividade cultural, as práticas musicais institucionalizadas configuram-se como uma estratégia de Gestão de Pessoas capaz de promover desenvolvimento humano, cooperação e ambientes organizacionais mais colaborativos e humanizados.

4.4. A institucionalização da música como estratégia de Gestão de Pessoas

Os participantes demonstraram amplo interesse na criação de iniciativas musicais permanentes no âmbito institucional, compreendendo a música não como uma atividade recreativa, mas como uma estratégia de Gestão de Pessoas voltada à valorização dos servidores e ao fortalecimento da cultura organizacional. Entre as propostas apresentadas destacaram-se corais, bandas, oficinas de musicalização e encontros musicais periódicos, evidenciando o caráter inclusivo dessas práticas e sua possibilidade de envolver servidores com diferentes perfis e experiências.

As discussões também evidenciaram que a implementação dessas iniciativas depende do apoio institucional, da disponibilidade de espaços, da organização da carga horária, de recursos materiais e da continuidade das ações. Esses resultados reforçam as contribuições de Dutra (2016) e Bergue (2020), ao demonstrarem que práticas inovadoras produzem resultados mais consistentes quando incorporadas às estratégias institucionais e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Os participantes ressaltaram que a música não substituiria as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas, mas as complementaria ao fortalecer dimensões como convivência, pertencimento e integração. Além disso, observaram que sua implementação apresenta baixo custo relativo, por utilizar recursos humanos e espaços já existentes na instituição, favorecendo sua viabilidade mesmo em contextos de restrição orçamentária.

Outro aspecto destacado foi o potencial das práticas musicais para fortalecer a imagem institucional, ampliando a participação da instituição em eventos acadêmicos, culturais e comunitários. À luz do modelo conceitual proposto (Figura 1), esses achados indicam que a institucionalização da música aproxima as demandas contemporâneas da Gestão de Pessoas de experiências organizacionais capazes de promover bem-estar, integração, pertencimento e fortalecimento da cultura organizacional.

Em síntese, os resultados demonstram que a música reúne características compatíveis com as políticas contemporâneas de Gestão de Pessoas nas instituições públicas de ensino. Sua efetividade, contudo, depende de planejamento, apoio institucional e participação dos servidores, permitindo que as práticas musicais deixem de representar apenas atividades culturais e passem a constituir uma estratégia organizacional voltada ao desenvolvimento humano e à valorização das pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o potencial da música como estratégia inovadora de Gestão de Pessoas em uma instituição pública de ensino, buscando compreender sua contribuição para o bem-estar, a integração e a valorização dos servidores. A partir das percepções de docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal do Amapá (IFAP) – Campus Porto Grande, verificou-se que a música pode ampliar as políticas institucionais de Gestão de Pessoas ao fortalecer vínculos interpessoais, promover experiências coletivas positivas e contribuir para ambientes organizacionais mais colaborativos e humanizados.

Os resultados evidenciaram que os participantes compreendem a valorização dos servidores para além de aspectos materiais, destacando a importância das relações interpessoais, do desenvolvimento profissional, do reconhecimento, da autonomia e do sentimento de pertencimento. Nesse cenário, a música foi reconhecida como uma estratégia capaz de promover bem-estar, fortalecer a convivência e consolidar a cultura organizacional, ampliando sua função para além do entretenimento ou da atividade artística.

Do ponto de vista teórico, o estudo amplia o diálogo entre Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e práticas culturais nas organizações, ao compreender a música como uma prática organizacional voltada ao desenvolvimento humano. Sob o aspecto gerencial, os resultados indicam que iniciativas como corais, bandas e oficinas musicais podem

complementar as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas, fortalecendo dimensões relacionais frequentemente pouco exploradas pelas práticas convencionais.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi realizada em um único campus do IFAP, refletindo as características desse contexto organizacional. Assim, recomenda-se que estudos futuros investiguem diferentes instituições públicas e avaliem, inclusive por meio de pesquisas longitudinais, os efeitos das práticas musicais sobre indicadores como engajamento, pertencimento, clima organizacional, satisfação no trabalho e qualidade de vida.

Conclui-se que a música possui potencial para integrar as estratégias contemporâneas de Gestão de Pessoas nas instituições públicas de ensino. Ao favorecer bem-estar, integração e fortalecimento da cultura organizacional, configura-se como uma prática inovadora capaz de ampliar as políticas de valorização dos servidores e contribuir para organizações mais colaborativas, humanizadas e centradas nas pessoas.

6. BIBLIOGRAFIA

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Basso, T. D., & Rossi, D. (2012). Atividade coral e ambiente de trabalho. *Revista InCantare*, *3*(1).

Bauman, Z. (2003). *Community: Seeking safety in an insecure world*. Polity Press.

Bergue, S. T. (2020). *Gestão de pessoas em organizações públicas* (4ª ed.). ENAP.

Blacking, J. (2007). Música, cultura e experiência. *Cadernos de Campo*, *16*(16), 201–218.

Camões, M. R. S., Fonseca, D. R., & Porto, V. (2014). *Gestão de pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público*. ENAP.

Chiavenato, I. (2015). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*(6th ed.). Sage.

Costa, C. da S. (2012). Música e qualidade de vida no trabalho: Corais de associações de funcionários do setor público. In *Anais do XII Encontro Regional Centro-Oeste da ABEM*. Universidade de Brasília.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2014). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional, avanços conceituais e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, *15*(1), 11–36.

Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas* (2ª ed.). Atlas.

El-Aouar, W. A., Vasconcelos, A. M., & Veiga Neto, A. R. (2016). Música ambiente como estratégia organizacional: Contribuições para o bem-estar e o desempenho no trabalho. *Revista de Administração da UFSM*, *9*(número especial).

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Casa da Qualidade.

Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *25*(3), 319–327.

Fleury, M. T. L. (1989). Cultura organizacional: Os modismos, as pesquisas e as intervenções. *Revista de Administração*, *24*(1), 3–9.

Flick, U. (2022). *Introdução à pesquisa qualitativa* (6ª ed.). Penso.

Gatti, B. A. (2012). *Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas*. Liber Livro.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170.

Lesiuk, T. (2005). The effect of music listening on work performance. *Psychology of Music*, *33*(2), 173–191.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2ª ed.). Atlas.

Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Hucitec.

Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Sage.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.

Morita, E., et al. (2022). Effects of music intervention on occupational stress and well-being: A systematic review. *Healthcare*, *10*.

Penna, M. (2010). *Música(s) e seu ensino* (2ª ed.). Sulina.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Sant'Anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos. In A. S. Sant'Anna & Z. M. Kilimnik (Eds.), *Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos*. Elsevier.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.

Seligman, M. E. P. (2011). *Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Objetiva.

Vanderlinde, R., & Durman, C. (2010). Music and employee well-being in the workplace. *International Journal of Workplace Health Management, 3*(2).

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review, 15*(1), 11–21.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

Werther, W. B., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. McGraw-Hill.

Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations, 32*(2), 111–123.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

ESG, Mudanças Globais e Transferência de Tecnologia: uma Articulação Necessária

ESG, Global Change and Technology Transfer: A Necessary Articulation

Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
mylleraugusto@utfpr.edu.br

Lindomar Subtil de Oliveira
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
lindomar@utfpr.edu.br

Simone Kucznir Renzchercen
Universidade Estadual do Centro-Oeste
si.kczr@gmail.com

Edson Luiz Kuzma
Universidade Estadual do Centro-Oeste
edson.kuzma@gmail.com

RESUMO

A agenda ESG consolidou-se como referência para avaliar a conduta organizacional diante das mudanças globais, enquanto a transferência de tecnologia (TT) segue como mecanismo de circulação de soluções de mitigação e adaptação entre organizações e territórios. Este ensaio examina a articulação desses três campos na produção científica, a partir de um portfólio de 279 artigos, construído pela *Methodi Ordinatio* e ordenado pelo índice InOrdinatio, submetido a caracterização bibliométrica, análise de títulos e discussão orientada por três tradições: mudanças ambientais globais, efetividade contingente da TT e governança e finanças do ESG. O portfólio revela campo numeroso, recente e disperso: 43,4% dos trabalhos datam de 2020-2024, distribuídos por 243 periódicos, 212 com apenas um artigo. As esferas ambiental, social e de governança aparecem separadamente em 60, 49 e 39 títulos; só dois reúnem as três, nenhum as combina a termos de tecnologia, e o acrônimo ESG não ocorre uma única vez. Argumenta-se: ausência de temática integradora, não de volume, propondo-se quadro de três eixos materialidade territorial, reciprocidade da difusão e mensuração deliberada do qual derivam cinco proposições teóricas. A contribuição é conceitual: converter o ESG de escore de mercado em critério de governança da transferência de tecnologia sob mudanças globais.

Palavras-chave:ESG; mobilidade humana; mudanças globais; transferência de tecnologia.

ABSTRACT

The ESG agenda has become a reference for assessing organizational conduct amid global changes, while technology transfer (TT) remains the mechanism through which mitigation and adaptation solutions circulate across organizations and territories. This essay examines the articulation of these three fields in the scientific literature, based on a 279-article portfolio built with the *Methodi Ordinatio* and ranked by the InOrdinatio index, subjected to bibliometric characterization, title analysis, and discussion guided by three traditions: global environmental change, the contingent effectiveness model of technology transfer, and the governance and finance literature on ESG. The portfolio reveals a large, recent, and fragmented field: 43.4% of the studies date from 2020-2024, distributed across 243 journals, 212 with only one article. Environmental, social, and governance dimensions appear separately in 60, 49, and 39 titles; only two combine all three, none combines them with technology terms, and the acronym ESG never occurs. The absence reflects a lack of integrative theme, not of volume, leading to a framework of three axes territorial materiality, diffusion reciprocity, and deliberate measurement from which five theoretical propositions are derived. The contribution is conceptual: converting ESG from a market score into a governance criterion for technology transfer under global change.

Keywords:ESG; global change; human mobility; technology transfer.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças globais deixaram de constituir objeto exclusivo das ciências ambientais e passaram a operar como condição de funcionamento das organizações. Alterações climáticas, deslocamentos populacionais, choques sanitários e a reconfiguração geopolítica das cadeias produtivas afetam, ao mesmo tempo, a disponibilidade de recursos, a legitimidade das operações e a arquitetura dos mercados em que as organizações atuam (Vitousek, 1994; Adger, Eakin & Winkels, 2009; Petricevic & Teece, 2019). Diante desse quadro, consolidaram-se duas frentes de resposta que, embora tratem do mesmo problema, desenvolveram-se de modo praticamente independente.

A primeira é a agenda ESG (*environmental, social and governance*), que converteu preocupações socioambientais em critérios de avaliação da conduta corporativa e de alocação de capital. Em pouco mais de duas décadas, o ESG passou de reivindicação de movimentos sociais a infraestrutura informacional dos mercados financeiros, com agências de classificação, taxonomias regulatórias e uma literatura empírica que já ultrapassa os estudos sobre a relação entre desempenho socioambiental e desempenho financeiro (Friede, Busch & Bassen, 2015; Gillan, Koch & Starks, 2021).

A segunda é a transferência de tecnologia (TT), campo que investiga como conhecimento, artefatos e capacidades migram entre organizações, setores e territórios. Consolidada a partir da análise das relações universidade-empresa e das políticas públicas de inovação, essa literatura deslocou-se de uma concepção transacional a passagem de um objeto tecnológico de um emissor a um receptor para modelos que incorporam capacidade de absorção, canais informais, arranjos institucionais e valor público (Bozeman, 2000; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Bozeman, Rimes & Youtie, 2015).

O problema teórico que motiva este trabalho está na fronteira entre as duas concepções. O ESG avalia, sobretudo, o que a organização faz consigo mesma e com seu entorno imediato: suas

emissões, suas práticas trabalhistas, a composição de seus conselhos. A TT, por sua vez, explica como capacidades tecnológicas circulam para fora da organização. Sob mudanças globais, contudo, o que importa não é apenas a conduta interna de cada organização, e sim a velocidade e a equidade com que soluções tecnológicas de mitigação e adaptação alcançam os territórios que delas necessitam (Adenle, Azadi & Arbiol, 2015). Uma organização pode apresentar escore ESG elevado e, simultaneamente, reter tecnologias cujo compartilhamento teria efeito sistêmico e nada, na métrica corrente, registra essa retenção.

Formula-se, assim, a seguinte questão: como se articulam, na literatura científica, os campos do ESG, das mudanças globais e da transferência de tecnologia? O objetivo do artigo é discutir teoricamente essa articulação e propor um quadro analítico que a torne operável. Trata-se de ensaio teórico apoiado em um portfólio bibliográfico de 279 artigos construído pela *Methodi Ordinatio* (Pagani, Kovaleski & Resende, 2015), utilizado aqui não como fonte de generalização estatística, mas como evidência sobre o modo como o campo se organiza.

O artigo estrutura-se em cinco seções, além desta introdução. A seção 2 revisa a literatura, percorrendo as tradições das mudanças globais, da transferência de tecnologia e do ESG. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos que sustentam o portfólio bibliográfico analisado. A seção 4 apresenta os resultados e a discussão teórica, com as evidências do portfólio, a proposição de três eixos de articulação e cinco proposições. A seção 5 reúne as considerações finais, as limitações e a agenda de pesquisa decorrente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Mudanças globais como condição organizacional

A expressão 'mudança global' costuma ser reduzida ao aquecimento do planeta, e essa redução tem consequências analíticas. Vitousek (1994) já advertia que a alteração climática é apenas um dos componentes de um processo mais amplo, que abrange a transformação do uso da terra, a alteração dos ciclos biogeoquímicos e a redistribuição biótica processos que, ao contrário da

concentração de gases, não são reversíveis por decisões de curto prazo. Steffen *et al.* (2015) reforçaram esse argumento ao propor a noção de fronteiras planetárias, deslocando o problema de uma métrica única para um conjunto de limiares interdependentes.

Para a teoria organizacional, a contribuição decisiva dessa tradição está na ideia de vulnerabilidades aninhadas e teleconectadas, formulada por Adger, Eakin e Winkels (2009). Decisões tomadas em um lugar produzem efeitos em outro, distante e frequentemente invisível para quem decide; a vulnerabilidade de um território pode ser gerada pela adaptação bem-sucedida de outro. Trata-se de uma descrição precisa do que ocorre nas cadeias globais de suprimento e, por extensão, do problema central de qualquer métrica socioambiental centrada na fronteira da firma: o dano deslocado não aparece no perímetro medido.

A mobilidade humana é o segundo elemento constitutivo. Castles (2010, 2018) sustenta que a migração não deve ser tratada como consequência residual de crises, mas como dimensão estruturante da transformação social contemporânea, articulada a mudanças demográficas, ambientais e produtivas. Warner (2010), examinando especificamente a relação entre mudança ambiental global e migração, identifica um problema de governança: os arranjos institucionais existentes foram desenhados para fluxos previsíveis e categorias jurídicas estáveis, ao passo que os deslocamentos associados a mudanças ambientais são difusos, graduais e juridicamente indeterminados.

O terceiro elemento é a reconfiguração geopolítica da globalização. Petricevic e Teece (2019) argumentam que a fragmentação institucional em curso controles de exportação, restrições a investimentos, rivalidade tecnológica entre blocos altera os regimes de apropriabilidade que governam a inovação, tornando a decisão sobre onde localizar, licenciar ou compartilhar tecnologia uma decisão simultaneamente econômica e política. Grübler, Nakićenović e Victor (1999), ao analisarem a dinâmica de longo prazo das tecnologias energéticas, já haviam mostrado que transições tecnológicas se desenrolam em escalas de décadas e dependem menos

de invenções isoladas do que da difusão em larga escala o que coloca a transferência, e não a descoberta, no centro do problema climático.

O portfólio registra ainda um episódio recente que funcionou como experimento natural: a pandemia de covid-19, presente em dezoito títulos. Sua contribuição analítica foi menos epidemiológica do que organizacional, ao evidenciar a velocidade com que arranjos produtivos podem ser reconfigurados quando há convergência entre urgência percebida, financiamento público e flexibilização temporária dos regimes de propriedade intelectual.

Sintetizando: as mudanças globais constituem, para as organizações, um problema de coordenação entre escalas. O que se decide no nível da firma produz efeitos no nível do território e do sistema, e vice-versa. Cash *et al.* (2003) nomearam essa exigência ao propor que sistemas de conhecimento orientados à sustentabilidade sejam avaliados por três atributos simultâneos credibilidade científica, relevância para a decisão e legitimidade do processo. É precisamente essa tripla exigência que reaparece, adiante, como critério para pensar conjuntamente ESG e transferência de tecnologia.

2.2 Transferência de tecnologia: da transação à efetividade contingente

A literatura sobre transferência de tecnologia nasceu marcada por uma concepção linear e transacional: haveria um produtor de conhecimento tipicamente a universidade ou o laboratório público, um artefato passível de proteção e um receptor capaz de explorá-lo comercialmente. Nesse quadro, o desempenho da TT era medido por indicadores de saída: patentes depositadas, licenças assinadas, receitas de royalties, empresas derivadas. Breschi, Lissoni e Montobbio (2008), ao examinarem inventores acadêmicos italianos, mostram tanto a força quanto o limite desse modelo, ao evidenciarem que o patenteamento universitário guarda relação positiva com a produtividade científica, mas explica apenas uma fração do conhecimento efetivamente transferido.

A crítica sistemática a essa concepção foi formulada por Bozeman (2000) no modelo de efetividade contingente, posteriormente revisitado por Bozeman, Rimes e Youtie (2015). O argumento é que a efetividade de uma transferência não pode ser avaliada por um critério único, porque depende de cinco dimensões o agente transferidor, o meio de transferência, o objeto transferido, o ambiente de demanda e o receptor e porque o próprio critério de sucesso varia conforme o interesse em jogo. Além do critério de 'saída pela porta', os autores identificam critérios de impacto econômico, de custo de oportunidade, de capital social científico e técnico e de valor público. É essa última categoria que interessa diretamente à discussão aqui proposta: ela admite que uma transferência possa ser considerada efetiva ainda que não gere retorno financeiro ao transferidor, desde que produza valor coletivo.

Paralelamente, o campo incorporou a dimensão institucional. O modelo da hélice tríplice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) deslocou a análise das transações bilaterais para as sobreposições recorrentes entre universidade, indústria e governo, nas quais cada esfera assume, parcialmente, o papel das demais. Lawton Smith e Leydesdorff (2014) recolocam explicitamente esse modelo no contexto das mudanças globais, sustentando que a coordenação entre as três hélices se torna mais difícil, e mais necessária, quando os problemas a enfrentar excedem a escala nacional em que o modelo foi originalmente concebido.

A pesquisa sobre canais de transferência ampliou ainda mais o escopo. Perkmann *et al.* (2013) distinguem o engajamento acadêmico colaboração em pesquisa, consultoria, formação conjunta da comercialização *stricto sensu*, mostrando que o primeiro é mais frequente, mais valorizado pelos pesquisadores e mais consequente para as empresas. Van Gils, Vissers e De Wit (2009) demonstram que a escolha do canal adequado depende do tipo de conhecimento e da distância cognitiva entre as partes, enquanto Peerbaye e Mangematin (2005) descrevem o compartilhamento de infraestruturas de pesquisa como modo emergente de transferência, no qual o objeto transferido é o acesso, e não a titularidade.

Dois trabalhos do portfólio conectam explicitamente esse campo às mudanças globais. Liu *et al.* (2010) evidenciam que transbordamentos internacionais de conhecimento em pequenas e médias empresas de base tecnológica ocorrem, sobretudo, pela mobilidade de pessoas o conhecimento viaja em trajetórias profissionais, não apenas em contratos, o que aproxima a agenda da TT da agenda migratória tratada na seção anterior. Adenle, Azadi e Arbiol (2015), por sua vez, avaliam globalmente a inovação tecnológica para adaptação e mitigação no mundo em desenvolvimento e identificam que os gargalos residem menos na existência das tecnologias do que nas condições institucionais e financeiras de sua absorção. Ferreira, Fernandes e Ratten (2018) completam o quadro ao examinar a efetividade da transferência de patentes ambientais, mostrando que a proteção jurídica do artefato verde não assegura sua difusão.

O balanço desta seção é decisivo para o argumento: a literatura de TT já dispõe do vocabulário necessário para avaliar consequências distributivas capacidade de absorção, custo de oportunidade, valor público, legitimidade do arranjo. O que ela raramente faz é organizar esses critérios sob a forma de indicadores socioambientais comparáveis entre organizações. Falta-lhe, em suma, exatamente aquilo que o ESG oferece: uma métrica padronizada e reconhecida por atores externos.

2.3 ESG: da métrica de mercado ao dispositivo de governança

A agenda ESG resulta da convergência entre duas linhagens. A primeira, de teoria organizacional, remonta à abordagem dos *stakeholders* (Freeman, 1984) e à formulação do resultado triplo (Elkington, 1997), que propuseram avaliar a firma por seus efeitos sobre um conjunto ampliado de partes interessadas. A segunda, de finanças, incorporou critérios socioambientais como fatores de risco e de retorno, transformando-os em informação precificável. Da fusão entre ambas nasceu um dispositivo que não é apenas normativo nem apenas analítico: é um instrumento de mercado.

A evidência empírica acumulada é volumosa. Friede, Busch e Bassen (2015), ao agregarem mais de dois mil estudos, encontram relação predominantemente não negativa entre desempenho ESG e desempenho financeiro; Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) mostram que empresas que adotaram precocemente políticas de sustentabilidade desenvolveram processos organizacionais distintos e superaram pares no longo prazo. Gillan, Koch e Starks (2021), em revisão do campo em finanças corporativas, registram, contudo, que hipóteses concorrentes permanecem sem resolução, sobretudo quanto à direção da causalidade.

A crítica mais consequente para os fins deste artigo é de natureza metrológica. Berg, Kölbel e Rigobon (2022) demonstram que classificações ESG de diferentes agências divergem sistematicamente, com correlações médias entre 38% e 71%, e decompõem essa divergência em três fontes: a medição (56%), o escopo (38%) e o peso atribuído a cada categoria (6%). O achado é teoricamente relevante porque desnaturaliza o *score*: o ESG não é uma propriedade observável da firma, e sim uma construção que depende de decisões prévias sobre o que medir, com que abrangência e com que ponderação. Onde há construção, há escolha; onde há escolha, há governança.

Dessa constatação decorrem duas limitações estruturais do dispositivo. A primeira é o *centrismo na firma*: o ESG mede o perímetro organizacional, ainda que estendido a cadeias de fornecimento, ao passo que as mudanças globais se manifestam em territórios que não coincidem com esse perímetro. A segunda é a *assimetria do destinatário*: o score é produzido para investidores, não para as comunidades afetadas, de modo que a legitimidade terceiro atributo dos sistemas de conhecimento segundo Cash *et al.* (2003) é a dimensão sistematicamente sacrificada.

Trabalhos do portfólio ilustram bem o que escapa a essa moldura. Uduji e Okolo-Obasi (2023) analisam respostas à mudança climática sensíveis a gênero em comunidades anfitriãs da indústria petrolífera na Nigéria e mostram que a eficácia da responsabilidade social corporativa

depende da transferência efetiva de práticas e tecnologias às mulheres dessas comunidades, algo que nenhum indicador agregado de dimensão social captura. Aleksandrova, Kuhl e Malerba (2024), ao examinarem o Fundo Verde para o Clima, evidenciam que a articulação entre financiamento climático e proteção social se decide na arquitetura de governança do próprio fundo, e não no comportamento individual das organizações financiadas. Em ambos os casos, o que determina o resultado socioambiental é a circulação de capacidades entre organizações precisamente o objeto da literatura de transferência de tecnologia.

3 METODOLOGIA

3.1 Construção do portfólio bibliográfico

O portfólio que sustenta a discussão foi construído pela *Methodi Ordinatio*, metodologia proposta por Pagani, Kovaleski e Resende (2015) para seleção e ordenação de artigos científicos. Sua característica distintiva é o índice InOrdinatio, que combina três atributos usualmente tratados de forma isolada o fator de impacto do periódico, o número de citações do artigo e o ano de publicação, permitindo que trabalhos recentes ainda pouco citados concorram em relevância com clássicos consolidados. O portfólio analisado foi disponibilizado já ordenado por esse índice.

A composição final reúne 279 artigos publicados entre 1981 e 2024, todos em periódicos revisados por pares, resultantes de buscas com descritores relativos a mudanças globais, ESG e transferência de tecnologia nas bases Scopus, Web of Science e ScienceDirect. Cada registro contém autoria, título, periódico, ano, fator de impacto, contagem de citações e o valor de InOrdinatio. Os quatro trabalhos de maior pontuação são Cash *et al.* (2003), sobre sistemas de conhecimento para o desenvolvimento sustentável; Vitousek (1994), sobre a amplitude do conceito de mudança global; Castles (2010), sobre migração como transformação social; e Grübler, Nakićenović e Victor (1999), sobre a dinâmica das tecnologias energéticas — combinação que já anuncia o que foi examinado.

3.2 Estratégia de análise e limitações

Sobre esse portfólio foram executados três procedimentos. O primeiro é uma caracterização bibliométrica descritiva (distribuição temporal, dispersão por periódico, perfil de citações), destinada a situar o estágio de maturidade do campo. O segundo é uma análise dos títulos, na qual se atribuíram compreensões a cada uma das esferas do ESG e ao domínio tecnológico, verificando-se a ocorrência isolada e conjunta desses termos. O terceiro é a discussão teórica propriamente dita, conduzida por leitura orientada dos trabalhos de maior InOrdinatio em cada esfera e organizada em torno das três tradições teóricas mobilizadas.

Três limitações precisam ser declaradas desde já. A análise opera apenas sobre títulos, uma vez que resumos e palavras-chave não integravam a base disponível; títulos subestimam sistematicamente o conteúdo temático de um artigo, de modo que os achados devem ser lidos como indicadores de *visibilidade* de uma agenda, e não como prova de sua ausência nos textos completos. Além disso, o portfólio foi originalmente construído para uma questão de pesquisa centrada em mudanças globais, ESG e transferência de tecnologia, o que reduz, por construção, a probabilidade de captura de trabalhos cujo foco primário seja o ESG corporativo. Por fim, a atribuição de termos a esferas envolve julgamento do pesquisador: 'governança', por exemplo, designa tanto arranjos públicos quanto estruturas societárias. Essas restrições não invalidam o argumento, mas delimitam seu alcance: o que se demonstra é que a linguagem integradora do ESG não circula no vocabulário visível de um campo que trata, materialmente, dos mesmos problemas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O que o portfólio evidencia

A caracterização do portfólio confirma um campo em expansão acelerada e altamente fragmentado. A Tabela 1 sintetiza seu perfil.

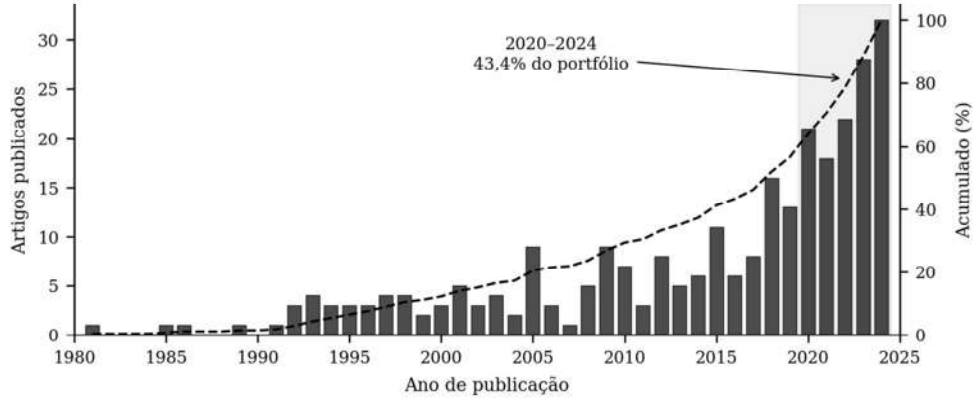
Tabela 1 – Perfil descritivo do portfólio bibliográfico (n = 279)

Dimensão	Resultado
Artigos que compõem o portfólio	279
Período coberto	1981–2024
Publicados entre 2020 e 2024	121 (43,4%)
Publicados a partir de 2015	175 (62,7%)
Citações acumuladas	24.438
Citações por artigo (média / mediana)	87,6 / 18,0
Fator de impacto (média / mediana)	3,46 / 2,40
Periódicos distintos	243
Periódicos com um único artigo	212 (87,2% dos periódicos)

Fonte: elaborado pelos autores.

A dispersão é o dado mais expressivo: 279 artigos distribuídos por 243 periódicos, dos quais 212 comparecem uma única vez. Não há, portanto, um núcleo editorial consolidado; o tema é abordado a partir de comunidades disciplinares que raramente compartilham veículos e, presumivelmente, raramente se citam. A distribuição temporal, apresentada na Figura 1, reforça o diagnóstico de juventude: 62,7% dos trabalhos foram publicados a partir de 2015 e 43,4% no quinquênio 2020–2024.

Figura 1 – Distribuição temporal do portfólio e frequência acumulada (1981–2024)



Fonte: elaborado pelos autores.

A análise dos títulos, sintetizada no Quadro 1, revela o padrão que sustenta o argumento central deste ensaio. As três esferas do ESG estão presentes de forma expressiva quando tomadas

isoladamente, e o domínio tecnológico é o mais frequente de todos. As interseções, porém, decaem abruptamente, e a interseção completa desaparece.

Quadro 1 – Ocorrência de termos-proxy das esferas ESG e do domínio tecnológico nos títulos

Esfera	Termos-proxy no título	Títulos	%
Ambiental (E)	climat*; environment*; ecolog*; carbon; emission; energy; sustainab*; green; water; soil; biodivers*; pollut*	60	21,5
Social (S)	social; migrat*; mobilit*; refugee; gender; women; labour/labor; health; educat*; poverty; community; inequal*	49	17,6
Governança (G)	governan*; polic*; institution*; regulat*; stakeholder; manag*; reporting; disclosur*; complian	39	14,0
Tecnologia (T)	technolog*; technology/knowledge transfer; spillover; patent; licens*; innovation; universit*; R&D	73	26,2
E ∩ T	interseção ambiental e tecnológica	8	2,9
S ∩ T	interseção social e tecnológica	10	3,6
G ∩ T	interseção governança e tecnológica	18	6,5
E ∩ S ∩ G	as três esferas do ESG no mesmo título	2	0,7
E ∩ S ∩ G ∩ T	as três esferas e o domínio tecnológico	0	0,0
ESG (literal)	ocorrência do acrônimo ou de sua forma extensa	0	0,0

Fonte: elaborado pelos autores.

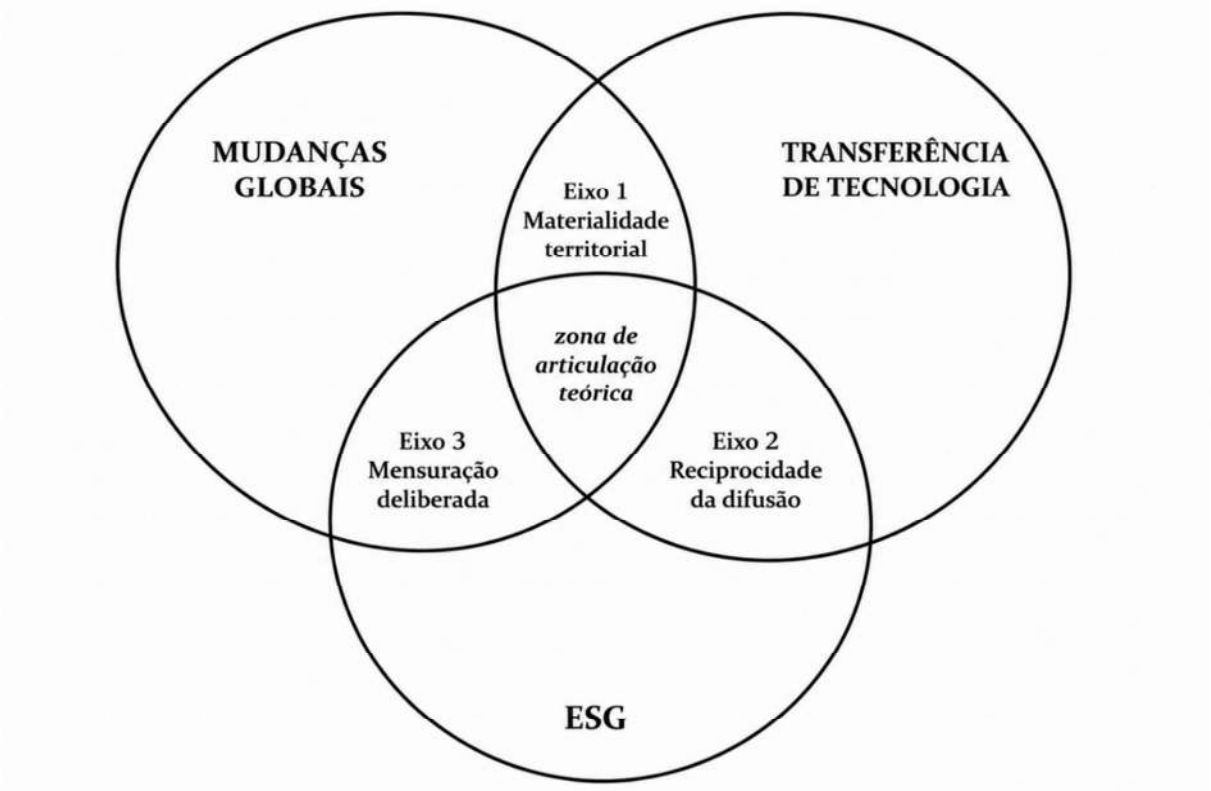
Três leituras decorrem do Quadro 1. Primeira: o campo não é omisso quanto às dimensões que compõem o ESG mais de um quinto dos títulos menciona termos ambientais, e a soma das três esferas alcança a maioria do portfólio. Segunda: a esfera de governança é a que mais frequentemente se combina com o domínio tecnológico (18 títulos), o que é coerente com a tradição de políticas públicas de inovação, enquanto a esfera ambiental é a que menos se combina (8 títulos), apesar de ser a mais frequente isoladamente. Terceira, e decisiva: nenhum título do portfólio reúne simultaneamente as três esferas e o domínio tecnológico, e o acrônimo ESG vocabulário corrente na literatura de gestão desde ao menos 2015 não ocorre uma única vez em 279 títulos, dos quais 175 foram publicados justamente a partir daquele ano.

Reitere-se a cautela metodológica: títulos não esgotam conteúdos, e o portfólio foi construído para pergunta de pesquisa específica. Ainda assim, a ausência é significativa. Títulos são o principal dispositivo de sinalização de pertencimento a uma comunidade de leitores; quando um vocabulário dominante em um campo adjacente não aparece sequer uma vez em um portfólio que trata dos mesmos objetos materiais, o que se observa não é lacuna de tema, mas separação de comunidades.

4.2 Três eixos de articulação teórica

Se o problema não é de volume, mas de gramática, a contribuição possível de um ensaio teórico é propor os termos da articulação. Sugere-se organizá-la em três eixos, representados na Figura 2, cada um correspondendo à interseção entre dois dos campos e formulado de modo a corrigir uma limitação específica identificada nas seções anteriores.

Figura 2 – Quadro analítico de articulação entre mudanças globais, transferência de tecnologia e ESG



Nota: no portfólio analisado (n = 279), nenhum título reúne simultaneamente as três esferas; dois títulos reúnem as dimensões ambiental, social e de governança.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

O primeiro eixo materialidade territorial: situa-se na interseção entre mudanças globais e transferência de tecnologia. A noção de materialidade, central às metodologias ESG, define quais temas são relevantes para uma organização a partir de seu setor e de seu perfil de risco, em perspectiva predominantemente setorial e financeira. A tese das vulnerabilidades teleconectadas (Adger, Eakin & Winkels, 2009) sugere critério distinto: a materialidade deveria ser definida no território em que a tecnologia aterrissa, e não apenas no setor em que a organização se classifica. Uma tecnologia de irrigação eficiente é ambientalmente material em uma bacia sob estresse hídrico e praticamente irrelevante em outra; o mesmo artefato produz efeitos socioambientais distintos conforme o contexto de destino, o que a métrica corrente não distingue.

O segundo eixo reciprocidade da difusão: situa-se na interseção entre transferência de tecnologia e ESG. O modelo de efetividade contingente (Bozeman, 2000) fornece exatamente os critérios de que a dimensão social do ESG carece: quem recebe, com que capacidade de absorção, a que custo de oportunidade e com que efeito sobre o capital científico e técnico do receptor. Incorporá-los implica reconhecer a difusão de capacidades tecnológicas como componente do desempenho social de uma organização, e não como atividade externa a ele. A consequência é contraintuitiva para a prática corrente: a retenção de tecnologia relevante para a adaptação climática passaria a ser um passivo socioambiental, ainda que economicamente racional e juridicamente legítima.

O terceiro eixo mensuração deliberada: situa-se na interseção entre ESG e mudanças globais. Se a divergência entre agências decorre majoritariamente de decisões de medição e escopo (Berg, Kölbel & Rigobon, 2022), então a definição desses parâmetros é ato de governança e deveria ser tratada como tal. Arranjos de transferência de tecnologia hélices tríplices, quádruplas, unidades mistas de pesquisa, consórcios público-privados, constituem justamente espaços deliberativos nos quais pesos e escopos podem ser pactuados com as partes afetadas, em vez de impostos por

terceiros. Recupera-se, nesse ponto, a exigência de legitimidade formulada por Cash *et al.* (2003): a credibilidade técnica de um indicador não substitui a legitimidade do processo que o define.

A zona central da Figura 2, onde os três eixos convergem, corresponde à articulação que o portfólio não registra. Nomeá-la é a contribuição conceitual deste ensaio: trata-se de tratar o ESG não como escore atribuído a uma organização isolada, mas como critério de governança da circulação de capacidades tecnológicas entre organizações e territórios submetidos a mudanças globais.

4.3 Proposições teóricas e agenda de pesquisa

Do quadro proposto derivam cinco proposições teóricas, apresentadas no Quadro 2 com as respectivas questões de pesquisa. Elas não são hipóteses no sentido estrito, uma vez que este trabalho não as testas; são enunciados destinados a orientar operacionalizações futuras.

Quadro 2 – Proposições teóricas derivadas do quadro analítico proposto

Eixo	Proposição teórica	Questão de pesquisa derivada
Materialidade territorial	P1. A materialidade socioambiental de uma tecnologia é definida pelas condições do território de destino, e não pelo setor de origem da organização transferidora.	Escores ESG setoriais preveem os efeitos socioambientais observados nos territórios receptores?
Reciprocidade da difusão	P2. A difusão de capacidades tecnológicas relevantes para mitigação e adaptação constitui componente do desempenho social da organização; sua retenção configura passivo socioambiental.	Indicadores de difusão tecnológica são correlacionados aos escores da dimensão social das principais agências?
Mensuração deliberada	P3. Pesos e escopos de indicadores socioambientais definidos deliberativamente com as partes afetadas apresentam maior legitimidade e menor divergência entre avaliadores.	Arranjos deliberativos de transferência reduzem a divergência entre avaliações independentes?
Reciprocidade da difusão	P4. A mobilidade qualificada é simultaneamente canal de transferência e variável da dimensão social, de modo que seus	Em que condições a mobilidade de pesquisadores gera transbordamento recíproco em vez de drenagem de capacidades?

	efeitos são assimétricos entre territórios de origem e de destino.	
Materialidade territorial	P5. A fragmentação geopolítica dos regimes de apropriabilidade converte decisões de transferência em risco de governança, e não apenas em decisão comercial.	Como restrições tecnológicas entre blocos afetam a difusão de tecnologias de adaptação para economias em desenvolvimento?

Fonte: elaborado pelos autores.

As proposições sugerem desenhos de pesquisa distintos. P1 e P2 são passíveis de verificação quantitativa, mediante a construção de indicadores de difusão tecnológica comparáveis entre organizações e seu cotejo com scores ESG existentes. P3 requer estudo de caso longitudinal em arranjos deliberativos, com registro do processo de definição de pesos e escopos. P4 dialoga com a literatura de mobilidade e capital humano e pode ser examinada por dados de trajetórias profissionais e coautoria. P5, por fim, demanda análise institucional comparada entre jurisdições com regimes distintos de controle tecnológico.

5 CONCLUSÃO

Este ensaio partiu de uma constatação empírica simples e de consequências teóricas relevantes. Em um portfólio de 279 artigos oriundos de três bases de dados, dedicado a mudanças globais, mobilidade humana e transferência de tecnologia, as três esferas que compõem o ESG estão presentes de modo abundante, porém dissociado: 60 títulos mobilizam vocabulário ambiental, 49 vocabulário social e 39 vocabulário de governança, mas apenas dois reúnem as três, nenhum as reúne junto ao domínio tecnológico e o acrônimo ESG não comparece uma única vez. O campo é numeroso, recente e disperso por 243 periódicos — condições típicas de uma área em formação, na qual o vocabulário ainda não se estabilizou.

A contribuição do trabalho é conceitual e organiza-se em três movimentos. Primeiro, argumenta-se que a separação entre as literaturas de ESG e de transferência de tecnologia não é apenas bibliográfica, mas decorre de pressupostos distintos quanto à unidade de análise: a firma, em um caso; o arranjo interorganizacional, no outro. Segundo, mostra-se que cada campo possui

exatamente aquilo de que o outro carece o ESG oferece métrica padronizada e reconhecimento externo, e a literatura de TT oferece critérios distributivos e atenção à capacidade de absorção. Terceiro, propõe-se um quadro de três eixos materialidade territorial, reciprocidade da difusão e mensuração deliberada e cinco proposições que tornam a articulação verificável.

As limitações já declaradas merecem reiteração. A análise restringiu-se a títulos, por escolha dos pesquisadores, e o portfólio foi construído para uma questão de pesquisa que não tinha o ESG como foco, mas condições de encontrar correlações. Consequentemente, os achados descrevem a visibilidade de uma agenda em um recorte específico, e não o estado integral da literatura. Uma replicação com resumos e palavras-chave, em portfólio construído com descritores explicitamente voltados ao ESG, permitiria testar se a separação observada persiste.

Para a prática de gestão, a implicação é direta. Organizações que operam em arranjos de transferência de tecnologia universidades, institutos de pesquisa, unidades mistas de pesquisa, empresas com programas de inovação aberta dispõem de um ativo socioambiental que suas métricas atuais não registram: a capacidade de fazer circular soluções. Reconhecê-lo como componente de desempenho, e não como externalidade da atividade-fim, é o passo que este ensaio procurou fundamentar teoricamente.

BIBLIOGRAFIA

Adenle, A. A., Azadi, H., & Arbiol, J. (2015). Global assessment of technological innovation for climate change adaptation and mitigation in developing world. *Journal of Environmental Management*, 161, 261–275.

Adger, W. N., Eakin, H., & Winkels, A. (2009). Nested and teleconnected vulnerabilities to environmental change. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 7(3), 150–157.

Aleksandrova, M., Kuhl, L., & Malerba, D. (2024). Unlocking climate finance for social protection: an analysis of the Green Climate Fund. *Climate Policy*, 24(7), 878–893.

Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344.

Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 29(4-5), 627–655.

Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). The evolving state-of-the-art in technology transfer research: revisiting the contingent effectiveness model. *Research Policy*, 44(1), 34–49.

Breschi, S., Lissoni, F., & Montobbio, F. (2008). University patenting and scientific productivity: a quantitative study of Italian academic inventors. *European Management Review*, 5(2), 91–109.

Cash, D. W., Clark, W. C., Alcock, F., Dickson, N. M., Eckley, N., Guston, D. H., Jäger, J., & Mitchell, R. B. (2003). Knowledge systems for sustainable development. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 100(14), 8086–8091.

Castles, S. (2010). Understanding global migration: a social transformation perspective. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 36(10), 1565–1586.

Castles, S. (2018). Social transformation and human mobility: reflections on the past, present and future of migration. *Journal of Intercultural Studies*, 39(2), 238–251.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.

Ferreira, J. J., Fernandes, C., & Ratten, V. (2018). Environmental-related patent technology transfer effectiveness. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(3), 206–221.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: a review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.

Grübler, A., Nakićenović, N., & Victor, D. G. (1999). Dynamics of energy technologies and global change. *Energy Policy*, 27(5), 247–280.

Lawton Smith, H., & Leydesdorff, L. (2014). The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges. *Prometheus*, 32(4), 321–336.

Liu, X., Wright, M., Filatotchev, I., Dai, O., & Lu, J. (2010). Human mobility and international knowledge spillovers: evidence from high-tech small and medium enterprises in an emerging market. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(4), 340–355.

Pagani, R. N., Kovaleski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, 105(3), 2109–2135.

Peerbaye, A., & Mangematin, V. (2005). Sharing research facilities: towards a new mode of technology transfer? *Innovation*, 7(1), 23–38.

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: a review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423–442.

Petricevic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487–1512.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, W., de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855.

Uduji, J. I., & Okolo-Obasi, N. E. (2023). Gender sensitive responses to climate change in Nigeria: the role of multinationals' corporate social responsibility in oil host communities. *Journal of Global Responsibility*, 14(1), 89–110.

van Gils, M., Vissers, G., & de Wit, J. (2009). Selecting the right channel for knowledge transfer between industry and science. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 492–511.

Vitousek, P. M. (1994). Beyond global warming: ecology and global change. *Ecology*, 75(7), 1861–1876.

Warner, K. (2010). Global environmental change and migration: governance challenges. *Global Environmental Change*, 20(3), 402–413.

Percepção dos Servidores sobre o Clima Organizacional em Instituição Pública de Ensino: Um Estudo de Caso no IFAP – Campus Santana

Perception of Employees on Organizational Climate in a Public Educational Institution: A Case Study at IFAP – Campus Santana

Paulo Rufino Benayhun Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
paulobenayhun060@gmail.com

Débora Vargas Ferreira Costa
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ campus Três Rios)
deboravargas82@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Santana, sobre os fatores determinantes do clima organizacional. A pesquisa possui natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, sendo classificada como exploratória e descritiva. O instrumento de coleta de dados foi baseado no modelo adaptado de Rizzatti (1995), estruturado em seis fatores: imagem institucional, desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, e satisfação pessoal. A análise quantitativa foi complementada com técnica de grupo focal. Os resultados indicam um clima organizacional medianamente positivo, com críticas em três fatores e avaliações altamente positivas em dois. As conclusões contribuem para a melhoria da gestão de pessoas e para o desenvolvimento de estratégias voltadas à valorização dos servidores, à qualidade de vida no trabalho e à eficiência institucional.

Palavras-chave: Clima organizacional; Instituições federais; Gestão pública; Pesquisa de clima.

ABSTRACT

This article aims to analyze the perception of teaching and administrative staff at the Federal Institute of Amapá (IFAP), Campus Santana, regarding the determining factors of organizational climate. The research has an applied nature, with a quantitative and qualitative approach, and is classified as exploratory and descriptive. The data collection instrument was based on the model adapted from Rizzatti (1995), structured into six factors: institutional image, human resource development, organization and working conditions, interpersonal relationships, political-administrative succession and leadership behavior, and personal satisfaction. Quantitative analysis was complemented with a focus group technique. The results indicate a moderately positive organizational climate, with criticism in three factors and highly positive evaluations in two. The conclusions contribute to the improvement of people management and the development of strategies aimed at valuing employees, improving quality of work life, and enhancing institutional efficiency.

Keywords: Climate survey; Federal institutions; Organizational climate; Public management.

1. INTRODUÇÃO

Administrar o clima dentro do ambiente de trabalho passou a ser uma ação estratégica, principalmente para as que dizem se importar com a gestão da qualidade. O tema Clima Organizacional embora bastante explorado, nunca se torna exaurido, sempre apresenta novidades e se modifica de acordo com os personagens, a cultura e o tempo (Luz, 2003).

O estudo do clima organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e seu ambiente de trabalho, transmitindo aos seus dirigentes uma visão ampla da organização (Rizzatti, 1995). O estudo constatou que a pesquisa de clima organizacional, seja por meio de percepção ou aspiração, é um diagnóstico adequado da organização e pode resultar em adoção de estratégias inovadoras para a gestão.

Sobre a égide do serviço público, é de suma importância conhecer o clima organizacional entre os servidores. Os servidores públicos estão expostos às variáveis de (in) satisfação e estresse, fatores políticos, carga de trabalho, tomadas de decisões superiores etc. Rizzatti (2002), destaca que a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos diversos integrantes em relação ao clima presente na instituição, são fatores que precisam ser repensados.

Partindo dos pressupostos apresentados, este estudo busca investigar a seguinte questão: **qual a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do IFAP – Campus Santana.**

O objetivo geral da investigação é analisar a percepção dos servidores sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do Instituto Federal do Amapá – IFAP, Campus Santana. E os objetivos específicos são, identificar os principais fatores que podem influenciar na formação do clima organizacional no serviço público, segundo a literatura; evidenciar os pontos positivos e negativos manifestados nas percepções dos servidores docentes e técnicos administrativos e fornecer informações que possam ser utilizadas pelos gestores na

formulação de políticas que proporcionem um ambiente de trabalho favorável à produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para construção de conhecimento e ampliará o debate acadêmico acerca das teorias comportamentais nas organizações públicas, lançando um olhar para as especificidades dos institutos federais. Enquanto que do ponto de vista prático, fornece informações que podem ser utilizadas pelos gestores na formulação de políticas que proporcionem um ambiente de trabalho favorável à produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional: Conceito e Definições

A origem dos estudos sobre clima organizacional remonta ao clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927, em uma fábrica da Weste Eletric Company, localizada no bairro Hawthorne em Chicago, nos Estados Unidos. Na "Experiência de Hawthorne", Elton Mayo constatou que as alterações realizadas no ambiente físico influenciam em alterações emocionais e comportamentais nos trabalhadores, tais como fadiga, desempenho e produtividade, bem como a importância dos fatores psicológicos e sociais (Inocente; Santos e Vicentini, 2007).

Na década seguinte, os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939), introduziram-se os conceitos de atmosfera social e clima social. Com os trabalhos de Argyris (1958), o que antes era concebido como uma "atmosfera", passou a ser chamado de clima organizacional (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Diversos estudos (Santos, 1999; Mól *et al*., 2010; Gonçalves, 2012), corroboram com a definição de Litwin & Stringer (1968), que compreende o clima organizacional como um conjunto de características presentes e mensuráveis do ambiente de trabalho que podem ser

percebidas pelos trabalhadores como boas ou más e exercem influência na motivação e comportamento.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) vislumbram o clima organizacional como um ambiente interno da empresa onde os funcionários convivem, sendo demonstrado pelo grau de satisfação de cada um, e no qual a motivação é essencial para a realização do trabalho.

Segundo Luz (2012, p. 13), o "clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários". Logo, infere-se que o clima organizacional parte de uma situação cognitiva de um recorte de tempo, em um espaço específico.

Dias (2013) aborda o clima organizacional como um conjunto de percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho. Ele defende que o clima organizacional impacta diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Para Maximiano (2017, p.107) "O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho", para este autor o clima organizacional é afetado por emoções partilhadas de maneira positiva ou negativa pelas pessoas.

2.2 Fatores e Influência no Desempenho

Luz (2013), discute a importância de analisar o ambiente de trabalho para entender as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos da organização. O clima organizacional influencia a satisfação, a produtividade e o engajamento dos funcionários, além de impactar diretamente a cultura e os resultados da empresa. O quadro a seguir mostra alguns fatores e os aspectos em que influenciam.

Quadro 01 – Fatores que influenciam no Clima Organizacional

FATOR	CARACTERÍSTICA	VARIAÇÃO
Fatores psicológicos	Elementos que podem ou não motivar o indivíduo, são manifestados através do comportamento.	Motivação; Nível de satisfação; Estabilidade funcional ; Segurança no emprego;
Fatores físicos	Disposição estrutural que a empresa oferece aos seus colaboradores.	Disposição do espaço; Tamanho da organização; Iluminação; Ruído; Temperatura;
Fatores sociais	Implicam nos relacionamentos interpessoais e como é enxergado o estilo de lideranças, grupos etc.	O papel do fundador; Estilos de liderança nos diversos níveis hierárquicos Grupo dominante; Relações interpessoais; Proporção entre os trabalhadores manuais e intelectuais; Tomada de decisões; Tipos de decisões;
Fatores de comunicação	Compartilhamento de significados através da transmissão de mensagens simbólicas.	Natureza e importância; Canais de comunicação; Novas tecnologias;
Fatores econômicos:	Gera conforto para os membros da instituição quando são bem aplicados e coordenados para melhorar o desempenho da empresa.	Remuneração; Incentivos financeiros;

Fonte: Adaptado de Dias (2013).

Dias (2013), argumenta que um clima positivo contribui para o bem-estar dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto um clima negativo pode gerar insatisfação, rotatividade de funcionários e queda na produtividade.

Luz (2003) propõe metodologias para realizar pesquisas de clima organizacional, com o objetivo de identificar fatores que afetam o bem-estar no trabalho, como liderança, comunicação, recompensas e relações interpessoais. Luz (2003) destaca ainda que a depender dos resultados das análises das percepções dos fatores, o CO pode ser avaliado como favorável, mais ou menos favorável e desfavorável, conforme descreve o quadro 04.

Quadro 02 – Avaliação de Fatores que influenciam no Clima Organizacional

FAVORÁVEL	MAIS OU MENOS	DESFAVORÁVEL

Satisfação	Indiferença	Frustração
Motivação	Apatia	Desmotivação
Alta integração entre organização e colaboradores	Baixa integração entre organização e colaboradores	Falta de integração entre a organização e colaboradores
Alta retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Falta de retenção de talentos
Alta produtividade	Baixa Produtividade	Improdutividade
Maior adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Pouca adaptação às mudanças
Baixa rotatividade	Média rotatividade	Alta rotatividade
Alta dedicação	Média dedicação	Pouca dedicação
Alto comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Baixo comprometimento com a qualidade
Maior aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Pouco aproveitamento nos treinamentos
Satisfação dos clientes-usuários do serviço	Indiferença dos clientes-usuários	Clientes-usuários insatisfeitos

Fonte: Adaptado de Luz (2003).

É possível afirmar que o clima organizacional está em constante mudança, sendo um fenômeno temporal, influenciado pelos parâmetros de importância de cada trabalhador, assim as pesquisas refletem essencialmente um momento da organização (Luz, 2012).

O clima organizacional está relacionado diretamente ao ambiente de trabalho e consiste em formas e métodos de funcionamento organizacional empreendidos pelos membros organizacionais, de modo que as percepções dos funcionários sobre eventos, práticas e procedimentos, bem como suas percepções acerca de seus comportamentos, são recompensadas (Yahyagil, 2006).

2.3 Gestão do Clima Organizacional em Instituições Públicas de Ensino

A gestão do clima organizacional tem a função de melhorar as relações que ocorrem dentro do ambiente organizacional, deve servir de suporte para a criação de estratégias que visem a adequação da estrutura e dos elementos que regulam a convivência entre as pessoas e assim contribuir para melhor execução das atividades diárias (Pereira, Vidal, 2011; Salgado; Aires; Araújo, 2013).

Nesse sentido, Luz (2012) entende que "é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e quais as suas atitudes sobre os diferentes aspectos da organização". Logo observa-se que o estudo do clima organizacional pode ser fundamental na elaboração de ferramentas e estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, melhorar a qualidade de vida do trabalhador no trabalho e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Laner e Cruz Júnior (2004) afirmam que ao diagnosticar o clima organizacional de uma instituição e executar estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, contribui para melhoria na sua imagem no mercado. Portanto, o clima organizacional excede uma dimensão que ultrapassa os limites externos e reflete no perfil profissional que a organização pretende atrair.

A gestão do clima organizacional não é uma atividade inerente apenas à gestão de pessoas, ainda que sejam responsáveis pela seleção das políticas de recursos humanos e tomem frente nas pesquisas de clima organizacional (Mattos, 219). A atuação dos gestores influencia fortemente no clima organizacional. A relação entre o superior hierárquico e os subordinados têm papel fundamental na formação do clima organizacional (Holowy, 2012).

Por isso**,** ressalta-se a importância de o administrador entender a lógica e o entendimento de clima organizacional, afirmam Kolb *et al* (1984). Pois é a partir do diagnóstico do clima que será possível realizar a sua gestão dá mais adequada a cada contexto. Um clima organizacional que atenda as necessidades dos seus membros pode acentuar a eficiência da organização..

Nos diversos estudos (Rizzatti, 2002; Luz, 2003; Ghanbari; Eskandari, 2009; Mól *et al*. 2010; *Noodin et al*., 2013), aparece um aspecto que merece atenção: as pesquisas apresentam um amplo e variado conjunto de dimensões e indicadores de mensuração, logo, não há uma uniformidade. Os modelos buscam se adequar aos instrumentos de coleta de dados bem como as peculiaridades de cada organização.

A estratégia mais completa para avaliação do ambiente interno é a pesquisa de clima, segundo Luz (2003). A partir dela, é possível mapear os pontos fracos, a satisfação, a expectativa e as aspirações dos funcionários ante os vários aspectos da organização. Os gestores podem utilizar as pesquisas de clima para conhecer e, se necessário, melhorar as condições de trabalho nos aspectos que podem ser controlados pela organização.

As instituições públicas de ensino no Brasil, incluindo universidades federais e Institutos Federais, possuem características administrativas específicas que visam garantir a autonomia, a democratização do acesso e a oferta de educação de qualidade. Estas instituições são regulamentadas por leis e diretrizes que determinam suas funções, financiamento, gestão, e têm características administrativas bem definidas (BRASIL, 2004).

As instituições pertencentes à administração pública já são por si só naturalmente complexas. Essas organizações apresentam características particulares desde sua estrutura até a sua forma de funcionamento, que as distinguem das demais (Tachizawa; Andrade, 2008; Campos, 2002; Vieira, 2007). A valorização da educação na sociedade moderna aumentou o prestígio e a necessidade de gerenciar de forma mais eficiente as organizações de ensino (Arabaci, 2010).

O contexto social em que as instituições de ensino estão inseridas, acentuam singularidades que as diferenciam das demais organizações. Enquanto que as organizações industriais e comerciais buscam resultados pela produção de bens e oferta de serviços, as instituições de ensino focam na formação de pessoas com capacidade profissional e ética (Tachizawa; Andrade, 2008).

Rizzatti (2002) realizou estudos de clima organizacional em instituições de ensino superior no Brasil entre os anos 1995 e 2002. A pesquisa de Rizzatti apresentou ao todo, doze categorias de análise de clima organizacional em universidades brasileiras. Seu trabalho gerou

instrumentos capazes de auxiliar diversos processos das instituições estudadas (Santos; Vásquez, 2012).

O estudo de Moro *et al*. (2012) analisou fatores que interferem no clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino,a autora desenvolveu um instrumento baseado no modelo de Luz (2012). Os resultados apontaram a necessidade da aplicação de pesquisa de clima organizacional nas instituições de ensino públicas devido às suas características e peculiaridades.

Para Matos (2019), os estudos de clima organizacional em instituições públicas de ensino, contribuem para a melhoria da administração do sistema educacional, possibilitando corrigir diversas situações que prejudicam o ambiente de trabalho e que os gestores são agentes fundamentais na formação desse ambiente.

2.3 Modelo de Rizzatti (1995) como instrumento de diagnóstico

Para Rizzatti (1995), o pesquisador dispõe de duas alternativas para realização de estudos de clima organizacional: em uma, ele adota um conjunto de categorias ou fatores já validados e consagrados na literatura, em outra ele pode elaborar um modelo para validação.

Vários autores, tanto em nível nacional quanto em nível internacional, propuseram a avaliação do clima organizacional, o objetivo era diagnosticar e mensurar a qualidade do clima para a partir dos resultados realizar as intervenções e melhorias necessárias. Cada modelo considerando seu campo de atuação e os fatores determinantes, ajustados à realidade de cada organização (Rizzatti, 2002). Alguns modelos se tornaram base para os atuais estudos tanto acadêmicos quanto empresariais, conforme apresentados no quadro a seguir:

Quadro 03 – Modelos de estudo de clima organizacional

MODELO	FATORES
Modelo de Litwin e Stinger (1968)	Um estudo empírico para medir o clima Organizacional através dos seguintes fatores: Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Calor e apoio, Conflito

Modelo de Kolb *et. al*. (1986)	Utiliza uma escala de sete fatores do clima: Conformismo, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza organizacional, Calor e apoio, Liderança,
Modelo de Sbragia (1983)	Estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores sobre aspectos que foram tidos como relevantes neste trabalho: Estado de tensão, Conformidade exigida, Ênfase na participação, Proximidade da supervisão, Consideração humana, Adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígio obtido, Cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitude frente a conflitos, Sentimento de identidade, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado, Forma de controle.
Modelo de Schneider (1975)	Construiu um modelo com seis fatores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido: Suporte administrativo, Estrutura administrativa, Preocupação com novos servidores, Independência dos servidores, Conflitos internos, Satisfação geral,
Modelo de Colossi (1991)	Teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agroindustrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores: Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical.
Modelo de Rizzatti (1995)	Teve como finalidade analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, considerando os seguintes fatores: Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal.
Coda (1997)	Liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identidade com a empresa; processo de comunicação; sentido do

	trabalho; política global de recursos humanos e acesso.
Tachizawa e Andrade (1999)	Liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; utilização de recursos humanos; garantia da qualidade de problemas e serviços; resultados obtidos quanto à qualidade e satisfação do cliente.
Rizzatti (2002)	Imagem institucional; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; estrutura organizacional; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; satisfação pessoal; planejamento institucional; processo decisório; autonomia universitária e avaliação institucional.
Modelo de Luz (2003)	Apresentou um instrumento de pesquisa de clima organizacional estruturado a partir da análise de modelos de 17 grandes empresas nacionais e internacionais do Rio de Janeiro e apresentava os seguintes fatores: Trabalho realizado, Salário, Benefícios, Integração entre departamentos da empresa, Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão, Comunicação, Treinamento/ desenvolvimento /Carreira, Possibilidades de progresso profissional, Relacionamento interpessoal, Estabilidade no emprego, Processo decisório, Condição física de trabalho, Participação, Pagamento de salário, Segurança do trabalho, Objetivos organizacionais, Orientação da empresa para os resultados, Disciplina, Imagem da empresa, Estrutura organizacional, Ética e responsabilidade social, Qualidade e satisfação do cliente, Reconhecimento, Vitalidade organizacional, Direção e estratégias, Valorização dos funcionários, Envolvimento/ Comprometimento, Trabalho em Equipe, Planejamento Organizacional.
Silva (2003)	Estilo de liderança; relacionamento interpessoal; comunicação organizacional; desenvolvimento profissional; recompensa; apoio logístico e imagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ressalta-se que a maioria delas se diferencia apenas pelo tipo de instituição (pública ou privada) mas as dimensões analisadas são as mesmas ou muito semelhantes. No entanto, vale ressaltar que o objetivo deste estudo é analisar a percepção de servidores de uma instituição

federal de ensino. Portanto, o modelo de Rizzatti (1995) é o que tem o propósito de identificar o CO em IES.

Gerson Rizzatti foi um dos pioneiros no estudo do clima organizacional em instituições de ensino superior. O modelo de Rizzatti (1995) foi desenvolvido a partir da sua pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo posteriormente aperfeiçoada no ano de 2002 através da produção da sua tese de doutorado, na qual realizou um estudo de forma mais ampla envolvendo universidades da região sul do Brasil.

Em seu primeiro estudo, Rizzatti (1995) elaborou um modelo contendo os seguintes fatores: imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos, benefício e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político administrativa; comportamento das chefias e satisfação pessoal, conforme detalha o quadro abaixo:

Quadro 04 – Fatores para estudo de clima organizacional em instituições públicas de ensino

FATORES	CARACTERÍSTICA
Imagem e Avaliação	Analisa o prestígio que a instituição possui perante seu público interno e externo, a imagem da organização pode ser favorável ou desfavorável, uma imagem favorável pode se chamar prestígio. A avaliação está relacionada à qualidade do serviço prestado, a avaliação busca aperfeiçoar sistemas e processos da organização
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	Analisa o estímulo do trabalhador a assumir responsabilidades e combate a obsolescência do quadro de pessoal. Oferta de capacitação visando a ascensão profissional. Benefício e incentivos são meios de suplementar a renda do trabalhador com vistas a mantê-lo motivado e engajado.
Organização e Condições de Trabalho	Analisa a coordenação planejada das atividades, divisão do trabalho, hierarquia, autoridade e responsabilidade. Oferta de condições que impulsionam o alto desempenho dos trabalhadores.
	Analisa a interação entre duas ou mais

Relacionamento Interpessoal	pessoas, as interações podem ser calorosas, amistosas, desconfiadas, ameaçadoras e sentimentais. Envolve processos mentais e emocionais, conflitos e dissolução de conflitos.
Sucessão Político Administrativa	Analisa os mecanismos utilizados para designar as chefias, ocorre na maioria dos casos por indicação, e também por eleição. Chefiar exprime a tarefa de fazer as equipes funcionarem. A função requer qualidades específicas tais como, cultura geral, conhecimento do órgão, inteligência, ética, entusiasmo, espírito público, responsabilidade, bom senso, capacidade técnica, humanas e operacionais. O ato de chefiar possui um impacto no subordinado, influenciando seu comportamento e sua motivação para o trabalho.
Satisfação Pessoal	Analisa a satisfação surge com o preenchimento de uma necessidade. É apenas parcialmente determinada pela recompensa, pois também depende de como o sujeito julga que deveria ser recompensado. Significa o grau em que os participantes estão contentes com a situação de trabalho e a função que exerce e o reconhecimento da sua atividade para a organização.

Fonte: Adaptado de Rizzatti (1995).

Para medir a percepção dos servidores da universidade, sobre os fatores significativos de clima organizacional, Rizzatti (1995), utilizou a técnica de escalonamento através da escala likert. Essa técnica ordena uma série de itens ao longo de continuum possibilitando ao indivíduo assinalar dentre um conjunto de alternativas a resposta que melhor expressa seu sentimento em relação a uma afirmação. Seu instrumento de pesquisa foi um questionário contendo 125 questões, com afirmativas elaboradas a partir dos fatores determinados para a pesquisa e agrupados em subfatores.

Para realizar a avaliação das respostas de cada afirmação, Rizzatti (1995), atribuiu uma escala de valor. Ao lado de cada afirmativa havia uma escala de 1 a 5 onde cada participante tinha que marcar o número que melhor expressasse sua opinião.

Quadro 05 – Escala de Valores

NÚMERO	VALOR
5	Corresponde ao grau máximo
4	Corresponde a um grau entre máximo e médio
3	Corresponde a um grau médio
2	Corresponde a um grau entre médio e mínimo
1	Corresponde a um grau mínimo

Fonte: Adaptado de Rizzatti (1995).

A análise dos dados obtidos foi feita através da verificação das áreas da escala onde foram encontradas as médias das respostas. Rizzatti (1995, pág. 85) descreve o método de análise aplicado.

> As respostas foram situadas dentro de um continuum que vai da caracterização positiva à caracterização negativa. A localização dos pontos médios situados na área de caracterização negativa, do ponto l (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indicam que a afirmação tem reflexo altamente negativo no clima organizacional. Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três), indicam uma repercussão medianamente negativa no clima organizacional. Na área de caracterização positiva, as questões cujos pontos médios situam-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala, indicam um reflexo medianamente positivo, enquanto que do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco) verifica-se uma caracterização altamente positiva para a percepção do clima organizacional.

Diversos pesquisadores fundamentaram suas pesquisas nos estudos de Rizzatti (1995 e 2002) para PCO, como por exemplo Curvo e Heinzmann (2017), Silva (2019) e Da silva (2020). O instrumento idealizado pelo autor perdura até os dias atuais.

Da Silva (2020), afirma que apesar do estudo de 2002 de Rizzatti ser mais recente, a primeira pesquisa possui caráter mais sistemático, também possui melhor encaixe metodológico

para pesquisas de mestrado. Por esta razão este trabalho tomou como base os fatores dispostos por Rizzatti (1995) bem como a aplicação do questionário adaptado e o método de análise dos dados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada, concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por "clientes, atores sociais ou instituições" (Prodanov, 2013).

Quanto a sua abordagem, trata-se de uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa). A pesquisa quantitativa se ocupa de elementos que podem ser traduzidos em números, estatísticas, bancos de dados, medidas médias e escalas, enquanto que a qualitativa trabalha com universo de significados de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014).

Foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva. Gil (2008, p,27) destaca que "Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato". Pesquisas descritivas objetivam o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (Gil, 2008).

Os procedimentos utilizados foram: bibliográfico e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica por ser de natureza exploratória, serve para ambientar o pesquisador com o universo de conhecimento sobre o tema (Gil, 2002)."A pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados em campo, isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos" (Andrade, 2010, pg. 113).

Quanto ao universo da pesquisa, foi formado por duas categorias de servidores públicos federais, 1) Técnicos Administrativos em Educação – TAE. Foram considerados para a pesquisa apenas servidores efetivos em atividade no campus no período de levantamento dos

dados, excluídos servidores fora de atividade no campus, ou seja, pensionistas, inativos, substitutos, visitantes e ou afastados por qualquer razão. A amostra, foi do tipo não probabilística, sendo constituída por conveniência. Essa técnica não exige o cálculo do erro amostral, concentrando os resultados nas amostras coletadas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, um modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido por Rizzatti (1995), adaptado e validado por Curvo e Heinzmann (2017). Foram distribuídas 30 assertivas divididas em seis fatores: 1) A Imagem e Avaliação da Instituição; 2) Desenvolvimento de Recursos Humanos; 3) Organização e Condições de Trabalho; 4) Relacionamento Interpessoal; 5) Sucessão Político-Administrativa; 6) Satisfação Pessoal.

Por se tratar de uma análise de percepção dos servidores públicos, optou-se por utilizar a escala intervalar de Likert. A escala Likert é uma técnica amplamente utilizada em pesquisas para medir opiniões, atitudes e percepções. A escala é composta por uma série de afirmações que os respondentes classificam de acordo com seu grau de concordância ou discordância em uma escala ordenada, geralmente de cinco pontos (Allen e Seaman, 2007). Para este estudo foram atribuídos os seguintes valores a escala likert: 1) Discordo totalmente; 2) Mais discordo do que concordo; 3) Nem discordo nem concordo; 4) Mais concordo do que discordo; 5) Concordo totalmente.

Foram apresentadas questões de caracterização dos entrevistados, especialmente quanto a aspectos socioeconômicos. As questões dessa seção foram elaboradas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha e investigaram características como gênero, faixa etária, tempo de experiência profissional e categoria funcional.

A aplicação dos questionários se deu por meio de um formulário eletrônico do Google Forms, com comunicação enviada via e-mail destinada aos servidores técnicos administrativos

em educação e docentes lotados na unidade do IFAP campus Santana, enquadrados nos critérios de inclusão e exclusão. Os entrevistados foram informados dos riscos da pesquisa, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de acordo com os padrões éticos de pesquisa com seres humanos.

Quanto à análise dos dados, para efeito comparativo foi realizada a tabulação das respostas das duas categorias de servidores que compõem o universo da pesquisa separadamente (Docentes e Técnicos Administrativos em Educação – TAE). "O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, visando ressaltar diferenças ou similaridade entre eles." (Gil, 2008, pg. 16).

Desta forma, foi possível analisar a percepção de cada categoria de servidor, a fim de avaliar como cada um percebe os fatores determinantes de CO, bem como verificar de modo geral como cada categoria contribui para a composição do CO no Campus Santana.

Para aprofundamento, foi realizada a técnica de grupo focal com voluntários da amostra. A técnica de grupo é uma estratégia de coleta de dados baseada na interação entre participantes, mediada por um moderador, com o objetivo de explorar percepções, sentimentos, opiniões e atitudes sobre determinado tema (MInayo, 2009). De acordo com Krueger e Casey (2009), o diferencial dessa técnica está na dinâmica do grupo, que favorece a produção coletiva de sentido.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O IFAP é uma instituição de ensino superior, ensino médio integrado e subsequente, além de cursos de formação profissional e continuada. Tem o compromisso de oferecer educação profissional, pública, gratuita e de qualidade para jovens e trabalhadores do campo e das cidades, por meio da oferta de cursos de qualificação profissional em várias áreas do conhecimento (PDI, 2019).

"A administração do IFAP é feita pela Reitoria e pela Direção-Geral dos Campis, com apoio de Órgãos Colegiados. A estrutura multicampi possibilita a descentralização e a autonomia dos *campi* na operacionalização de suas ações" (PDI, 2019, p. 100). O Campus Santana está localizado na região sudeste do estado do Amapá, no segundo maior município do estado em população e densidade demográfica.

4.1 Caracterização da Amostra

A seção de caracterização da amostra, foram coletadas informações como categoria funcional, gênero, faixa etária e tempo de serviço. As questões foram elaboradas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha. Conforme descreve tabelas a seguir:

Quadro 06: Caracterização da Amostra

Variável	Característica	Quantidade	Percentual(%)
Categoria Funcional	Docente	30	50%
	Técnico Administrativo	30	50%
Gênero	Feminino	25	41.7%
	Masculino	34	56.7%
	Não desejo informar	1	1.7%
Faixa Etária	18 a 28 anos	1	1.7%
	29 a 39 anos	32	53.3%
	40 a 50 anos	25	41.7%
	51 a 61 anos	2	3.3%
Tempo de Serviço no IF	01 mês a 05 anos	6	10%
	05 a 10 anos	36	60%
	10 a 15 anos	18	30%
Total Geral de Respondentes		60	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

4.2 Síntese dos Dados Apresentados

Nesta seção de análise, são apresentados os dados da percepção de todos os fatores, visando identificar de modo geral e conclusivo qual a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos com relação aos fatores determinantes de clima organizacional.

Tabela 01 – Fatores determinantes de Clima Organizacional

60 PARTICIPANTES	MÉDIA DA PERCEPÇÃO Negativo/Positivo				
FATORES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Imagem e Avaliação				4,19	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos			3,60		
3-Organização e Condições de Trabalho			3,45		
4-Relacionamento Interpessoal			3,98		
5-Sucessão Político Administrativa			3,81		
6-Satisfação Pessoal			3,79		
TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO			**3,76**		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 01 apresenta a compilação dos resultados dos seis fatores explorados na pesquisa, bem como a média geral dos fatores (3,76), que sugere uma percepção medianamente positiva do clima organizacional, no Instituto Federal do Amapá – Campus Santana.

Ao observar a Tabela 01 ainda é possível observar que dos 6 fatores, 5 contribuíram para o resultado medianamente positivo. Apenas o fator Imagem e Avaliação da instituição obteve resultado altamente positivo (4,19) na percepção dos servidores entrevistados. O fator que obteve o menor índice foi organização e condições de trabalho com média de 3,45.

As Tabelas 2 e 3, abaixo, apresentam a compilação dos dados das respostas divididas por categoria funcional. A primeira retrata a percepção docente e a segunda, a percepção dos TAE´s.

Tabela 02 – Fatores determinantes de Clima Organizacional / Docente

30 PARTICIPANTES – DOCENTES	MÉDIA DA PERCEPÇÃO Negativo/Positivo				
FATORES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Imagem e Avaliação				4,25	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos			3,7		
3-Organização e Condições de Trabalho			3,56		
4-Relacionamento Interpessoal			3,88		
5-Sucessão Político Administrativa			3,74		
6-Satisfação Pessoal				4,12	
TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO			**3,88**		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota-se, na Tabela 2 , que no somatório geral das médias (3,88), a percepção dos docentes sobre os fatores determinantes do clima organizacional ficou na zona caracterizada como medianamente positiva para o clima organizacional. Os fatores Imagem e Avaliação (4,25) e Satisfação Pessoal (4,12), obtiveram as maiores médias, figurando dentro da área caracterizada como altamente positiva para o clima organizacional, enquanto o fator Organização e Condições de Trabalho obteve a menor média de avaliação (3,56).

Tabela 03 – Fatores determinantes de Clima Organizacional / TAE

30 PARTICIPANTES TAE	**MÉDIA DA PERCEPÇÃO Negativo/Positivo**				
FATORES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Imagem e Avaliação				4,12	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos			3,5		
3-Organização e Condições de Trabalho			3,35		
4-Relacionamento Interpessoal				4,08	
5-Sucessão Político Administrativa			3,88		
6-Satisfação Pessoal			3,47		
TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO			**3,73**		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como visto na Tabela 03, os TAE's apresentaram uma percepção medianamente positiva do clima organizacional no campus Santana, com média geral dentre os seis fatores de análise igual a 3,73. Destaca-se que, assim como na avaliação dos docentes, o fator Organização e Condições de Trabalho obteve a menor média (3,35), apontando uma percepção homogênea entre as duas categorias de servidores entrevistados. Já o fator Imagem e Avaliação, seguido pelo fator Relacionamento Interpessoal, foram os que tiveram melhores avaliações.

Tomando como base todas as avaliações das categorias estudadas, sob as percepções dos docentes e TAE's, de modo geral, os dados apontam para um clima moderadamente positivo na instituição estudada, com alguns pontos críticos que merecem atenção.

Assim se encerra a análise dos dados dos questionários aplicados e respondidos pelos servidores técnicos administrativos e docentes do campus Santana. A próxima seção apresenta a análise dos diálogos obtidos a partir da realização do grupo focal.

4.3 Análise das Discussões do Grupo Focal

Após apresentação do resumo dos resultados dos conjuntos das respostas obtidas na aplicação do questionário de pesquisa de clima organizacional, a partir do modelo adaptado de Rizzatti (1992), os participantes do grupo focal puderam analisar tais resultados e realizar reflexões, apresentando suas percepções e vivências dentro do Campus.

Os dados apresentados a seguir são provenientes do roteiro aplicado através da técnica de grupo focal. O roteiro foi elaborado com base nos resultados obtidos na aplicação do questionário adaptado do modelo de Rizzatti (1992).

De modo geral, docentes e TAE´s se identificam e têm a percepção de pertencer e fazer parte da instituição, ainda que técnicos apresentem um índice menor de concordância neste fator de análise. Todavia, os participantes TAE´s apontam algumas justificativas para esse resultado. Segundo a fala de um dos participantes, não estão diretamente ligados às atividades de ensino, o que os impede de participarem mais frequentemente das ações. Por outro lado, um dos TAE´s justifica que não é por falta de compartilhamento das ações do *campus*, mas sim por falta de conhecimento e desinteresse dos servidores da categoria.

Os servidores, quando questionados sobre as políticas de Gestão de Pessoas, apresentam uma percepção parecida, onde afirmam não conhecer as políticas adotadas pela instituição e que os processos não são claros. Apontam a falta de comunicação e de divulgação das políticas como as principais causas da visão negativa dos servidores em relação a esse fator.

Os TAE's percebem de forma negativa o fator remuneração, mas reconhecem que não é algo que depende da gestão do *campus* ou do instituto federal como um todo e sim de uma

política nacional salarial da categoria de Técnicos Administrativos.

Docentes e TAE's são unânimes quanto à avaliação negativa sobre a quantidade de servidores em atividade diante da demanda de serviços oferecidos à comunidade. Eles avaliam que a quantidade de servidores é insuficiente para atender de forma satisfatória a população, o que gera sobrecarga de trabalho e acarreta uma percepção negativa do ambiente de trabalho. Uma das razões apontadas para o *deficit* de servidores é a alta rotatividade dos servidores que saem em razão de aprovação em outros concursos buscando carreiras mais atrativas.

Os servidores afirmam ainda que há necessidade de estabelecimento de processos padronizados de capacitação para os servidores atuarem de forma mais assertiva, para evitar improvisação na execução das atividades, o que segundo eles amenizaria a insuficiência na quantidade de servidores em relação às demandas de serviços. Logo, nestes aspectos é possível identificar uma percepção negativa relacionada a pessoas e processos no *campus* Santana.

A maioria dos servidores percebe de forma positiva as relações pessoais e de trabalho no *campus* Santana, o que segundo eles, corrobora para um ambiente agradável e harmônico, ainda que haja discordância e divergências pontuais, mas que não são determinantes para tornar o ambiente hostil.

Os participantes entendem que as pessoas que estão nos cargos de chefias possuem as capacidades técnicas e humanas para o exercício da função. Aqueles que entram nas chefias logo buscam adquirir as capacidades para atender as necessidades da função. Percebe-se pelos relatos que as relações entre chefia e subordinados é cordial e cooperativa, há ainda uma preocupação em cultivar uma relação de cordialidade e respeito, independentemente da posição na hierarquia que ocupam na instituição.

Os servidores enxergam nas habilidades humanas, o fator preponderante para uma boa relação entre chefia e subordinado, considerando os contextos vivenciados, bem como as

especificidades das atividades que são executadas pelos servidores. Tais argumentos evidenciam um clima positivo nas relações com as chefias.

Os docentes avaliaram de forma positiva o ambiente laboral e as relações interpessoais, a razoabilidade da remuneração, expressaram se sentir identificados com a instituição e satisfeitos em trabalhar no IFAP, apesar de apresentarem pontos negativos como o *deficit* de servidores e a sobrecarga de trabalho. Todavia, de forma majoritária a avaliação é positiva.

Os TAE's apresentaram também avaliações distintas, tendo o ponto de convergência na percepção positiva da imagem da instituição. Segundo os técnicos administrativos, o IFAP *Campus* Santana é um local bom de trabalhar, tanto com relação à estrutura física quanto ao ambiente e às relações pessoais e profissionais. O fator remuneração é algo que foi avaliado como ponto que necessita de melhoria.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores – docentes e técnicos administrativos – do Instituto Federal do Amapá (IFAP), *Campus* Santana, acerca dos fatores determinantes do clima organizacional. O ponto de partida para esta investigação foi o levantamento das teorias e conceitos que fundamentam o tema clima organizacional, mais especificamente, clima organizacional nas instituições públicas federais de ensino.

A partir da adaptação do modelo desenvolvido por Rizzatti (1995), foi possível coletar dados relevantes sobre as percepções dos servidores em relação a seis fatores essenciais: imagem e avaliação da instituição; desenvolvimento de recursos humanos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; satisfação pessoal. Posteriormente, os dados obtidos foram postos em discussão através da técnica de grupo focal, onde os servidores puderam apresentar suas análises e reflexões acerca dos resultados.

Os resultados obtidos permitiram não apenas um diagnóstico detalhado do clima organizacional no *campus* estudado, mas também evidenciaram aspectos que impactam diretamente no bem-estar, engajamento e desempenho dos servidores. Verificou-se que determinados fatores como a organização do trabalho e o comportamento das chefias, exercem forte influência sobre a satisfação dos servidores, podendo tanto motivar quanto desmotivar os indivíduos a depender da forma como são conduzidos.

Os resultados evidenciaram que o clima organizacional no *Campus* Santana é influenciado por múltiplos elementos, que vão desde as relações interpessoais até as práticas institucionais de gestão. Destacam-se como pontos críticos a necessidade de aprimoramento nas condições de trabalho e o fortalecimento da atuação das chefias na mediação de conflitos e estímulo à valorização dos servidores. Ao mesmo tempo, foi possível identificar aspectos positivos relacionados ao engajamento dos profissionais e à percepção de pertencimento institucional.

De modo geral, considerando a média das respostas obtidas através da aplicação da pesquisa de clima com o modelo adaptado de Rizzatti (1995), bem como as análises e interpretações das discussões e reflexões oriundas do grupo focal, é possível afirmar que o clima organizacional no *Campus* estudado é medianamente positivo.

Além disso, a pesquisa revelou a importância de uma gestão de pessoas mais próxima, estruturada e sensível às necessidades dos servidores, especialmente em instituições públicas de ensino, onde as especificidades do setor demandam estratégias de gestão compatíveis com a sua realidade. A ausência de políticas locais voltadas para o acompanhamento da gestão de pessoas e do clima organizacional reforça a relevância do estudo e a necessidade de ações mais efetivas e claras no âmbito da gestão institucional.

Portanto, com base nas informações apresentadas e nos resultados obtidos é possível concluir que os objetivos gerais e específicos foram alcançados. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o avanço do debate acadêmico sobre o comportamento organizacional no setor público, sobretudo nos Institutos Federais, ainda pouco explorados neste contexto. Do ponto de vista prático, os dados levantados poderão subsidiar ações concretas da gestão do IFAP, com vistas à melhoria do ambiente de trabalho, valorização dos servidores e, consequentemente, à elevação da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Este estudo apresenta algumas limitações. Sua aplicação foi restrita ao *Campus* Santana do IFAP, o que limita a generalização dos resultados para outros *campi* ou instituições. Além disso, fatores contextuais e conjunturais específicos do período de coleta de dados podem ter influenciado as respostas.

Para aprofundar o conhecimento sobre o clima organizacional em instituições públicas de ensino, recomenda-se a realização de novos estudos com abrangência *intercampi*, comparando diferentes unidades do IFAP ou outras instituições da rede federal de ensino. Estudos longitudinais também são indicados para monitorar as mudanças no clima organizacional ao longo do tempo e avaliar o impacto de políticas de gestão implementadas com base em diagnósticos anteriores. A continuidade dessa agenda de investigação é fundamental para promover ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e humanizados no serviço público.

6. REFERÊNCIAS

Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. Quality Progress, 40(7), 64–65.

Andrade, M. M. de. (2010). Introdução à metodologia do trabalho científico (10ª ed.). Atlas.

Arabaci, I. B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate: Sample of educational faculty of Firat University. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2(2), 4445–4450.

Ashkanasy, N. P., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). Handbook of organizational culture and climate. Sage.

Campos, K. C. L. (2002). Análise do clima organizacional do curso de psicologia de uma universidade comunitária. Psicologia Escolar e Educacional, 6(2), 123–131.

Curvo, L. D., & Heinzmann, L. M. (2017). Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, 4(2), 1–18.

Dias, R. (2013). Cultura organizacional: Construção, consolidação e mudança. Grupo GEN. https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485

Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2009). Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior. International Journal of Management Perspective, 1(3), 1–14.

Gonçalves, C. A. M. (2012). Cultura e clima organizacional: Contributos da motivação e das competências de gestão de líderes. Pedagogo.

Inocente, N. J., Santos, T. C. M. M. dos, & Vicentini, J. M. (2007). Estudo sobre clima organizacional em profissionais que atuam em um hospital psiquiátrico do Vale do Paraíba. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2722–2725.

Instituto Federal do Amapá. (2019). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). https://www.ifap.edu.br/index.php/component/k2/item/4450

Kolb, D., Rubin, I., & McIntyre, J. (1984). Psicologia organizacional: Uma abordagem vivencial. Atlas.

Laner, A. S., & Cruz Júnior, J. B. (2004). Repensando as organizações – da formação à participação. In Fundação Boiteux (pp. 317–338).

Luz, R. (2003). Clima organizacional: Diagnóstico e intervenção organizacional (3ª ed.). Qualitymark.

Luz, R. S. (2012). Gestão do clima organizacional. Qualitymark.

Luz, R. S., et al. (2003). Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

Mattos, J. R. de. (2019). Clima organizacional e a produtividade nas organizações públicas. Revista Gestão Pública, 9(2), 25–45.

Maximiano, A. C. A. (2017). Introdução à administração. Atlas.

Minayo, M. C. S. (2009). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde (12ª ed.). Hucitec.

Minayo, M. C. S. (2014). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde (14ª ed.). Hucitec.

Moro, A. B., et al. (2012). Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. Encontro de Administração Pública e Governo (ENAPG). ANPAD.

Mól, A. L. R., et al. (2010). Clima organizacional na administração pública. FGV.

Noodin, F., et al. (2013). Organizational climate: A case of academics and administrative staff. International Journal of Science Commerce and Humanities, 1(8), 43–51.

Pereira, J. M., & Vidal, M. (2011). A influência do clima organizacional no desempenho das pessoas: Um estudo de caso no fórum da comarca de Bezerros. Veredas Favip Revista Eletrônica de Ciências, 4(1), 123–138.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2ª ed.). Feevale.

Rizzatti, E. G. (1995). A pesquisa de clima organizacional em universidades públicas federais: Construção de um modelo [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].

Rizzatti, E. G. (2002). Clima organizacional em instituições públicas: Reflexões e práticas. Revista de Administração Pública, 36(4), 29–52.

Salgado, C. C. R., Aires, R. F. F., & Araújo, A. G. (2013). Clima organizacional: Um estudo de uma superintendência estadual de um banco múltiplo. Tekhne e Logos, 4(1), 50–64.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. McGraw-Hill.

Santos, A. F. dos. (2015). Gestão de pessoas no setor público: Evolução e desafios. Revista do Serviço Público, 66(1), 115–130.

Santos, L. C., & Vásquez, O. C. (2012). A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. Avaliação, 17(1), 43–63.

Santos, N. M. B. F. (1999). Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico. Stiliano.

Silva, L. C. F., et al. (2020). A influência do endomarketing no clima organizacional em uma empresa na cidade de Pires do Rio-GO. Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu UniEvangélica, 4(2), 83–107.

Tachizawa, T., & Andrade, R. (2008). Clima organizacional: Teoria e prática (2ª ed.). Atlas.

Vieira, A. M. (2007). Cultura organizacional em instituições de ensino: Mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção acadêmica (1990–2005) [Tese de doutorado, Universidade Estadual Paulista].

The Quagmire Model: How a small step can trap you in the quagmire of misinformation, hate speech and denialism

Eduardo Camilo da Silva
Universidade Federal Fluminense (UFF)
ecamilo@id.uff.br

Claudio Henrique da Silveira Barbedo
IBMEC Business School
cbarbedo72@gmail.com

Eugenio Rangel Marins
Nuclear Engineering Institute
eugenio@ien.gov.br

Rose Marie Santini
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
marie.santini@eco.ufrj.br

ABSTRACT

This study aims to explain how social media (SM) users, whilst searching for information, can be trapped into a quagmire of misinformation, even when they have no denialist inclinations or sympathy for hate groups. We analyze the interactions between cognitive biases and deep preference learning algorithms (DPL), as SM companies use DPL to curate the content conveyed to its users. The study proposes a model for users' behavior and explain how SM business model allows new information to be introduced in the quagmire and change user's opinions in a way desired by a customer willing to pay for it. The model explains why some popular tactics against misinformation, as censorship and fact-checking, achieve very poor results. We suggest that policies promoting face-to-face encounters in friendly environments can be more effective in that struggle. We believe the model can help decision makers in developing more efficient anti-misinformation policies.

Keywords**:**deep preference learning; disinformation; epistemic security; hate speech; social media network.

1. INTRODUCTION

Yeh *et al.* (2022) claim that social networks are extremely important in allowing personal interaction, developing commerce platforms and monitoring users' behavior. From a personal point of view, users seek networks for connection, experience sharing and, inevitably, information about events that interest themselves or the people with whom they are connected.

Social networks, however, are not a public asset created and made available for the wellness of society. They are products owned by private companies seeking profit and growth. Its business model generates revenue from the sale of this audience, *i.e.*, the time and attention of its users, to any organizations or people who are willing to pay to have their message delivered to these users.

For the attention of this audience to have value, it needs to be very numerous and that users dedicate time, attention and interact with the network's messages giving likes, posting comments or even simply by watching the videos it offers.

Thus, social networks have only one parameter for evaluating posts quality: the number of user's interactions. This goes both ways. If, on the one hand, networks benefit from these likes, on the other, users are happy to receive them. According to Empoli (2021), we are social creatures, we depend on people's approval and each like is a maternal caress on our ego. According to one of the founders of Facebook, Sean Parker, our need for recognition is the base for the entire architecture of Facebook. As reported in Lanier (2018):

> QUOTE
>
> "We need to sort of give you a little dopamine hit every once in a while, because someone liked or commented on a photo or a post or whatever... It's a social-validation feedback loop... exactly the kind of thing that a hacker like myself would come up with, because you're exploiting a vulnerability in human psychology... The inventors, creators -- it's me, it's Mark [Zuckerberg], it's Kevin Systrom on Instagram, it's all of these people -- understood this consciously. And we did it anyway...it literally changes your relationship with society, with each other... It probably interferes with productivity in weird ways. God only knows what it's doing to our children's brains."

For normal users, the social network is a source of information and brings a sense of belonging and approval by their community. What they do not realize is that in this relationship, the user is not the customer, but the product. What social media companies do is to sell their attention to whoever is willing to pay for it.

This logic, implemented by Deep Preference Learning (DPL) algorithms, may combine with users' cognitive biases, known as confirmation bias and availability bias. When this happens, an interaction with an apparently innocent post can drag the user into a quagmire of lies, hate speech and denialism. This way, disinformation, deliberately produced, may find acceptance with the user, even more so in a situation of social isolation, as is happening since 2020, due to actions to combat the COVID-19 pandemic.

This study proposes a theoretical model that explains how this vicious circle works, punctuating and explaining the role of each of the system's elements. The study aims to help understand this phenomenon, which threatens the epistemic security of our civilization and prevents us from being able to face major challenges as a society, basing our conclusions on the best scientific evidence available (Seger et al., 2020). The idea is that the understanding of this phenomenon's components guides the creation of policies and actions aimed at combating disinformation, hate speech and denialism, focused on interrupting the vicious cycle that constitutes this quagmire.

Section 2 presents and discusses the concepts that will compose each proposition of the Quagmire Model. Section 3 analyses the consequences, for users and for society, that arise from the Model, including an explanation of why some actions currently used to combat disinformation have proved ineffective. Section 4 presents conclusions and recommendations on how policies and actions should address the problem, as well as suggestions for future studies.

2. THEORETICAL REVIEW

2.1 Cognitive Biases and Heuristics

2.1.1 Availability Heuristic

The availability heuristic, described by Tversky and Kahneman (1973), is the mechanism by which the decision maker considers more likely, more important, or more frequent, the most easily remembered facts, rather than examining alternatives not so readily available in memory. They proposed the following test, with study participants, and reported this result:

> "Suppose you sample a word at random from an English text. Is it more likely that the word starts with a K, or that K is its third letter? According to our thesis, people answer such a question by comparing the availability of the two categories, i.e., by assessing the ease with which instances of the two categories come to mind. It is certainly easier to think of words that start with a K than of words where K is in the third position. If the judgment of frequency is mediated by assessed availability, then words that start with K should be judged more frequent, but in fact, a typical text contains twice as many words in which K is in the third position than words that start with K."

This result, as well as others reported in this seminal article, suggests a systematic distortion of our judgment on the importance and frequency of certain events by the availability of said events in our memory. People typically find it more likely to die in a shark attack (1 chance in 300 million) than being hit by a plane wreck (1 chance in 10 million)[1].

Riddle (2010) suggests that people who watch violent scenes on television have the perception of the social reality in which they live altered. Sjöberg and Engelberg (2010) suggest that films with high-risk scenes change participants' perception of risk and that this change has a prevalence of at least 10 days.

Exposure to social media leverages this heuristic because exposure is constant, intense, and focused, so opinions can be shaped by the volume and frequency of posts that expose the user to content coming from the same sources selected by the DPL algorithm using post-based popularity.

[1] "Odds and ends - The San Diego Union-Tribune". legacy.sandiegouniontribune.com. Archived from the original on 2019-03-25.

2.1.2 Confirmation Bias, Filter Bubbles and Echo-Chambers

Confirmation bias is a phenomenon, extensively described and validated by researchers, that explains how people, when exposed to information about a certain subject, tend to consider only information that confirms their previously established beliefs and to disregard information that confronts these beliefs (Nickerson, 1998). This effect is more intense the stronger the prior belief, before exposure to the information. Confirmation bias cannot be eliminated, but it can be minimized with critical thinking techniques.

This bias affects the attitude of the individual in the decision-making process, vitiating the search for information and the interpretation of the information obtained and, from these deviations in the process, several effects are reported: attitude polarization, when differences of opinions are increased even when both parties are exposed to the same evidence (Lord et al., 1979; Kuhn and Lao, 1996; Taber and Lodge, 2006; Dahlgren, 2020); belief perseverance, when individuals maintain their belief even in the face of contrary evidence (Ross and Anderson, 1982; Tversky and Kahneman, 1974; Nickerson, 1998); the irrational primacy effect, which refers to the individual's attachment to the first opinion found in a series (Baron, 2000) and illusory correlation, when the person finds false correlations between events (Plou, 1993; Fine, 2006).

We call Echo-Chambers the environments created by the continuous selection of information that reinforces previous opinions, often directed by a source interested in the intellectual isolation of individuals and their alignment around certain opinions. The creation of Echo-Chambers exploits confirmation bias so that people do not realize they are being directed to opinions chosen by other sources, which can include hate speech and conspiracy theories dangerous to society, such as preaching against vaccines or groups specific ethnicities.

Social media environments, curated by algorithms that select the posts to which users are exposed, lead to the creation of Bubble Filters, which, in turn, reinforce confirmation bias,

creating a spiral of reinforcement of previous beliefs, even in the face of evidence that contradicts them (Spohr, 2017).

Bubble Filter is a state of intellectual isolation that can be caused by searches for information on websites or social networks, curated by preference learning algorithms, which select results based on the user's previous searches or interactions with posts, ads or links clicked in the past (Bozdag, 2013).

The term Bubble Filter was created by Pariser (2011) and explains how curative algorithms can be used to radicalize beliefs and isolate people in opinions that are difficult to change by traditional means of convincing, such as presenting evidence contrary to these positions and fact-checking.

2.1.3 Deep Preference Learning Curator Algorithms

As the business model of social networks depends on audience growth and the engagement of network users, these networks use curator algorithms that, based on deep learning techniques, seek to learn users' preferences because it is known, from the bias of confirmation, that posts close to these preferences are more likely to get some form of engagement, such as likes, comments, or attention, as measured by how long the user looks at the post before "scrolling" the timeline.

Datta (2021) discussed how an agent's inherent worldview influences the software's embedded logic, creating a fundamentally biased design paradox. According to the author, the intention of social media DPL algorithms to maximize user interactions with the network directs the results to the exposure of confirming news of users' previous opinions, creating echo chambers, so that the confirmation bias is amplified using filter bubbles, or "algorithmic editing", which display to individuals only information they are likely to agree with, while excluding opposing views.

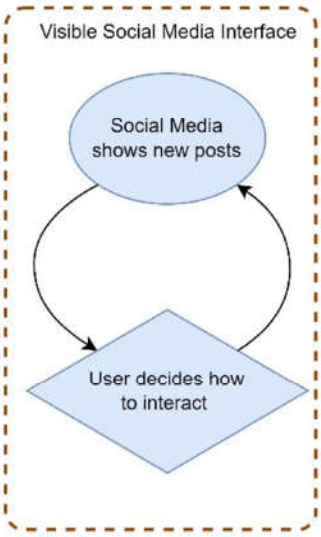
The power of these algorithms can alter significantly users' behavior, so Lanier (2018) decided to call them BUMMER (Behaviors of User Modified and Made into an Empire for Rent). This ability is directly linked to the interaction of curative algorithms with behavioral biases. The biggest problem is that the revenue of social media companies comes primarily from customers who pay for their messages to be taken to the users they choose, and the algorithms they also serve this model. So, the attention and, consequently, the behavior of users are rented to these customers.

3. THE QUAGMIRE MODEL

We introduce a social misinformation diffusion model based on confirmation bias and availability bias. The model explains how a person with only one common opinion with a denialist ends up being dragged into the quagmire of denialism and hate speech.

We started in an information sharing economy where social media does the work of providing interesting news, rumors, conspiracy theories and even noise, to encourage users' interaction.

Figure 1. Visible Social Media interface

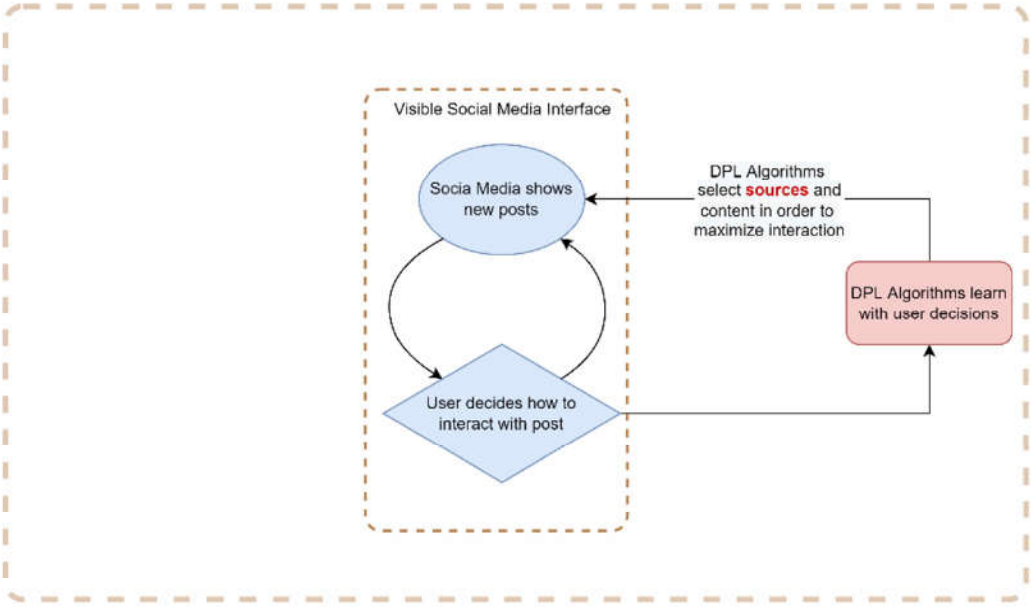


Social media platforms select customized sources to improve website traffic, increase conversion rates, and propose a variety of affordances as "Like," or "Dislike," or "Subscribe" to create a user preference database. This database is built by DPL algorithms that filter data to

match individuals' preference and learn with day-to-day choices. Thus, we argue that social media platforms generate content that promotes attention and encourages users to share it with their social networks.

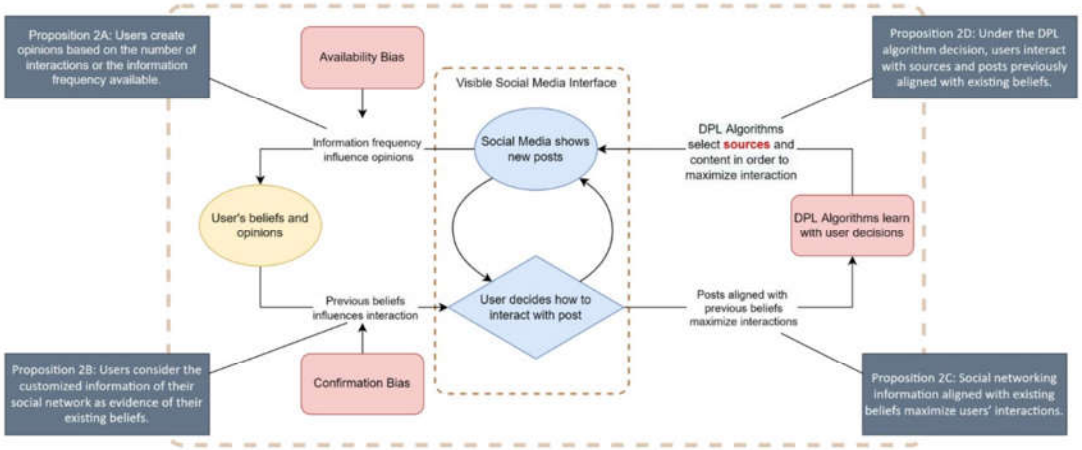
Proposition 1: Social media platforms maximize interactions via the choices of customized sources.

Figure 2. Proposition 1: Social media platforms maximize interactions via the choices of customized sources and content.



Availability bias. When the DPL algorithm focus on contents that a user will probably want to see, it will increase the user´s perception of truth about said contents, thus causing judgment distortions, i.e., the information's importance is based on which one is the most available rather than which one is the most representative. This is the definition of availability bias or availability heuristic. It means that users' decision-making process is affected by their most accessible information. Luo and Markowitz (2020) state that the amount of 'likes' boosts the supposed credibility of real headlines and of fake headlines.

Figure 3. Proposition 2A: Users create opinions based on the number of interactions or on the availability of the information; Proposition 2B: Users consider the customized information of their social network as evidence of their existing beliefs; Proposition 2C: Social networking information, aligned with existing beliefs, maximize users' interactions and Proposition 2D: Under the DPL algorithm decision, users interact with sources and posts previously aligned with existing beliefs.



Proposition 2A: Users create opinions based on the number of interactions or on the availability of the information

The passive act of searching for information and adding it to their own social media is now an active act of spreading their own opinions and influencing the formation of other individuals' opinions (Frees and Koch, 2018). Users create opinions based on the interactions and information available in their own social media. This causes another judgment distortion by only processing information that support their own beliefs. This is the definition of confirmation bias. In the social media context, there is a tendency to interpret the social network's customized information as evidence of one's existing beliefs.

Confirmation bias is an efficient way to process information when overwhelmed with social media information and cannot process each post carefully.

Proposition 2B: Users consider the social network's customized information as evidence of their existing beliefs.

As social media customized information endorses the opinion of individuals, it motivates users to express their opinion, also via social media. A shared content from user to user can form large cascades of resharings. Cheng et al (2014) state that cascades are an information-sharing mechanism where content reaches social media users. They occur when individuals in a population exhibit herd-like behavior. Content sharing has thus become a crucial information discovery tool in social networking web sites (Cheng et al., 2014).

Proposition 2C: Social networking information aligned with existing beliefs maximize users' interactions.

Now we return to the DPL algorithm learning process to feed the looping procedure. The DPL aim is to decide about what users want to see on the platform and to present posts in the best order the algorithm decides. Besides, users are more likely to interact with content that is concordant with their previous beliefs. According to Moravec et al (2019), users are more likely to rely on belief consistent news.

Ruffo *et al.* (2021) state repetition is a well-known propaganda mechanism exploited by social media. It allows building a reinforcement feedback loop on the user's online feed.

Proposition 2D: Under the DPL algorithm decision, users interact with sources and posts previously aligned with existing beliefs.

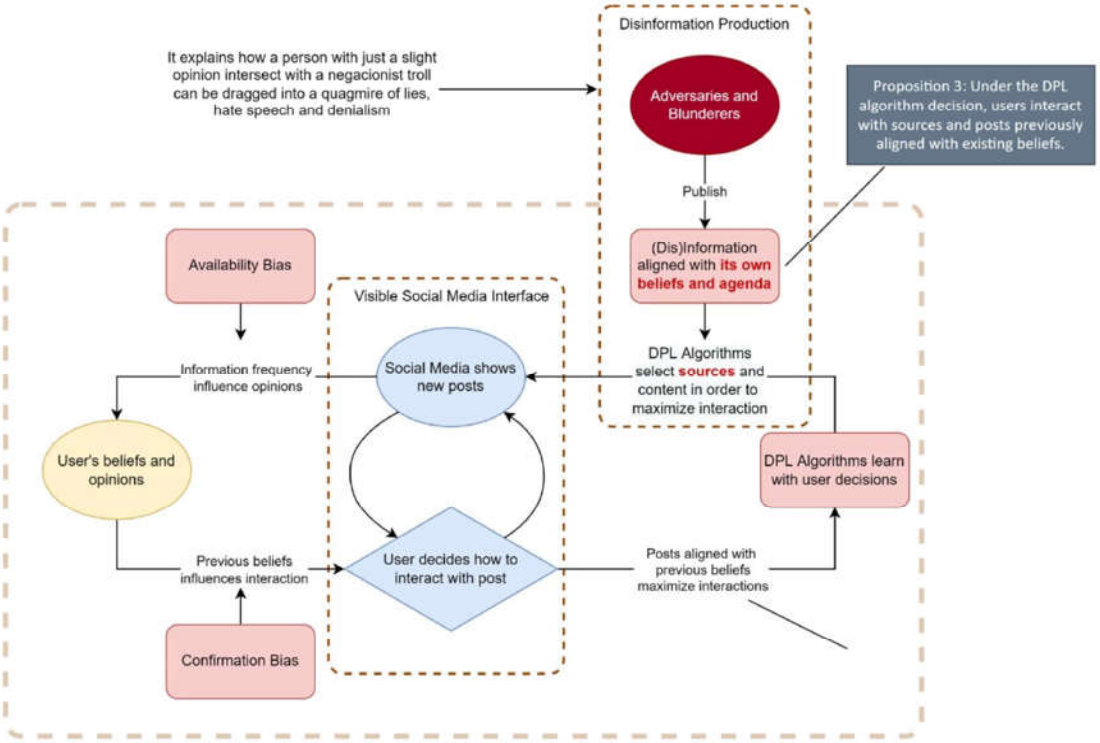
The next step is when a fake news publisher or a troll intends to make false claims for personal purpose.

When a fake news publisher posts a polarized opinion, the social media algorithm creates a filter bubble (Pariser, 2011), *i.e.*, a content that the platforms will apply on some user's online feed. In addition, this content is shared by a user's connection, so this process triggers the echo chambers (Sunstein, 2002). Ruffo et al. (2021) define echo chambers as tightly knit clusters of individuals that stay interacting until they get radicalized because of a reinforcing feedback

loop. Therefore, there is a rise of misinformation and skeptical views about social issues supported by one of the most effective techniques of persuasion for online news, the repetition.

Proposition 3: The fake news publisher posts misinformation selected from sources previously aligned with existing beliefs that will be selected by DPL algorithms to be presented to the user.

Figure 4. Proposition 3: The fake news publisher posts misinformation selected from sources previously aligned with existing beliefs that will be selected by DPL algorithms to be presented to the user.



Selected sources and posts feed the social media network and posts numbers influence opinions and decisions of others. In a conventional society, face to face interaction allows individuals to consider opposing views in a conversation. It allows for a better exchange of information and establishes trust between people. However, adjustments in the way people live, as lockdowns, shelter in place or social distancing policies, thwart empathy effects.

In a lockdown environment, given the lack of a consensus about an issue, people turn to informal sources of information to share their thoughts and to discuss issues. At the same time, social media news reports potential misleading stories entangled with social media posts feedback. It inhibits the understanding of different or opposing opinions.

Allamong and Peterson (2021) show that empathic ability may play a key role in changing people's behavior and that empathy depends upon the respondent's partisanship, the target's partisanship, and the interaction among these persons. Yet according to them, polarization reduces empathy.

So, an isolated environment can reduce opportunities to create empathy that would otherwise be created by the interaction among people. It also prevents serendipity to expose a user to new ideas with polarization reducing potential.

This results in a situation that reinforces the bubble filters making people more vulnerable to radical opinions, like conspiracy theories and hate speech.

4. CONSEQUENCES OF THE MODEL

The kernel of the Quagmire Model is in the motivation of social networks to select posts that primarily aim to maximize interactions such as clicks, likes, comments, etc.

The Social Media Companies BUSINESS MODEL is based on:

- Capturing users' attention by keeping them connected to the NETWORK.
- Extract as much information as possible about the user's preferences.
- Organize the preferences, habits and characteristics of each user with machine learning algorithms.
- Select posts through curation algorithms that are based on these preferences.
- Sell access to that audience to anyone willing to pay.
- Expose users to content produced by audience buyers.

As audience buyers can be the producers of disinformation, people are completely exposed to contents they produce.

It turns out that availability and confirmation cognitive biases deepen convictions and, ultimately, drive user's behavior according to chosen posts. These biases are universal and, for people to avoid their effects, they need favorable and prepared environments to protect them from exposure to situations that trigger said biases.

To avoid availability bias, people must have access to varied and credible information so that they are not induced to believe specific information just because it is frequently being repeated.

In the case of confirmation bias, they need to be exposed to diverse information in an environment that encourages them to judge conflicting information based on the merits of its contents, without contamination by their prior beliefs. Pariser (2011) suggests that people need randomization and serendipity.

In recent years, the social isolation necessary to combat COVID-19 has reduced personal interactions and, consequently, opportunities for developing empathy between people with different opinions, which has contributed to further deepening the quagmire of misinformation people are living in.

The Quagmire Model explains why censorship and fact checking do not work effectively enough to protect our epistemic security and thus prevent the growth of disinformation misuse.

Censorship seeks to prevent sources that produce disinformation content from disseminating this material on the networks. That is, it tries to prevent this content from being presented to users defined to receive them by the DPL algorithms.

The fact check, in turn, aims to expose the falsity of the content in order to discourage the user from believing in it or its sources.

Three factors drastically reduce the effectiveness of these devices. The speed of networks, the temporality of actions and the strength of bubble filters.

In social networks, the content propagation speed is very high. Mitigation actions, in turn, occur only after the release of the content to be censored or unmasked. The combination of these two factors means that the content has already taken effect on many users when control devices kick in.

In addition, among other effects, the conspiratorial opinions reinforcement, typical of bubble filters, that information coming from opponents of the bubble members is malicious and fallacious, greatly reduces the effect that these devices were intended to have.

For a person outside the quagmire to have any effect on another person trapped in the quagmire, the vicious cycle of misinformation and bias needs to be broken by creating situations in which the disinformation produced by chaos engineers is no longer well received, but, on the contrary, causes a cognitive dissonance that makes individuals allow themselves to be exposed to new information.

From there, even if the person keeps getting information via social networks, it may be that the algorithms themselves that are in charge of presenting new information that reinforces this new position may burst the filter bubbles and reduce or even eliminate the cognitive biases effects.

5. FINAL CONSIDERATIONS

This model explains how a person with only one opinion in common with a troll ends up being dragged into the quagmire of polarization and hate speech.

According to the model, it is possible that many people are immersed and active in a parallel reality, believing in conspiracy theories, supporting discriminatory leaders and initiatives and reverberating hate speech without having consciously chosen to be in such a situation.

What may have started as a simple innocent search, driven by an initial belief, may have escalated to gradual exposure to malicious posts such that, like a person falling into a quagmire, movement within it only makes the person more and more entrapped.

The only way to get individuals out of the quagmire is with outside help. Someone must pull them out of there and bring them ashore.

In the quagmire of disinformation, help needs to work by breaking the chains of the vicious cycle. There is little point in trying to combat cognitive biases directly. These biases are very strong and will always act when conditions allow.

This article is not intended to exhaust these alternatives, but it does provide a framework for policymakers, activists, practitioners and academics to base their actions and projects on combating disinformation, hate speech and denialism.

The biggest risk remains on the business model of the companies that control social networks, because selling the audience could cause the disinformation produced by the engineers of chaos to be delivered to users, even if it means going against current preferences.

The most effective way to break this cycle is through face-to-face interaction with people that think differently, but for whom the user trapped in the quagmire has empathy. The collision of the person's affective vision with the received misinformation can cause the cognitive dissonance necessary to make this user amenable to information contrary to what is being exposed in the quagmire, bringing the serendipity and randomization necessaries to help one to find the strength to get out of it.

Other tactics and strategies aimed at getting people out of the quagmire can and should be pursued and developed. The purpose of this article is to provide a framework for thinking about creating and implementing these policies.

REFERENCES

Allamong, M. B., & Peterson, D. A. (2020) Screw Those Guys: Polarization, Empathy, and Attitudes About Out-Partisans. *Political Psychology*, 42(3): 349–369. DOI: 10.1111/pops.12701.

Baron, J. (2000) *Thinking and Deciding*. 3rd ed. New York: Cambridge University Press.

Bozdag, E. (2013) Bias in algorithmic filtering and personalization. *Ethics and Information Technology*, 15(3): 209–227. DOI: 10.1007/s10676-013-9321-6.

Cheng, J., Adamic, L., Dow, P. A., Kleinberg, J. M., & Leskovec, J. (2014). *Can cascades be predicted?*. In Proceedings of the 23rd international conference on World wide web (pp. 925-936).

Da Empoli, G. (2019) *Os engenheiros do caos: Como as fake news, as teorias da conspiração e os algoritmos estão sendo utilizados para disseminar ódio, medo e influenciar eleições*. Vestígio Editora.

Dahlgren, P. (2020) *Media Echo Chambers: Selective Exposure and Confirmation Bias in Media Use, and Its Consequences for Political Polarization*. Gothenburg: University of Gothenburg.

Datta, P., Whitmore, M., & Nwankpa, J. K. (2021). A perfect storm: social media news, psychological biases, and AI. *Digital Threats: Research and Practice*, 2(2), 1-21.

Fine, C. (2006) *A Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and Deceives*. Cambridge UK: Icon Books.

Frees, B., & Koch, W. (2018). ARD/ZDF-onlinestudie 2018: zuwachs bei medialer internetnutzung und kommunikation. *Media Perspektiven*, 9, 398–413.

Kuhn, D., & Lao, J. (1996) Effects of Evidence on Attitudes: Is Polarization the Norm?: *Psychological Science*, 7(2): 115–120. DOI: 10.1111/j.1467-9280.1996.tb00340.x.

Lanier J (2018) *Ten Arguments for Deleting Your Social Media Accounts Right Now*. New York: Henry Holt and Company.

Lord, C. G., Ross, L., & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of personality and social psychology*, 37(11), 2098.

Luo, M., Hancock, J. T., & Markowitz, D. M. (2022). Credibility perceptions and detection accuracy of fake news headlines on social media: Effects of truth-bias and endorsement cues. *Communication Research*, 49(2), 171-195.

Moravec, P., Minas, R., & Dennis, A. R. (2018). *Fake news on social media: People believe what they want to believe when it makes no sense at all*. Kelley School of Business research paper, (18-87).

Nickerson, R. S. (1998) Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2(2): 175–220. DOI: 10.1037/1089-2680.2.2.175.

The Filter Bubble: *What the Internet Is Hiding from You*. penguin UK.

Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. Mcgraw-Hill Book Company.

Riddle, K. (2010) Always on My Mind: Exploring How Frequent, Recent, and Vivid Television Portrayals Are Used in the Formation of Social Reality Judgments. *Media Psychology*, 13(2): 155–179. DOI: 10.1080/15213261003800140.

Ross, L., & Anderson, C. A. (1982) *Shortcomings in the attribution process: On the origins and maintenance of erroneous social assessments*. 129–152. DOI: 10.1017/cbo9780511809477.010.

Ruffo, G., Semeraro, A., Giachanou, A., & Rosso, P. (2021). *Surveying the research on fake news in social media: a tale of networks and language*. CoRR, abs/2109.07909.

Seger, E., Avin, S., Pearson, G., Briers, M., Heigeartaigh, S. Ó., Bacon, H., ... & Weller, A. (2020). *Tackling threats to informed decision-making in democratic societies: Promoting epistemic security in a technologically-advanced world.*

Sjöberg, L., & Engelberg, E. (2010) Risk Perception and Movies: A Study of Availability as a Factor in Risk Perception. *Risk Analysis*, 30(1): 95–106. DOI: 10.1111/j.1539-6924.2009.01335.x.

Spohr, D. (2017) Fake news and ideological polarization. *Business Information Review*, 34(3): 150–160. DOI: 10.1177/0266382117722446.

Sunstein, C. R. (1999) The Law of Group Polarization. *Journal of Political Philosophy*. DOI: 10.2139/ssrn.199668.

Taber, C. S., & Lodge, M. (2006) Motivated Skepticism in the Evaluation of Political Beliefs. *American Journal of Political Science*, 50(3): 755–769. DOI: 10.1111/j.1540-5907.2006.00214.x.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1973) Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2): 207–232. DOI: 10.1016/0010-0285(73)90033-9.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974) Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.

Yeh, W. C., Zhu, W., Huang, C. L., Hsu, T. Y., Liu, Z., & Tan, S. Y. (2022). A new bat and pagerank algorithm for propagation probability in social networks. *Applied Sciences*, 12(14), 6858.

DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NO CONTEXTO DOS POVOS INDÍGENAS BRASILEIROS

Eric Bragança da Silva
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
eric.braganca@hotmail.com

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar a aplicabilidade da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) do Brasil nas comunidades indígenas brasileiras, considerando suas características culturais e sociais únicas. A metodologia utilizada incluiu a revisão de literatura sobre a LGPD e pesquisas etnográficas sobre as concepções de pessoa, privacidade e proteção de dados nas culturas indígenas, além da análise normativa da LGPD e de outras leis relevantes, adaptando-as ao contexto indígena. Os resultados mostraram que a aplicação da LGPD nas comunidades indígenas enfrenta desafios significativos devido às diferenças culturais na concepção de pessoa e privacidade, exigindo que a legislação seja interpretada e adaptada para respeitar os valores e práticas culturais dessas comunidades. Concluiu-se que é possível aplicar a LGPD às comunidades indígenas brasileiras, desde que se considerem suas características culturais e sociais específicas, sendo necessário um diálogo respeitoso e sensível com essas comunidades para equilibrar a proteção de dados com a preservação cultural e a proibição de discriminação.

Palavras-chave: cultura; dados pessoais; diversidade; LGPD; povos indígenas.

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the applicability of Brazil's General Data Protection Law (GDPR or LGPD in portuguese) in Brazilian indigenous communities, considering their unique cultural and social characteristics. The methodology used included a literature review on the GDPR and ethnographic research on the concepts of person, privacy, and data protection in indigenous cultures, as well as a normative analysis of the GDPR and other relevant laws, adapting them to the indigenous context. The results showed that the application of the GDPR in indigenous communities faces significant challenges due to cultural differences in the conception of person and privacy, requiring the legislation to be interpreted and adapted to respect the cultural values and practices of these communities. It was concluded that it is possible to apply the GDPR to Brazilian indigenous communities, provided that their specific cultural and social characteristics are considered, requiring a respectful and sensitive dialogue with these communities to balance data protection with cultural preservation and the prohibition of discrimination.

Keywords: *culture; data protection; diversity; GDPR; indigenous peoples.*

1. INTRODUÇÃO

Exploramos no presente artigo a importância da proteção de dados pessoais em um mundo cada vez mais digitalizado e multiétnico, com foco específico na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei 13.709/2018. A análise abrangente das disposições da LGPD, seus princípios orientadores e a relevância crítica de assegurar a privacidade e a liberdade individual na gestão de dados pessoais formam o cerne deste estudo. Além disso, o artigo se aprofunda nos desafios impostos pela implementação dessa lei nas comunidades indígenas do Brasil, levando em consideração as notáveis diferenças culturais no entendimento do conceito de pessoa e na proteção de dados.

1.1. Questão problema e Metodologia de pesquisa

É possível aplicar a LGPD no contexto dos povos indígenas do Brasil, levando em consideração suas características culturais e sociais?

Como abordagem metodológica, empregou-se a revisão da literatura. Iniciou-se com a revisão de obras que trataram da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Isso permitiu avaliar como, na opinião de especialistas, a legislação atual pode ser adaptada ou interpretada. Foi também realizada a revisão da literatura que tratou da pesquisa etnográfica de povos indígenas brasileiros. No contexto deste artigo, a etnografia realizada por outros pesquisadores permitiu entender melhor as concepções de pessoa, privacidade, e proteção de dados pessoais dentro de comunidades indígenas, considerando suas características culturais e sociais únicas. Por fim, realizou-se análise normativa da LGPD e de outras leis relevantes. Isso permitiu avaliar como a legislação atual pode ser adaptada ou interpretada de maneira a respeitar os direitos e a cultura dos povos indígenas. Em resumo, a combinação de etnografia e análise normativa ofereceu uma metodologia suficiente para explorar os desafios da aplicação da LGPD nas comunidades indígenas.

2. Desafios para a aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais no contexto dos povos indígenas brasileiros

2.1. O conceito legal de pessoa

O Código Civil Brasileiro (Lei 10.406/2002, artigo 1º) estabelece que pessoa é todo aquele sujeito titular de direitos e obrigações dentro do ordenamento jurídico. Este conceito abarca tanto as pessoas naturais, ou seja, os seres humanos vivos, quanto as pessoas jurídicas, entidades com capacidade jurídica própria. A definição de pessoa no Código Civil é fundamentada na ideia de sujeito de direito, um ente capaz tanto de adquirir direitos quanto de se sujeitar a obrigações.

Entretanto, Mariano e Rodrigues (2019) apontam que a concepção de indivíduo, tal como refletida no Código Civil Brasileiro, não possui um caráter universal, diferindo substancialmente em outras culturas e tradições. Eles argumentam que a diversidade cultural influencia profundamente as percepções e compreensões da individualidade, as quais podem variar significativamente de uma sociedade para outra. Dessa forma, a noção ocidental de indivíduo, baseada na autonomia e na independência do sujeito, é uma construção cultural específica, que necessita ser compreendida e respeitada dentro de seu contexto histórico e cultural específico. A tentativa de aplicar essa concepção de forma universal pode, portanto, resultar em conflitos e tensões.

A crítica ao pressuposto de universalidade dessa noção ocidental de indivíduo, especialmente no contexto do Código Civil Brasileiro, destaca a importância de reconhecer e incorporar um entendimento mais amplo e inclusivo das diversas concepções de individualidade presentes nas diferentes culturas. No contexto ocidental, predomina a visão do indivíduo como uma entidade autônoma, detentora de direitos e responsabilidades que são exercidos de forma independente da coletividade. Tal visão molda profundamente as estruturas legais e sociais, privilegiando a autonomia e a liberdade individual.

Em contrapartida, várias culturas enfatizam aspectos de interdependência, nas quais a identidade do indivíduo é construída coletivamente e está intrinsecamente ligada às relações sociais e familiares. Nesses contextos, a aplicação de normas legais fundamentadas em princípios ocidentais de individualidade pode não apenas desconsiderar, mas também violar, essas concepções relacionais e coletivas de pessoa. Assim, o Código Civil Brasileiro, ao se basear em princípios predominantemente ocidentais, pode não ser plenamente aplicável ou adequado para reger as relações em contextos culturais que não compartilham da mesma visão de individualidade, levando a possíveis tensões e desafios legais.

2.2. A proteção de dados pessoais no ordenamento jurídico

Conforme estabelecido no art. 5º da Constituição Federal, o direito à proteção dos dados pessoais é um dos direitos e garantias fundamentais. A criação da LGPD, que entrou em vigor em setembro de 2020, marca um momento especial na legislação brasileira referente à proteção de dados pessoais e à privacidade. Este marco legal representa uma resposta à crescente digitalização da sociedade e aos desafios emergentes relacionados ao uso e à proteção de informações pessoais. A LGPD se inspira em regulamentos globais de proteção de dados, notavelmente o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados da União Europeia, adaptando esses princípios ao contexto brasileiro.

A lei abrange todas as informações relacionadas a uma pessoa natural identificada ou identificável, especialmente aquelas relacionadas a aspectos como raça e etnia, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicatos, saúde, vida sexual, e dados genéticos e biométricos, sempre que essas informações estiverem associadas a uma pessoa natural.

A LGPD é fundamentada em uma série de princípios, como o respeito à privacidade, a liberdade de expressão, a inviolabilidade da intimidade, a honra e a imagem das pessoas, bem como os objetivos democráticos, o desenvolvimento econômico e tecnológico, a inovação, e a livre iniciativa. A lei visa garantir a transparência no uso de dados pessoais,

estabelecendo regras claras para a coleta, uso, processamento e armazenamento dessas informações, promovendo assim a confiança dos usuários e consumidores.

A lei estabelece diversas definições fundamentais para compreender o contexto e as responsabilidades relacionadas à proteção de dados pessoais. Algumas dessas definições se destacam, como a de titular dos dados. O titular dos dados é a pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que estão sendo objeto de tratamento. O titular é o indivíduo cujas informações estão sendo coletadas, armazenadas, processadas ou utilizadas de alguma forma. Outro conceito importante é o do consentimento. A lei exige que o tratamento de dados pessoais seja baseado no consentimento do titular. O consentimento é uma manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada. Os conceitos de titular dos dados e de consentimento são pontos relevantes no que se refere à aplicação da LGPD no contexto de povos indígenas.

2.3. O consentimento esclarecido

Importante para a compreensão da legitimidade da aplicação da LGPD no contexto dos povos indígenas é o conceito de consentimento esclarecido. Consoante Antunes (2023), o Consentimento Livre, Prévio e Informado (CLPI) emerge como um princípio fundamental para a proteção dos direitos dos Povos Indígenas no contexto de projetos de desenvolvimento que impactam seus territórios e modos de vida. Este texto tem como objetivo analisar criticamente a relevância do CLPI, considerando sua aplicação prática, desafios e implicações para a autodeterminação dos Povos Indígenas.

O CLPI, previsto na Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1989), consiste em um processo que garante aos Povos Indígenas serem informados e consultados sobre projetos que os afetam, podendo expressar suas opiniões e preocupações de forma livre e culturalmente adequada, influenciar de forma efetiva as decisões que impactam

seus territórios, recursos naturais e cultura e negociar e celebrar acordos justos e equitativos que assegurem seus direitos e interesses.

No entendimento de Garzón, Yamada e Oliveira (2016), o princípio do consentimento prévio, livre e informado (CPLI) baseia-se no reconhecimento dos direitos inalienáveis de povos e comunidades tradicionais, enfatizando sua autodeterminação. Isso implica que povos indígenas e tribais possuem a autoridade incontestável para tomar decisões sobre seu presente e futuro, reconhecendo-os como entidades coletivas detentoras de direitos. Para assegurar a observância desse princípio fundamental, é imperativo que os Estados cumpram a exigência de realizar consultas com os povos impactados por quaisquer medidas legislativas ou administrativas que possam afetar seus direitos, garantindo assim sua participação e consentimento em processos que lhes concernem diretamente.

2.4. Desafios da aplicação da LGPD aos povos indígenas

O conceito de pessoa varia significativamente conforme a cultura. Em comunidades indígenas, esse conceito é mais amplo do que o tradicional conceito ocidental. Para esses povos, a pessoa não é apenas um indivíduo isolado, mas um ser inserido em um contexto cultural e espiritual mais amplo. Ela é relacional, interligada com outros membros da comunidade, com a natureza e o universo, incluindo uma conexão com o sagrado. O estatuto de pessoa abrange, portanto, não apenas humanos, mas também entes da natureza, vivos, mortos e inanimados.

Esse conceito expandido de pessoa tem implicações importantes para a proteção dos direitos dos povos indígenas, conforme estabelecido na Constituição Federal, que garante o direito à terra, educação, saúde, cultura e desenvolvimento sustentável. Esses direitos são cruciais para a proteção da identidade e cultura das comunidades indígenas, exigindo que seus valores, crenças e práticas sejam respeitados.

A aplicação da LGPD nas comunidades indígenas deve considerar essas características culturais para ser legítima. No entanto, essa aplicação pode ser desafiadora, já que os valores e práticas culturais das comunidades indígenas podem conflitar com os princípios da lei. Portanto, é essencial adaptar a aplicação da LGPD para respeitar as especificidades culturais dessas comunidades, equilibrando a proteção de dados com o respeito aos seus modos de vida e direitos garantidos.

2.5. O princípio da adequação

O princípio da adequação estipula que a coleta, processamento ou armazenamento de dados pessoais deve estar alinhado com os propósitos específicos para os quais esses dados foram obtidos inicialmente. Este princípio visa garantir que as informações pessoais não sejam desviadas para usos incompatíveis com as expectativas e o consentimento do titular, protegendo assim a autonomia individual e a privacidade.

No entanto, aplicar esse princípio em contextos indígenas apresenta desafios únicos e complexos. As comunidades indígenas possuem sistemas sociais, econômicos e culturais distintos, que incluem práticas tradicionais de coleta, uso e compartilhamento de informações essenciais para sua existência e continuidade cultural. Essas práticas têm significados e propósitos que transcendem as concepções ocidentais de dados e privacidade, estando ligadas a territorialidade, identidade, conhecimento ancestral e espiritualidade.

A imposição de normas legais rígidas baseadas no princípio da adequação, sem uma compreensão cultural e contextual, pode comprometer essas práticas tradicionais e, consequentemente, os direitos e a soberania das comunidades indígenas. Por exemplo, a prática de coleta de dados genealógicos, comum em muitas comunidades para fins de linhagem, herança e identidade cultural, pode não se encaixar facilmente nas finalidades legítimas conforme a legislação de proteção de dados convencional.

Além disso, o compartilhamento de informações dentro da comunidade, prática culturalmente arraigada, pode conflitar com os conceitos de consentimento e minimização de dados fundamentais para a legislação de proteção de dados. Uma interpretação rígida do princípio da adequação pode restringir a capacidade das comunidades indígenas de manter e transmitir suas tradições e saberes. Portanto, aplicar o princípio da adequação em contextos indígenas exige uma abordagem cuidadosa, contextualizada e inclusiva, reconhecendo e acomodando práticas tradicionais de gerenciamento de informações, sendo um imperativo ético e de direitos humanos para proteger a diversidade cultural e os direitos dessas comunidades no mundo digital.

2.6. O princípio da finalidade

O princípio da finalidade é importante para estabelecer uma relação de confiança entre indivíduos e entidades que processam seus dados pessoais. Este princípio garante que os dados sejam coletados por motivos claros, legítimos e explícitos, e não processados de maneira incompatível com essas finalidades. Isso promove a transparência, permitindo que os titulares dos dados compreendam os motivos da coleta e como suas informações serão utilizadas, contribuindo para sua autonomia e controle sobre suas informações pessoais.

Contudo, aplicar esse princípio em contextos indígenas apresenta complexidades devido às diferenças culturais, sociais e organizacionais. Comunidades indígenas frequentemente veem os dados pessoais entrelaçados com conceitos de coletividade, identidade, território e espiritualidade. Nesses contextos, os dados não são apenas para identificação ou transação, mas sustentam a memória histórica, os laços territoriais, as práticas culturais e os sistemas de conhecimento tradicionais.

A coleta e uso de dados em comunidades indígenas podem servir a uma variedade ampla de propósitos, desde a preservação de histórias orais e genealogias até a gestão de recursos naturais e defesa de direitos territoriais. Esses propósitos, embora legítimos e

essenciais para a continuidade e bem-estar da comunidade, podem não ser facilmente articulados ou enquadrados nos termos exigidos pela legislação de proteção de dados. Além disso, a noção de consentimento informado e especificação de finalidades pode ser desafiadora em práticas que são coletivas por natureza e não fazem distinções claras entre o individual e o comunitário.

A imposição de normas baseadas no princípio da finalidade pode, portanto, ser impraticável em certos contextos indígenas e minar inadvertidamente práticas culturais e sistemas de conhecimento fundamentais para a identidade e sobrevivência dessas comunidades. Por exemplo, a documentação digital de conhecimentos tradicionais para conservação ou educação pode não se encaixar nas categorias convencionais de finalidade, especialmente quando esses conhecimentos são intrinsecamente vinculados à vida cotidiana da comunidade e destinados a uma ampla variedade de usos presentes e futuros, muitos dos quais podem não ser previsíveis no momento da coleta.

Diante desses desafios, é essencial adotar abordagens flexíveis e culturalmente sensíveis na aplicação do princípio da finalidade em contextos indígenas. Isso pode incluir o desenvolvimento de mecanismos que permitam a documentação e articulação de finalidades de maneira mais aberta e adaptável, reconhecendo as diferentes formas como as comunidades indígenas entendem e gerenciam os dados. A colaboração direta com as comunidades indígenas na definição de finalidades, na determinação das modalidades de consentimento e na implementação de práticas de gestão de dados pode garantir que as medidas de proteção de dados sejam eficazes e respeitem as tradições e valores indígenas. O reconhecimento legal e regulatório da soberania de dados indígenas, permitindo que as próprias comunidades estabeleçam e controlem como os dados relacionados a elas são coletados, usados e compartilhados, é fundamental para harmonizar o princípio da finalidade com as práticas e valores indígenas.

2.7. O princípio da necessidade

O princípio da necessidade, conforme estabelecido na LGPD, visa restringir o tratamento de dados pessoais ao estritamente necessário para atingir os objetivos para os quais os dados foram coletados. Este princípio é necessário para promover a privacidade e a proteção de dados, limitando a coleta, uso e retenção de informações pessoais a propósitos específicos, legítimos e explícitos, minimizando a exposição desnecessária de dados pessoais e reduzindo o risco de abuso ou uso indevido.

No entanto, aplicar esse princípio em contextos culturais diversos, como nas comunidades indígenas, apresenta desafios complexos. Nesses contextos, os dados pessoais e coletivos são integrados às práticas culturais, tradições e à estrutura social. Informações sobre linhagens familiares, conhecimentos tradicionais sobre plantas medicinais ou práticas rituais podem ser consideradas dados pessoais segundo a LGPD, mas para as comunidades indígenas, esses dados têm significados profundos, enraizados no coletivo e no cultural.

A coleta e o uso de dados nessas comunidades podem não ser facilmente limitados pelo critério da necessidade, conforme interpretado pelas normas legais contemporâneas. As práticas tradicionais de compartilhamento de informações envolvem a transmissão de conhecimentos ancestrais, histórias e tradições, que não se enquadram nos limites estreitos de finalidades específicas ou necessidades claramente definidas pela legislação de proteção de dados.

A implementação rigorosa do princípio da necessidade, sem considerar o contexto cultural e social dessas comunidades, pode levar a restrições que comprometem práticas culturais valiosas. Limitar o compartilhamento de conhecimentos tradicionais apenas àqueles necessários para uma finalidade específica pode impedir a transmissão desses conhecimentos, afetando a educação das novas gerações, a preservação cultural e a continuidade das práticas sustentáveis de manejo ambiental.

Além disso, a interpretação rígida do princípio da necessidade pode criar conflitos quando a coleta de dados é realizada por entidades externas, como pesquisadores, ONGs ou agências governamentais. Esses grupos podem ter objetivos legítimos, como a promoção da saúde, educação ou conservação ambiental, mas seus métodos podem não estar alinhados com os valores da comunidade indígena, levantando preocupações sobre violação de privacidade, apropriação cultural e consentimento. Para resolver essas questões, é essencial desenvolver uma compreensão mais profunda e contextual das práticas de gestão de dados nas comunidades indígenas, colaborando com elas para adaptar a aplicação do princípio da necessidade de forma culturalmente sensível. Isso pode incluir diretrizes flexíveis que considerem práticas culturais e valores comunitários, além de mecanismos de consentimento informado que reflitam o entendimento e as expectativas comunitárias.

2.8. O princípio da portabilidade

O princípio da portabilidade de dados oferece aos indivíduos o direito de receber e transferir seus dados pessoais de um controlador de dados para outro de maneira segura, rápida e sem impedimentos. Esse princípio é um marco na promoção da autonomia e do controle dos titulares sobre suas informações pessoais, incentivando a concorrência e a inovação entre os serviços, além de possibilitar aos indivíduos a escolha de fornecedores que ofereçam melhores práticas de proteção de dados e privacidade.

Contudo, a aplicação do princípio da portabilidade em contextos indígenas introduz complexidades significativas, dada a natureza coletiva e culturalmente enraizada de muitos dados associados a essas comunidades. Dados pessoais em comunidades indígenas frequentemente transcendem o individual, entrelaçando-se com informações sobre a comunidade, práticas tradicionais, conhecimentos ancestrais, idiomas e expressões culturais. Esses elementos são fundamentais para a identidade coletiva, a continuidade cultural e a soberania de tais povos.

A transferência desses dados, sob o princípio da portabilidade, pode, portanto, não ser uma questão de simples execução técnica ou legal, mas uma de profunda relevância cultural e ética. A portabilidade de informações que contêm conhecimentos tradicionais, por exemplo, poderia inadvertidamente facilitar a apropriação indevida ou o uso comercial desses conhecimentos sem o consentimento adequado ou o benefício para a comunidade originária. Da mesma forma, a transferência de dados que documentam práticas culturais, rituais ou genealogias pode não ser apropriada ou desejável sem uma compreensão e respeito profundos pelo contexto cultural desses dados.

Além disso, a portabilidade de dados em contextos indígenas levanta questões sobre quem detém o direito de solicitar a transferência de dados. Em muitas comunidades indígenas, a noção de individualidade é intrinsecamente ligada à coletividade, o que significa que os dados pessoais podem ser vistos como tendo uma dimensão coletiva. Isso desafia a premissa de muitas legislações de proteção de dados que enquadram os direitos de portabilidade principalmente em termos individuais.

Para abordar essas questões, seria necessário adaptar a aplicação do princípio da portabilidade para respeitar os direitos coletivos e a soberania cultural dos povos indígenas. Isso poderia incluir o desenvolvimento de mecanismos que permitam a consideração de consentimento coletivo para a transferência de dados, bem como salvaguardas para proteger contra a apropriação indevida de conhecimentos tradicionais e práticas culturais.

Além disso, é importante promover o diálogo e a colaboração entre legisladores, autoridades de proteção de dados, comunidades indígenas e outras partes interessadas para desenvolver diretrizes e práticas que honrem tanto os direitos individuais quanto coletivos em relação à portabilidade de dados. Isso pode incluir a criação de exceções ou condições especiais no âmbito das leis de proteção de dados para tratar de casos em que a portabilidade pode colidir com a proteção da herança cultural e dos conhecimentos tradicionais.

A integração respeitosa e cuidadosa do princípio da portabilidade de dados em contextos indígenas representa, portanto, uma oportunidade significativa para enriquecer o entendimento e a prática da proteção de dados, reconhecendo a diversidade de experiências humanas e a necessidade de proteger tanto os direitos individuais quanto coletivos no mundo digital.

2.9. O princípio da prevenção

O princípio da prevenção estabelece a necessidade de controladores de dados implementarem medidas proativas para evitar danos decorrentes do tratamento de dados pessoais. Essas medidas visam antecipar riscos e garantir a segurança e a integridade das informações, protegendo assim os direitos e as liberdades fundamentais dos titulares dos dados.

Em contextos indígenas, a aplicação do princípio da prevenção é particularmente desafiadora devido à natureza intrínseca dos dados pessoais, que frequentemente estão entrelaçados com a cultura, os saberes tradicionais e a identidade coletiva das comunidades. Os dados pessoais nessas comunidades não se limitam às informações convencionais, como nome, idade ou endereço, mas podem incluir elementos culturais, espirituais e coletivos, como conhecimentos tradicionais sobre medicina, práticas agrícolas, histórias orais, danças, rituais e línguas.

A avaliação das medidas preventivas em tais contextos exige uma compreensão profunda das dimensões culturais e coletivas dos dados e de como sua coleta, uso ou compartilhamento pode impactar não apenas indivíduos, mas também a comunidade como um todo. Isso implica considerar não apenas a proteção contra vazamentos de dados ou usos não autorizados, mas também a prevenção de danos mais amplos, como a perda de conhecimento cultural, a erosão da identidade comunitária e o risco de biopirataria.

Por exemplo, a coleta de dados sobre plantas medicinais utilizadas por uma comunidade indígena sem as devidas salvaguardas pode levar não apenas à violação da

privacidade dos indivíduos que compartilharam essas informações, mas também à apropriação indevida desse conhecimento por empresas farmacêuticas. Isso não só prejudica a comunidade pela perda potencial de controle sobre seu conhecimento tradicional, mas também pode ter implicações mais amplas em termos de biodiversidade e sustentabilidade.

Portanto, as medidas preventivas em contextos indígenas devem ir além das práticas padrão de segurança da informação e considerar os aspectos culturais, sociais e coletivos dos dados. A implementação efetiva do princípio da prevenção em contextos indígenas, portanto, requer uma abordagem holística e inclusiva que reconheça a singularidade dos dados pessoais nessas comunidades e as implicações mais amplas de seu tratamento. Isso não apenas protege os direitos dos titulares dos dados, mas também contribui para a preservação da diversidade cultural e para o respeito aos conhecimentos e práticas tradicionais.

2.10. O princípio da segurança

O princípio da segurança exige que controladores e processadores de dados adotem medidas técnicas e administrativas aptas a proteger dados pessoais contra uma ampla gama de riscos, incluindo acessos não autorizados, perdas, alterações indevidas e divulgações ou destruições ilícitas. A meta é assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, resguardando os direitos fundamentais dos titulares dos dados.

No contexto das comunidades indígenas, a aplicação desse princípio enfrenta desafios únicos, decorrentes da natureza intrínseca dos dados pessoais e de seu entrelaçamento com os valores culturais, as práticas espirituais e as formas tradicionais de compartilhamento de conhecimento. Os dados pessoais nessas comunidades não se restringem a informações identificáveis no sentido convencional, mas abrangem também conhecimentos tradicionais, expressões culturais, práticas espirituais e rituais que são fundamentais para a identidade e a continuidade cultural desses povos.

A adoção de medidas de segurança que atendam simultaneamente aos requisitos legais e respeitem as especificidades culturais indígenas requer uma abordagem sensível e adaptada. Isso porque as práticas padrão de segurança de dados, como criptografia, controle de acesso e monitoramento de rede, embora cruciais, podem não ser suficientes ou mesmo apropriadas para proteger a dimensão coletiva e cultural dos dados indígenas.

Além disso, a perspectiva indígena sobre o que constitui um acesso não autorizado ou uma divulgação ilícita pode divergir significativamente das definições legais convencionais. Por exemplo, o compartilhamento de conhecimento tradicional dentro da comunidade ou com povos indígenas de outras regiões pode ser considerado apropriado e desejável dentro de um contexto cultural, mas pode ser interpretado como uma violação da segurança dos dados sob a ótica da legislação contemporânea.

É possível avançar na proteção de dados pessoais de comunidades indígenas de maneira que respeite e preserve sua rica herança cultural, ao mesmo tempo em que cumpre com os imperativos legais do princípio da segurança. Essa abordagem não apenas salvaguarda a informação, mas também fortalece a autodeterminação dos povos indígenas sobre seus dados e conhecimentos tradicionais.

2.11. O princípio da transparência

O princípio da transparência estipula que todo tratamento de dados pessoais deve ser realizado de maneira clara, aberta e acessível ao titular dos dados. Isso significa que os controladores de dados são obrigados a fornecer informações detalhadas sobre a coleta, o uso, o armazenamento e o compartilhamento de dados pessoais, garantindo que os indivíduos estejam plenamente cientes e possam exercer controle sobre suas informações.

Contudo, ao considerar as comunidades indígenas, cujas tradições e métodos de comunicação podem diferir significativamente dos padrões convencionais, o cumprimento deste princípio apresenta desafios únicos. Muitas dessas comunidades têm uma forte tradição

oral, com conhecimentos, histórias e informações sendo transmitidos de geração em geração por meio da palavra falada, rituais e práticas culturais, em vez de documentos escritos formais. Essa discrepância entre as formas de comunicação tradicionais e os requisitos formais para a transparência de dados pode criar barreiras significativas.

Para superar esses desafios e assegurar a transparência na gestão de dados pessoais em contextos indígenas, é preciso adaptar os métodos de comunicação e consentimento às práticas culturais dessas comunidades. Essa integração de práticas tradicionais com os princípios de proteção de dados não apenas fortalece a proteção da privacidade, mas também valoriza e preserva as ricas culturas e heranças dessas comunidades.

2.12. O princípio do livre acesso

O princípio do livre acesso confere aos titulares de dados o direito de acessar suas informações pessoais mantidas por controladores de dados, bem como solicitar a correção de dados incorretos ou a exclusão de dados sob certas circunstâncias. O objetivo é promover a autonomia dos indivíduos sobre seus dados pessoais, permitindo-lhes verificar sua exatidão, entender como são utilizados e tomar decisões informadas sobre seu tratamento.

Contudo, a aplicação desse princípio em contextos de comunidades indígenas apresenta desafios únicos, em grande parte devido à natureza coletiva com que muitas dessas comunidades veem a informação. Em muitas culturas indígenas, os dados pessoais não são apenas uma questão de interesse individual, mas estão intrinsecamente ligados ao tecido social, cultural e espiritual da comunidade. Informações como genealogias, conhecimentos tradicionais sobre medicina, práticas agrícolas, histórias orais e rituais não são vistos meramente como dados de um indivíduo, mas como patrimônio coletivo, compartilhado e mantido pela comunidade como um todo.

Nesse contexto, o exercício do direito de livre acesso por indivíduos pode se tornar complexo. A solicitação de acesso, correção ou exclusão de informações que são

consideradas propriedade coletiva pode levantar questões sobre quem, dentro da comunidade, tem autoridade para conceder esse acesso ou aprovar essas alterações. Além disso, a exclusão de certos dados pode ter implicações não apenas para o indivíduo em questão, mas para toda a comunidade, potencialmente afetando a preservação da cultura, da língua e da identidade coletiva.

Para abordar esses desafios, é necessário um enfoque sensível e adaptado às particularidades culturais e sociais das comunidades indígenas.

2.13. O princípio do não discriminação

O princípio da não discriminação é um aspecto fundamental da LGPD, em especial quando se trata da aplicação da lei em minorias. Este princípio visa assegurar que o tratamento de dados pessoais não seja realizado de forma a causar discriminação, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, etnia, religião, origem nacional, gênero, orientação sexual, idade ou qualquer outra característica pessoal que possa resultar na diminuição da dignidade do indivíduo.

A complexidade surge quando consideramos a aplicação deste princípio em contextos multiculturais, especialmente em comunidades indígenas, onde a coleta e o uso de dados pessoais podem estar profundamente enraizados em tradições, rituais e práticas culturais. Nesses contextos, o que é considerado uma prática cultural legítima dentro da comunidade pode ser interpretado como discriminatório por padrões externos, criando um dilema entre respeitar a soberania cultural e garantir a proteção contra a discriminação.

Por exemplo, em algumas culturas indígenas, certos rituais ou papéis sociais podem ser restritos a gêneros específicos, idades ou linhagens familiares. Embora essas práticas façam parte da identidade e da herança cultural dessas comunidades, a coleta e o uso de dados pessoais baseados nessas categorias podem ser percebidos como discriminatórios quando

avaliados por meio de uma lente ocidental ou legalista que prioriza a individualidade e a igualdade de direitos em todas as esferas.

Um dos maiores desafios na aplicação do princípio da não discriminação é a identificação e o monitoramento de vieses nos dados e nos algoritmos de processamento (KANTAYYA, 2020). Sistemas de inteligência artificial e algoritmos podem perpetuar e amplificar discriminações existentes se os dados utilizados para treinamento refletirem preconceitos históricos ou sociais. Portanto, é necessário desenvolver metodologias robustas para detectar e corrigir vieses, garantindo que o tratamento de dados não reproduza nem exacerbe discriminações.

No contexto de comunidades indígenas, a aplicação do princípio da não discriminação deve levar em consideração a diversidade cultural e os valores específicos dessas comunidades. Isso implica reconhecer e respeitar práticas e tradições culturais que podem ter concepções distintas sobre privacidade, compartilhamento de informações e consentimento. Adotar uma abordagem que respeite a autodeterminação dessas comunidades e sua soberania sobre seus dados é fundamental para evitar formas de discriminação que possam advir de imposições externas.

Ao equilibrar cuidadosamente o respeito pelas tradições culturais com a proteção contra a discriminação, é possível criar um ambiente em que a diversidade cultural seja celebrada sem comprometer os direitos fundamentais dos indivíduos à dignidade e à igualdade.

2.14. O princípio da qualidade dos dados

O princípio da qualidade dos dados é importante para a integridade e a eficácia do tratamento de dados pessoais, assegurando que as informações coletadas e processadas sejam precisas, completas e mantidas atualizadas. Este princípio destaca a importância de que os dados reflitam a realidade de forma fiel, de modo a evitar prejuízos ou injustiças decorrentes de informações desatualizadas ou incorretas.

No entanto, a aplicação deste princípio em comunidades indígenas apresenta desafios particulares, dada a percepção coletiva da propriedade, significado e uso dos dados. Em muitas culturas indígenas, os dados pessoais e coletivos estão profundamente interligados, e as informações não são apenas um registro de fatos objetivos, mas carregam significados culturais, espirituais e históricos. Assim, o que é considerado preciso ou atualizado pode variar significativamente, dependendo do contexto cultural e das tradições específicas.

Por exemplo, em algumas comunidades indígenas, informações genealógicas ou históricas são transmitidas oralmente de geração em geração, e podem sofrer adaptações ou interpretações variadas ao longo do tempo, refletindo a dinâmica e a evolução da memória e da identidade coletivas. Neste contexto, a exatidão dos dados não se limita a uma correspondência literal com registros históricos ou fatos objetivos, mas inclui também a fidelidade às versões e entendimentos reconhecidos pela comunidade.

Além disso, a atualização dos dados em comunidades indígenas pode não seguir os mesmos critérios utilizados em contextos mais individualistas e orientados por dados. Em vez de atualizações periódicas baseadas em cronogramas fixos ou eventos específicos, a relevância e a atualidade das informações podem ser determinadas por rituais, eventos comunitários ou ciclos naturais, refletindo uma concepção de tempo e relevância que é intrinsecamente ligada ao ritmo da vida comunitária e às práticas culturais.

3. Conclusão

É possível aplicar a LGPD no contexto dos povos indígenas do Brasil levando em consideração suas características culturais e sociais, desde que o aplicador da lei se atente para algumas peculiaridades.

Comunidades indígenas possuem sistemas de valores e normas próprios, frequentemente distintos dos sistemas predominantes na sociedade ocidental. O conceito de dados pessoais, muitas vezes, está profundamente enraizado em tradições e culturas específicas,

com o controle sobre esses dados sendo exercido coletivamente, por meio de decisões comunitárias.

A coleta de dados pessoais em comunidades indígenas pode ter uma variedade de finalidades, frequentemente relacionadas à preservação cultural, transmissão de conhecimento ancestral, práticas espirituais e gestão comunitária. Essas finalidades podem não se adequar facilmente aos padrões tradicionais da LGPD, já que são legitimadas por práticas culturais, rituais ou tradições que podem não ser facilmente compreendidas ou reconhecidas sob o escopo convencional do conceito de finalidade da LGPD.

Decisões sobre a coleta e uso de dados em comunidades indígenas são, muitas vezes, tomadas coletivamente, refletindo os valores e necessidades da comunidade como um todo. Isso pode conflitar com a ideia de transferência individual de dados, tornando importante respeitar a autonomia dessas comunidades, envolvendo os membros da comunidade nas decisões sobre acesso e controle de dados pessoais.

As práticas de coleta e uso de dados nessas comunidades muitas vezes são moldadas por tradições e valores culturais únicos, resultando em uma coleta de dados mais ampla do que estritamente necessária de acordo com os padrões da LGPD. Portanto, é fundamental envolver ativamente os membros da comunidade no processo de coleta de dados e no compartilhamento de informações sobre o tratamento de dados pessoais, adaptando as práticas de transparência à cultura e aos valores da comunidade.

A adoção de medidas de segurança também deve envolver consulta e participação ativa dos membros da comunidade, buscando soluções que respeitem os valores culturais e as necessidades específicas de cada grupo. Adicionalmente, o compartilhamento de informações em comunidades indígenas muitas vezes segue práticas comunitárias, onde a privacidade individual é interpretada de forma diferente em comparação com contextos mais

individualistas, o que pode apresentar desafios na aplicação das medidas tradicionais de segurança de dados.

Outro desafio é a transmissão oral de informações em comunidades indígenas, por meio de tradições culturais, práticas espirituais ou rituais, o que pode ser desafiador para a aplicação do Princípio da Transparência, que normalmente se baseia em documentos escritos.

A obtenção do consentimento informado e a consulta apropriada nessas comunidades também podem ser complexas, já que os processos de tomada de decisão são influenciados por valores comunitários em vez de escolhas individuais. Os processos de tomada de decisão e as práticas de compartilhamento de informações muitas vezes seguem regras culturais específicas, em vez de procedimentos formais de assinatura de documentos.

Para superar esses desafios, é importante promover a educação e a sensibilização sobre os princípios da LGPD, incluindo o princípio do não discriminação, ajudando as comunidades a compreenderem as implicações legais e sociais de suas práticas. A comunicação transparente deve ser realizada com sensibilidade cultural, respeitando as práticas e tradições das comunidades indígenas, uma vez que os dados pessoais coletados nessas comunidades podem ser altamente sensíveis do ponto de vista cultural e espiritual.

Portanto, o desafio reside em encontrar maneiras de respeitar a cultura e as práticas comunitárias, ao mesmo tempo em que se promove a precisão e a relevância das informações pessoais. Isso requer uma abordagem sensível à cultura e à coletividade, bem como a busca de soluções que considerem as necessidades específicas de cada grupo, buscando um equilíbrio entre a conformidade com a lei e o respeito pelas práticas e valores culturais das comunidades indígenas.

4. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ANTUNES, Paulo de Bessa. O Ministério dos Povos Indígenas e o consentimento livre, prévio e informado. Consultor Jurídico. ISSN 1809-2829, em 10/01/2023. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2023-jan-10/paulo-bessa-ministerio-povos- indigenas-clpi/. Acesso em: 10 de fevereiro de 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 05/10/1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão n. 1 a 6/94 e Emendas Constitucionais n.s. 1/92 a 132/2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 de janeiro de 2024.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 22 de janeiro de 2024.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14/08/2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15/08/2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 22 de janeiro de 2024.

CODED Bias. Direção: Shalini Kantayya. Produção: Shalini Kantayya; 7th Empire Media. Distribuição: Netflix Entretenimento Brasil Ltda. São Paulo: 2020. Disponível em: https://www.netflix.com/br-en/title/81328723. Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

FUNAI. Fundação Nacional dos Povos Indígenas. Dados do Censo 2022 revelam que o Brasil tem 1,7 milhão de indígenas. Disponível em: https://www.gov.br/funai/pt-br/assuntos/noticias/2023/dados-do-censo-2022-revelam-que-o-brasil-tem-1-7-milhao-de-indigenas. Acesso em: 19 de fevereiro de 2024.

GARZÓN, Biviany Rojas; YAMADA, Erika; OLIVEIRA, Rodrigo. Direito à consulta e consentimento de povos indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais. Rede de Cooperação Amazônica (RCA). São Paulo; Washington: 2016. Disponível em https://rca.org.br/wp-content/uploads/2016/08/2016-Livro-RCA-DPLf-Direito-a-Consulta-digital.pdf. Acesso em: 10 de fevereiro de 2024.

MARIANO, Michelle Carlesso; RODRIGUES, Alessandro Mariano. Indivíduo e pessoa: concepções ocidentais e ameríndias acerca do “eu”. Simbiótica Revista Eletrônica, v. 6 n. 1 (jan- jun/2019), 172-190. Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Vitória: 2019. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/27201. Acesso em: 22 de fevereiro de 2024.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. Convenção n. 169 sobre povos indígenas e tribais e resolução referente à ação da OIT. Adotada em Genebra, em 27/06/1989. Entrou em vigor internacional em 05/09/1991. Aprovada no Brasil pelo Decreto Legislativo do Congresso Nacional n. 143, de 20/07/2002. Promulgado pelo Decreto n. 5.051, de 19/04/2004. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_236247/lang--pt/index.htm. Acesso em: 10 de fevereiro de 2024.

PECK, Patrícia. Proteção de Dados Pessoais. Comentários à Lei n. 13.709/2018 (LGPD). São Paulo: Saraiva, 2018. ISBN: 9788553605286.

SEEGER, Anthony; MATTA, Roberto da; CASTRO, Eduardo Viveiros de. A construção da pessoa nas sociedades indígenas. Boletim do Museu Nacional (Série Antropologia). Volume temático n. 32, nova série, 2-19. Rio de Janeiro: 1979. Disponível em: https://etnolinguistica.wdfiles.com/local--files/pessoa%3Aindex/boletim_museu_nacional_n32_1979.pdf. Acesso em: 22 de janeiro de 2024.

UNIÃO EUROPEIA. Regulamento (UE) n. 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27/04/2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). Disponível em: https://eur-lex.europa.eu/legal- content/PT/TXT/?uri=celex%3A32016R0679. Acesso em: 22 de janeiro de 2024.

Scientific Journal · ISSN 1807-5908
Peer reviewed under double-blind review
Available at periodicos.uff.br/sbijournal

REVIEWERS

In accordance with good editorial practices, this issue includes the list of reviewers who evaluated the articles submitted to the Sustainable Business International Journal.

We thank each researcher for contributing their expertise and academic knowledge, helping this issue achieve a high scientific standard and advancing the development and dissemination of knowledge in Brazil and around the world.

The reviewers' names and email addresses are listed below:

REVIEWER	EMAIL
Andreia de Bem Machado	andreiadebem@gmail.com
Eliane Monteiro de Almeida	elianealmeida.rj@gmail.com
Favio Toda	faviotoda@id.uff.br
Fernanda Pereira	fernanda.pereira@ipbeja.pt
Mario Ribeiro Dantas	mario.dantas@ufjf.br
Otacilio José Moreira	otacilio.moreira@id.uff.br
Paula Lopes Erthal	paula_erthal@id.uff.br
Raul Pommer	raulpommer@hotmail.com
Sergio de Sousa Montalvão	sergiomontalvao@id.uff.br

SUSTAINABLE BUSINESS
INTERNATIONAL JOURNAL

Scientific Journal · ISSN 1807-5908
Peer reviewed under double-blind review
Available at periodicos.uff.br/sbijournal

PPGAd-UFF
Graduate Program in Administration

SUBMISSION, REVIEW, AND EDITORIAL DECISION DATES

1. A Integração Tecnológica no Recrutamento e Seleção: Eficiência, Limites e Implicações para a Gestão de Pessoas

Authors: Carlos Navarro Fontanillas; Liliane Oliveira
Submission: 07/05/2026 | 1st review round: 28/07/2026
Editorial decision: 30/09/2026

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AS RELAÇÕES DE PODER

Authors: Jorge Ferreira
Submission: 17/03/2026 | 1st review round: 20/03/2026
Editorial decision: 31/07/2026

3. Rede Alumni: Reintegrando o IFAP, Campus Macapá Com Seus Egressos

Authors: Eduardo Carvalho; Marcia Cristina Rodrigues Cova
Submission: 17/03/2026 | 1st review round: 28/07/2026
Editorial decision: 05/10/2026

4. MÚSICA COMO ESTRATÉGIA INOVADORA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Authors: Miguel dos Anjos Maués Neto; Paulo Lourenço Domingues Junior
Submission: 28/06/2026 | 1st review round: 08/09/2026
Editorial decision: 05/10/2026

Scientific Journal · ISSN 1807-5908
Peer reviewed under double-blind review
Available at periodicos.uff.br/sbijournal

PPGAd-UFF
Graduate Program in Administration

SUBMISSION, REVIEW, AND EDITORIAL DECISION DATES

5. ESG, Mudanças Globais e Transferência de Tecnologia: uma Articulação Necessária

Authors: Myller Augusto Santos Gomes; Lindomar Subtil de Oliveira; Simone Kucznir Renzchercen
Submission: 15/10/2026 | Peer review: 17/10/2026
Editorial decision: 22/10/2026

6. Percepção dos Servidores sobre o Clima Organizacional em Instituição Pública de Ensino: Um Estudo de Caso no IFAP – Campus Santana

Authors: Paulo Rufino Benayhun Junior; Débora Vargas Ferreira Costa
Submission: 07/09/2025 | 1st review round: 14/01/2026
Editorial decision: 22/10/2026

7. The Quagmire Model: How a small step can trap you in the quagmire of misinformation, hate speech and denialism

Authors: Eduardo Camilo da Silva; Claudio Henrique da Silveira Barbedo; Eugenio Rangel Marins; Rose Marie Santini; Joel de Lima Pereira Castro Junior
Submission: 09/06/2024 | 1st review round: 11/07/2025
Editorial decision: 22/10/2026

8. DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NO CONTEXTO DOS POVOS INDÍGENAS BRASILEIROS

Authors: Eric Bragança da Silva
Submission: 01/06/2024 | 1st review round: 10/03/2025
Editorial decision: 22/10/2026